



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



لجنة المالية

الدورة الحادية والسبعون بعد المائة

روما، 29-31 مايو/أيار 2018

تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد Sean O'Brien
مدير شعبة الميزانية والبرمجة
ونائب رئيس الشؤون المالية
برنامج الأغذية العالمي
هاتف: +3906 6513 2682

السيد أمير عبد الله
نائب المدير التنفيذي
برنامج الأغذية العالمي
هاتف: +3906 6513 2401



موجز تنفيذي

- ◀ تُعرض وثيقة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" على المجلس التنفيذي للنظر فيها.
- ◀ ويُدرج الموجز التنفيذي لوثيقة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" ضمن الوثيقة الرئيسية المقدمة إلى لجنة المالية لاستعراضها.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية إقرار وثيقة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" لتقديمها إلى المجلس التنفيذي للنظر فيها.

مشروع المشورة

- ◀ وفقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، تشير لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة على المجلس التنفيذي للبرنامج بأن يحيط علماً بالوثيقة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة".



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

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 18-22 يونيو/حزيران 2018

البند 5 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2018/5-D/1

قضايا السياسات

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 16 مايو/أيار 2018

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة

موجز تنفيذي

تُحدّد خارطة الطريق المتكاملة التغيّرات الاستراتيجية التحولية في العمليات والنظم، والمطلوبة لتوجيه دعم برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) لجهود البلدان من أجل القضاء على الجوع بين السكان الأشد فقرا وأكثرهم معاناة من انعدام الأمن الغذائي. فالتغييرات التحولية على نطاق البرنامج بأسره تيسّر وتبرز مساهمته في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما الهدف 2، 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".

ويواصل البرنامج إحراز تقدم في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة. وقد انتقل ما مجموعه 67 مكتبا قطريا إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة حتى الآن، مما يمثل 65 في المائة تقريبا من برنامج عمل البرنامج. ويمكن أن يرتفع هذا المجموع إلى 70 مكتبا قطريا، مما يمثل 69 في المائة من برنامج العمل، بعد نظر المجلس في الخطط الاستراتيجية القطرية في الدورة السنوية لعام 2018. وستنقل المكاتب القطرية الأحد عشر التي لا تزال تعمل في ظل نظام المشروعات إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة بحلول أوائل عام 2019. وتستخدم الإدارة الدروس المستفادة لإثراء تحسينات إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، وعمليات خارطة الطريق المتكاملة، وتقارير أداء البرنامج إلى الدول الأعضاء. واستنادا إلى الدروس المستفادة في عام 2017، عُرضت الدروس المستفادة في عام 2018 – والموجزة في الملحق الأول – في ثلاث مشاورات غير رسمية. وبالتوازي مع ذلك، نشر مكتب المراجعة الداخلية للحسابات مؤخرا مراجعته للمرحلة التجريبية من خارطة الطريق المتكاملة، كما أن مكتب التقييم يجري تقييما استراتيجيا لتجارب الخطط الاستراتيجية القطرية. وستستكمل الاستنتاجات المنبثقة عن المراجعة والتقييم الدروس المستفادة التي خلصت إليها الإدارة، عملا على تحسين دعم تحوّل البرنامج.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد S. O'Brien
مدير شعبة الميزانية والبرمجة
ومدير تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة
هاتف: 066513-2682

السيد أمير عبد الله
نائب المدير التنفيذي
هاتف: 06 6513-2401

بناء على الخبرة التي اكتسبتها حتى الآن وعلى التعليقات من الدول الأعضاء، ستتبع الإدارة عملية مشاور من خطوتين أثناء وضع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة حتى نهاية عام 2019. ولا تتسم هذه العملية المتينة بالكفاءة فحسب ولكنها توفر أيضا فرصة للمناقشة وتكفل بأن يكون للدول الأعضاء دور في تشكيل التوجه الاستراتيجي للبرنامج.

وستقدم التعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف وبالمصطلحات والتعاريف، وهي تعديلات تثيرها الدروس المستفادة في عامي 2017 و2018، للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس في 2018. وإذا تمت الموافقة عليها، سيتم تفعيلها في 1 يناير/كانون الثاني 2019.

وقد انتهى فريق عامل مشترك بين الإدارات على نطاق البرنامج بأسره كان قد أنشئ في منتصف عام 2017 من استعراضه الداخلي وتحليله للتعديلات المطلوبة لمواءمة اللائحة العامة والنظام المالي فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف مع متطلبات خارطة الطريق المتكاملة والبيئة المتغيرة التي يعمل فيها البرنامج.

وتعرض هذه الوثيقة التوصيات الناشئة المنبثقة عن نتائج المراجعة. وتتصل التوصيات هذه بمسائل أساسية مثل التوأمة؛ والاستثناءات والإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة؛ ومعدلات تكاليف الدعم المباشرة المعدلة المتعلقة بالخدمات المشتركة المأذون بها؛ ومعالجة الإيرادات المتولدة من توفير الخدمات عند الطلب؛ والصناديق الاستئمانية؛ والمرونة في تحديد معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة. وسيطلب الحصول على تعليقات من الدول الأعضاء في سلسلة من المشاورات غير الرسمية قبل أن ينظر المجلس في التعديلات المقترحة على اللائحة العامة والنظام المالي في دورته العادية الثانية لعام 2018.

مشروع القرار*

بعد الاطلاع على "التحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2018/5-D/1، فإن المجلس التنفيذي:

- (1) يحيط علما بالتقدم المحرز في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة والدروس المستفادة حتى الآن؛
- (2) يحيط علما بالمقترحات الواردة في الفقرات من 47 إلى 74 من الوثيقة WFP/EB.A/2018/5-D/1 فيما يتعلق بالنهج الجديدة لتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف، ويطلب إلى الأمانة أن تضعها في صيغتها النهائية وأن تعرضها على المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2018؛
- (3) يلاحظ أن إدخال إطار خارطة الطريق المتكاملة وبعض المقترحات المعينة المتعلقة بتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف سيتطلب إدخال تعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي، ويطلب إلى الأمانة تقديم هذه التعديلات إلى المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2018 لتصبح سارية المفعول في 1 يناير/كانون الأول 2019؛
- (4) يذكّر بالفقرة 6 من قراره 2017/EB.2/2، المعنون "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة"، الذي وافق فيه على تفويضات السلطة المؤقتة من 1 يناير/كانون الأول 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020، والذي قرر فيه أن تُقدّم تفويضات السلطة الدائمة إليه للموافقة عليها، بعد استعراض لتفويضات السلطة المؤقتة، في دورته العادية الأولى لعام 2020.

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

مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2016 على خارطة الطريق المتكاملة ومكوناتها الأربعة، وهي: الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)،⁽¹⁾ وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية،⁽²⁾ واستعراض الإطار المالي،⁽³⁾ وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021).⁽⁴⁾
- 2- وقد دخلت الخطة الاستراتيجية (2017-2021) حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2017، وهي تحدد مسار البرنامج خلال السنوات الخمس الأولى من فترة تنفيذ خطة عام 2030. وتنقل الخطة الدعم الذي يقدمه البرنامج إلى عمل البلدان للقضاء على الجوع بين أشد الناس فقرا وأكثرهم معاناة من انعدام الأمن الغذائي.⁽⁵⁾
- 3- ويمكن إطار الخطط الاستراتيجية القطرية من تصميم حوافظ للبرنامج تتواءم مع الأولويات الوطنية لخدمة الناس بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويدعم الحكومات والشركاء الآخرين من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وهو يتألف مما يلي:
- ◀ *الخطط الاستراتيجية القطرية*: يمكن أن تصمم الخطط الاستراتيجية القطرية لمدة تصل إلى خمس سنوات. وهي تستند إلى استعراضات استراتيجية وطنية تقودها البلدان للقضاء على الجوع، ويمكن أن تستنير أيضا بتقييمات وتقديرات – بما في ذلك تقديرات للاحتياجات المشتركة – ودراسات جدوى. إن الخطط الاستراتيجية القطرية التي يمولها البلد المضيف بالكامل يمكن أن يوافق عليها المدير التنفيذي أو أن يوافق عليها المجلس التنفيذي إذا اختار البلد المضيف ذلك؛ ويوافق المجلس التنفيذي على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية الأخرى.
 - ◀ *الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة*: تصل مدة الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى ثلاث سنوات، وتستخدم إذا لم يُستكمل الاستعراض الاستراتيجي الذي تستنير به الخطة الاستراتيجية القطرية. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى الاستراتيجيات والدراسات والتقييمات الحالية للبرنامج – بما في ذلك تقديرات للاحتياجات المشتركة – بناء على التحليلات والبيانات. وعلى غرار الخطط الاستراتيجية القطرية، فإن الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي يمولها البلد المضيف بالكامل يمكن أن يوافق عليها المدير التنفيذي، أو أن يوافق عليها المجلس التنفيذي إذا اختار البلد المضيف ذلك؛ ويوافق المجلس التنفيذي على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الأخرى.
 - ◀ *الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية*: يمكن أن يوافق المدير التنفيذي على خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بعد الاستجابة لحالة طوارئ محدودة، على أن تكون الموافقة مشتركة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بالنسبة للمكونات المتعلقة بحالة الطوارئ؛ وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية إلى وثائق مشروعات تمت الموافقة عليها من قبل، ويمكن أن يوافق عليها المدير التنفيذي لمدة تصل إلى 18 شهرا تمهيدا لكي تُصبح خططا استراتيجية قطرية تستنير باستعراضات استراتيجية.
 - ◀ *عمليات الطوارئ المحدودة*: يمكن تنفيذ عملية طوارئ محدودة – تتضمن تقديم خدمات أو دعم لتعزيز القدرات حسب الاقتضاء – عند وقوع حالة طوارئ غير متوقعة ومفاجئة في بلد لا يتواجد فيه البرنامج. وتخطط عمليات الطوارئ المحدودة لفترة مبدئية تصل إلى ستة أشهر، ويوافق عليها المدير التنفيذي، وفي حال الاقتضاء المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.
- 4- وتوحد ميزانية الحافظة القطرية التي تقترن بكل خطة استراتيجية قطرية، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، أو عملية طوارئ محدودة، كل العمليات والموارد في هيكل واحد، باستثناء اتفاقات مستوى الخدمات واتفاقات الطرف الثالث، التي تتصل بشكل ثانوي ببرنامج عمل البرنامج وتعتبر من الأنشطة العابرة. ويوضح هذا الهيكل

(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) WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2

صلاحيّة وأثر عمل البرنامج من خلال ربط الاستراتيجية والتخطيط والميزنة والتنفيذ والموارد بصورة شفافة بالنتائج المحققة. كما أنه يستخدم أربع فئات للتكاليف العالية المستوى، ويُبيّط تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، وتتم الموافقة على كل ميزانية حافظة قطرية، موزّعة على فئات تكاليفها الأربع العالية المستوى من حيث إجمالي الميزانية لكل نتيجة استراتيجية خاصة بالبرنامج.

5- ويمكن إطار النتائج المؤسسية، المعمول به منذ 1 يناير/كانون الثاني 2017، البرنامج من قياس النتائج والوفاء بالتزاماته المتعلقة بالشفافية والمساءلة. وهو يوفر الأساس لتصميم الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. وقد أكملت جميع المكاتب القطرية الآن الانتقال إلى هيكل إطار النتائج المؤسسية. واستنادا إلى الخبرة المكتسبة حتى الآن، يجري تنقيح الإطار لتعزيز معايير قياس المساهمات في جميع أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة. وسيؤدي المزيد من التحسينات التي تُدخل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى تحسين إطار النتائج الموحدة لمواءمة العناصر البرمجية والإدارية من إدارة الأداء المؤسسي. كما سيعبر إطار النتائج المؤسسية المنقح عن الاتفاقات العالمية وسيسهل العمل النشط مع الحكومات الوطنية ومنظومة الأمم المتحدة من أجل قياس التقدم المحرز في تحقيق أهداف خطة عام 2030.

التقدم المحرز حتى الآن

المكاتب القطرية العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة

- 6- انتقل ما مجموعه 67 مكتبا قطريا حتى الآن إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة – 24 مكتبا لديها خطط استراتيجية قطرية كاملة، و6 مكاتب لديها خطط استراتيجية قطرية مؤقتة، و37 مكتبا لديها خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية – وهو ما يُمثّل 65 في المائة تقريبا من برنامج عمل البرنامج.
- 7- وسيُنظر المجلس، في دورته السنوية لعام 2018، في الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية لكل من أفغانستان، ودولة بوليفيا المتعددة القوميات، ومصر، وكينيا، والفلبين. ويعمل المكتبان القطريان في بوليفيا ومصر على تنفيذ خطتين استراتيجيتين قطريتين مؤقتتين انتقاليّتين، في حين أن المكاتب القطرية في أفغانستان وكينيا والفلبين ستنتقل من مشروعاتها التي يجري إغلاقها إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في يوليو/تموز 2018. وسيرفع ذلك عدد المكاتب القطرية العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة إلى 70 مكتبا – وهو ما يمثل 69 في المائة تقريبا من برنامج عمل البرنامج.
- 8- وتستمر المكاتب القطرية المتبقية، وعددها 11 مكتبا،⁽⁶⁾ في العمل بموجب نظام المشروعات خلال عام 2018،⁽⁷⁾ وستنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في أوائل عام 2019.

تحليل المساهمات التي وردت حتى الآن

مجموع الأموال المستلمة

- 9- يوفّر إطار الخطط الاستراتيجية القطرية رؤية واضحة للمانحين عن التوجه الاستراتيجي والبرامجي الطويل الأجل للبرنامج على النطاق العالمي وفي فرادى البلدان. كما يُبيّن اتخاذ القرارات بشأن التمويل، بما في ذلك المساهمات المتعددة السنوات أو الالتزامات الأخرى للتخطيط الأطول أجلا.

(6) لم تدرج أوكرانيا في قائمة البلدان التي ستنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة نظرا لعدم التخطيط لخطة استراتيجية قطرية ولا لخطة استراتيجية قطرية مؤقتة. وسيواصل المكتب في العمل ضمن نظام المشروعات الحالي حتى إغلاق المشروعات.

(7) عملا بالنهج المرن الذي أخذ المجلس علما به في دورته السنوية لعام 2017، فإن بعض المكاتب القطرية اختارت الاستمرار على أساس مؤقت بالعمل بموجب نظام المشروعات، وبحسب البلدان، فإن الوقت الإضافي الذي يتيح ذلك يمكن الأمانة من تحسين نوعية البرامج ومعالجة المشاكل المتعلقة بترحيل الموارد من النظام القديم إلى النظام الجديد وضمان مزيد من القدرات لإدارة عملية الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة.

- 10- وبحلول 21 مارس/آذار 2018، حصل 62 بلداً على 2.6 مليار دولار أمريكي في عامي 2017 و2018، بما في ذلك مساهمات تم تحويلها من مشروعات سابقة إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة، ومساهمات في مبادرات "مفرج عنها مبكراً" لصالح خطط استراتيجية قطرية، وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة، وخطط استراتيجية قطرية انتقالية. وقد بلغت الموارد الجديدة 685 مليون دولار أمريكي.
- 11- وُخصص مجموع المساهمات التي تلقاها 62 بلداً من البلدان العاملة بموجب إطار خارطة الطريق المتكاملة على النحو التالي:
- ◀ تم تأكيد 129 منحة بما قيمته 210 مليون دولار أمريكي، أو 8 في المائة تقريباً من مجموع المبالغ المستلمة، وذلك على المستوى القطري في 42 بلداً؛
 - ◀ تم تأكيد 37 منحة بما قيمته 33 مليون دولار أمريكي، أو 1.3 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، وذلك على مستوى النتائج الاستراتيجية في 26 بلداً؛
 - ◀ تم تأكيد 125 منحة بما قيمته 166 مليون دولار أمريكي، أو 6.3 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، وذلك على مستوى الحصائل الاستراتيجية في 42 بلداً؛
 - ◀ تم تأكيد 502 منحة بما قيمته 2.2 مليار دولار أمريكي، أو 84.4 في المائة من مجموع المبالغ المستلمة، وذلك على مستوى الأنشطة في 60 بلداً.

الجهود المبذولة لتشجيع المزيد من المساهمات المرنة والتي يمكن التنبؤ بها

- 12- صُمم إطار خارطة الطريق المتكاملة لتسهيل تعبئة الموارد من أجل تحقيق حصائل قطرية ملموسة، مع توزيع التكاليف حسب الأنشطة. وتتوقع الإدارة أن تؤدي درجة الشفافية المتاحة للدول الأعضاء والشركاء المانحين من خلال هيكل الميزانية على مستوى الأنشطة إلى زيادة ثقة الجهات المانحة، الأمر الذي يُشجعها على الحد من التخصيص، والتحرك نحو المزيد من التمويل القائم على الحصائل، أو التمويل المرن، مع مرور الوقت.
- 13- وتدرك الإدارة أن زيادة اتساق وترابط الحصائل الاستراتيجية على نطاق الخطط الاستراتيجية القطرية، وتقديم المزيد من البيانات والتقارير القطرية المنتظمة في إطار خارطة الطريق المتكاملة سيوفر المزيد من الضمانات للشركاء المانحين، مما يشجعهم على رصد التمويل لحصائل قطرية مخصصة أو لحصائل أعلى. وفي هذا السياق، فإن البرنامج، عاملاً مع الشركاء، سوف يوفر المزيد من الأدلة على المكاسب التي يحققها مثل هذا التمويل من حيث الكفاءة والفعالية.
- 14- كما أن إطار خارطة الطريق المتكاملة يتيح فرصاً لضمان تمويل أكثر قابلية للتنبؤ، وخاصة على شكل مساهمات متعددة السنوات، وهو ما يمكن من إجراء الاستثمارات الطويلة الأجل والمتسقة والمستمرة، التي تعتبر ضرورية للحد من الخسائر الإنسانية، وتعزيز قدرة المجتمع على التكيف بمرور الوقت.
- 15- وكجزء من الجهود الرامية إلى زيادة المرونة، تعتزم الإدارة الدخول في حوارات خاصة بالتمويل الاستراتيجي مع الجهات المانحة من أجل استطلاع جميع الفرص المتاحة لتحسين مرونة المساهمات، بما في ذلك المساهمات المخصصة، وذلك عن طريق تقييم إمكانية التخفيف من شروط الجهات المانحة. وستواصل الإدارة التأكيد على أهمية التمويل المرن والقابل للتنبؤ به، والذي تحفزه حوافز قطرية متماسكة وشاملة تستند إلى النتائج، وذلك في أنشطتها الخاصة بالاتصالات، والتوعية، والدعوة مع الشركاء المانحين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

الدروس المستفادة

- 16- دأبت الإدارة على جمع الدروس المستفادة من تجارب بلدان تعمل بموجب خارطة الطريق المتكاملة من خلال عمليات تتبع مفصلة، ومدخلات منسقة مستمدة من بلدان المرحلة التجريبية للخطط الاستراتيجية القطرية، واجتماعات ومؤتمرات منتظمة

عن بُعد مع نواب مديري المكاتب الإقليمية، وجهات اتصال إقليمية، ومدخلات مباشرة من مديري المكاتب القطرية، وبعثات للدعم، وحلقات عمل إقليمية، واجتماعات مع مديري الشعب، وكذلك مع اللجنة التوجيهية لخارطة الطريق المتكاملة.

17- ولا يزال فحص التحديات وأفضل الممارسات وتحليلها يعتبران من الأمور الحاسمة لتعزيز خارطة الطريق المتكاملة عن طريق الاستئثار بالتحسينات التي تطرأ على أطر البرامج والإدارة المالية وإدارة الأداء، وضمان قيام البرنامج بدعم عمل البلدان من أجل القضاء على الجوع بين أفقر الناس وأكثرهم حرماناً من الأمن الغذائي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد عرضت هذه النتائج في المشاورات غير الرسمية التي عقدت في عام 2017، وفي الدورة السنوية والدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي لعام 2017، ويرد موجز لها في تقرير الأداء السنوي لعام 2017. ويتضمن الملحق الأول موجزاً للدروس المستفادة في عام 2018 حتى الآن.

المراجعة الداخلية للمرحلة التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة

18- في أبريل/نيسان 2018، أنهى مكتب المراجعة الداخلية للحسابات مراجعته للمرحلة التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة. وقد أجريت هذه المراجعة بين 23 أكتوبر/تشرين الأول 2017 و31 يناير/كانون الثاني 2018 وشملت زيارات لأربعة من البلدان التجريبية الأربعة عشر: بنغلاديش، والكاميرون، وكولومبيا، والسودان. وكان هناك ثلاثة خطوط أساسية للتحقيق:

- (1) هل تدار المخاطر الرئيسية المتعلقة بالمرحلة التجريبية لخارطة الطريق المتكاملة بشكل كافٍ لضمان تحقيق الأهداف المقصودة؟
- (2) هل تتسم بالفعالية عملية صياغة واعتماد الخطط الاستراتيجية القطرية؟
- (3) هل يوفر الإطار المالي الجديد إدارة فعالة وسليمة للميزانيات والتكاليف؟

19- وخلال المشاورة غير الرسمية التي أجريت في 27 أبريل/نيسان 2018، قدمت الإدارة لمحة عامة عن الاستنتاجات المستخلصة من مراجعة الحسابات واستجابة الإدارة للتوصيات ذات الصلة.⁽⁸⁾ وعموماً وجد مكتب المراجعة الداخلية للحسابات أن المرحلة التجريبية من خارطة الطريق المتكاملة "مُرضية جزئياً غير أنه لا يزال يتعين بذل جهود كبيرة". وحدد تقرير المراجعة أربعة مجالات ذات أولوية عالية تتطلب الاهتمام: الجدول الزمني للعمليات التجريبية ونطاقها وتقييمها؛ والقدرات اللازمة لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة؛ والتدليل على توفر القدرة على تحقيق النتائج من خلال الأنشطة المصممة حديثاً؛ والضوابط والمرونة في إدارة الميزانية. كما تم تحديد ثمانية مجالات ذات أولوية متوسطة.

20- وترحب الإدارة بالنتائج التي تقول بأن العمليات التجريبية لعام 2017 كانت ناجحة إلى حد كبير في المساهمة في التعلم المؤسسي وتخفيف المخاطر. وتتفق الإدارة مع الاستنتاج القائل بوجود مواصلة الجهود الرئيسية، وهي جهود تبذل بالفعل لتنفيذ التدابير المتفق عليها.

21- واستناداً إلى جمع البيانات وغير ذلك من الأعمال المضطلع بها في سياق مراجعة الحسابات، حسب الاقتضاء، يجري العمل على تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية التي نفذها البرنامج، وذلك بهدف تقدير تنفيذ التخطيط الاستراتيجي القطري واستخلاص الدروس التي سيُسترشد بها في تحقيق المزيد من التقدم في الاتجاه الاستراتيجي الجديد. وسيقدم تقرير التقييم إلى المجلس في الدورة العادية الثانية لعام 2018، مقترناً ببرد الإدارة على التوصيات ذات الصلة.

22- وستعزز الاستنتاجات المستمدة من المراجعة والتقييم الدروس التي توصلت إليها الإدارة من أجل تحسين الدعم المقدم لتحول البرنامج من خلال إطار خارطة الطريق المتكاملة.

التقدم المحرز في القضايا الرئيسية

عملية التشاور مع الدول الأعضاء في لعامي 2018 و2019

- 23- أتيحت لأعضاء المجلس مشاريع وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المقدمة إلى دورات المجلس الرسمية في عام 2017 وفي الدورة العادية الأولى لعام 2018، وذلك قبل 12 أسبوعاً من تقديمها للموافقة عليها،⁽⁹⁾ وكان لدى أعضاء المجلس 20 يوماً تقويمياً لتقديم التعليقات إلكترونياً، وتم نشر الوثائق الختامية التي تتضمن التعليقات المستلمة، قبل أربعة أسابيع من دورات المجلس. وفي أعقاب العملية المحددة للدورة العادية الثانية لعام 2017، عُقدت مشاورات غير رسمية بشأن مشاريع وثائق الخطط في ختام اليوم التقويمي العشرين من عملية الاستعراض.
- 24- استناداً إلى الخبرة المكتسبة في عام 2017، وفي محاولة للحصول على آراء الدول الأعضاء في وقت مبكر من العملية من أجل تحسين وضع وصياغة المشاريع، عقدت الإدارة في 16 يونيو/حزيران 2018 مشاورات غير رسمية حول مذكرات مفاهيم⁽¹⁰⁾ الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي كان من المقرر تقديمها للموافقة عليها في الدورة السنوية 2018.
- 25- وفي المشاورتين غير الرسميتين اللتين عقدتا في 7 فبراير/شباط و16 مارس/آذار 2018، قُدِّمت الإدارة خيارات لتبسيط عملية التشاور قبل تقديم الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة كي يوافق المجلس عليها رسمياً.⁽¹¹⁾ وتمثل الهدف من هذه الخيارات في إتاحة فرصة كافية أمام أعضاء المجلس لتقديم تعليقات استراتيجية ومفصلة، بالتشاور مع عواصمهم وبعثاتهم القطرية حسب مقتضى الحال، مع ضمان استخدام وقت المجلس بصورة أكثر استراتيجية وفعالية.
- 26- وأشارت المشاورتان غير الرسميتين في 16 مارس/آذار و27 أبريل/نيسان 2018 إلى وجود دعم واسع لعملية من خطوتين لتقديم تعليقات استراتيجية في مرحلة مبكرة من عملية وضع الخطط الاستراتيجية القطرية، وتقديم تعليقات خطية مفصلة قبل موافقة المجلس على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وتضمن الاقتراح المطروح للبحث عملية الخطوتين على النحو التالي:
- ◀ تُعقد المشاورات غير الرسمية بشأن مذكرات مفاهيم الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة قبل ستة أشهر تقريباً من دورة المجلس التنفيذي التي سَتعرض فيها تلك الخطط.
 - ◀ يحافظ على عملية الاستعراض التي تمت الموافقة عليها، والتي بمقتضاها يمكن لأعضاء المجلس تقديم تعليقات مفصلة على وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة قبل 12 أسبوعاً من تقديم الوثائق للموافقة عليها.
- 27- وقد استهلّت الإدارة عملية الخطوتين هذه لمشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي سيُنظر فيها للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2018. وعقدت مشاورات غير رسمية في أواخر أبريل/نيسان 2018 بشأن مذكرات مفاهيم الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة لكل من بوركينافاسو، وتشاد،

(9) وفقاً للعملية المعتمدة في الدورة العادية الثانية لعام 2016 في الوثيقة WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1، الفقرة 36، والتي تنص على ما يلي: "وينبغي تعميم وثائق مشاريع هذه الخطط [الاستراتيجية القطرية] على أعضاء المجلس إلكترونياً للتعليق عليها قبل 12 أسبوعاً على الأقل قبل انعقاد الدورة التي ستلتمس فيها الموافقة. وينبغي استلام جميع التعليقات، في حال وجودها، إلكترونياً في غضون 20 يوماً من تعميم الوثائق. وستنشر التعليقات على الموقع الشبكي للمجلس وستناقش مع الحكومات المعنية وأصحاب المصلحة المعنيين وستدرج، حسب الاقتضاء، في الصيغة النهائية للخطّة. وستنشر الوثيقة النهائية في الموقع بالإنكليزية قبل ستة أسابيع على الأقل من انعقاد دورة المجلس التي ستلتمس فيها الموافقة."

(10) تصف مذكرات المفاهيم السياقات والأهداف والأولويات القطرية التي سيعالجها البرنامج. وهي تحدد الاتجاه الاستراتيجي الشامل لبرنامج عمل البرنامج وتركزه في بلد ما، بما في ذلك النتائج الاستراتيجية والحصائل الاستراتيجية ومجالات التركيز والنواتج والأنشطة المخطط لها وما يرتبط بها من أنشطة الرصد والتقييم. كما ترد الترتيبات الأولية للتنفيذ، بما في ذلك تحليل احتياجات المستفيدين واستهدافهم وتخطيط سلاسل التوريد والشراكات.

(11) لا تنطبق عملية التشاور على أي من مشاريع الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية التي تمول بالكامل من البلد المضيف، فهذه الخطط تخضع لأحكام المادتين 5-1 و5-2 من النظام المالي ويوافق عليها المدير التنفيذي، ما لم تختر الحكومة المضيفة أن تحصل هذه الخطط على موافقة المجلس.

وغامبيا، وغانا، والهند، وليبيريا، وموريتانيا، ونيبال، ورواندا، والسنغال، والصومال، والسودان، والجمهورية العربية السورية، واليمن.

28- وستطبق الإدارة هذه العملية التشاورية ذات الخطوتين حتى نهاية عام 2019، وبعد ذلك يمكن مراجعتها في الدورة العادية الأولى لعام 2020، إلى جانب التفويضات الدائمة للسلطة. وسوف يُستمد الاستعراض من أربع دورات على الأقل من المشاورات غير الرسمية حول مذكرات مفاهيم الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، تليه مراجعة تفصيلية وموافقة المجلس على الخطط النهائية. وسوف يشمل الاستعراض دراسة قيمة العملية، مع مراعاة وجهات النظر المستمدة من الميدان، والتكاليف التي تنطوي عليها.

تبسيط عمليات ميزانيات الحوافظ القطرية

29- أثارت التعليقات الموضوعية والدروس المستفادة من تعميم خارطة الطريق المتكاملة وتطبيق هيكل ميزانيات الحوافظ القطرية قضايا جديرة بالبحث. وفي بعض الحالات، أدى تعقيد العمليات المتعلقة بهيكل ميزانيات الحوافظ القطرية إلى جعل إدارة الصناديق مرهقة في المكاتب القطرية، مما أسفر عن زيادة المعاملات، وزيادة أعباء العمل في بعض الأحيان.

30- ويجري استعراض التحسينات الداخلية للعمليات المتعلقة بإدارة التكاليف من خلال التشاور الوثيق مع المكاتب القطرية.

31- وبالإضافة إلى ذلك، واستنادا إلى الخبرات والتعليقات الواردة من البلدان المشمولة بالتجربة، تقوم الإدارة بتحليل الخيارات من أجل تحسين عمليات تخطيط الميزانية. ويمكن تبسيط جوانب الميزانية القائمة على الاحتياجات وخطة التنفيذ، في حين يمكن تعديل منهجية تخطيط ميزانيات الحوافظ القطرية، ولا سيما بالنسبة لسنوات لاحقة في إدارة التخطيط التي تخضع فيها التكاليف المقدرّة لقدر أكبر من عدم اليقين.

32- وستقوم الإدارة باطلاع أعضاء المجلس على التقدم المحرز والأثر الذي يمكن أن يترتب على ذلك خلال المشاورات غير الرسمية، مع مراعاة التعليقات الواردة من الدول الأعضاء عند بحث التحسينات. وتجدر الإشارة إلى أن الجهود المبذولة لتبسيط العمليات لن تُقلل من الشفافية، فالشفافية تُعتبر حجر الزاوية بالنسبة لإطار خارطة الطريق المتكاملة.

البوابة الإلكترونية

33- لا تزال الإدارة ملتزمة بإطلاق بوابة إلكترونية بحلول منتصف عام 2018. وسوف تتضمن البوابة معلومات تتعلق بالبرامج والمالية والأداء، ومستمدة من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي وافق عليها المجلس التنفيذي. وستتاح لجميع الدول الأعضاء إمكانية دخول البوابة الإلكترونية. وسوف تُوفّر قدرا أكبر من الشفافية عن تخطيط البرنامج ونتائجه في إطار خارطة الطريق المتكاملة، وسوف تُعزز الحوكمة، وتُيسّر اتخاذ قرارات التمويل.

34- كما ستعمل البوابة الإلكترونية على دمج عملية التخطيط السنوية التي يقوم بها البرنامج وخطط إدارة المكاتب القطرية. وسيتم عرض المعلومات حسب البلد، والنتيجة الاستراتيجية، والحصيلة الاستراتيجية، والنشاط، والسنة، وسوف تُغطي المستخدمين المقررين والفعالين.

35- وقد نتج عن تطوير البوابة الإلكترونية توحيد البيانات المستمدة من النظم المؤسسية المتعددة التابعة للبرنامج. وبينما تم إدماج الغالبية العظمى من البيانات بسهولة في هذه البوابة، فإن هناك تحديات تتعلق بضمان التماسك بين البيانات المستمدة من مصادر مختلفة.

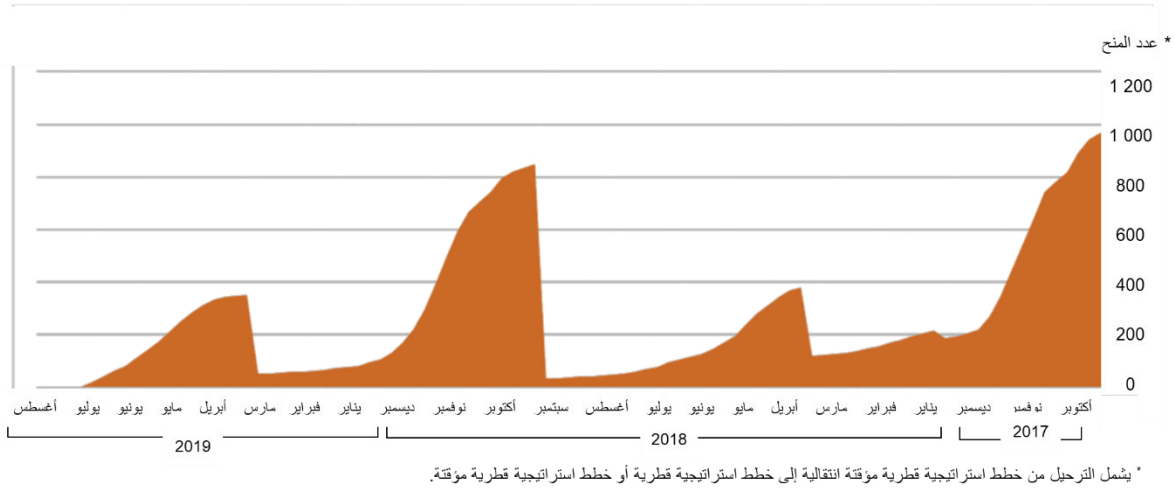
ترحيل الموارد

36- يعتبر ترحيل الموارد – أي نقل الموارد أو إعادة تخصيصها من مشروعات قيد الإغلاق إلى الإطار الجديد للخطط الاستراتيجية القطرية – من الأمور الحاسمة لضمان استمرارية التشغيل في بداية هذه الخطط، ولدعم إجراءات إغلاق المشروعات. وقد تبين أن الإفراج المبكر عن ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية

القطرية المؤقتة الانتقالية، وأدوات دعم أتمتة ترحيل الموارد، هو من الأمور الحاسمة للتخفيف من الحساسية المتعلقة بالتوقيت، وعبء العمل الهائل المترتب على ذلك. وبحلول 23 مارس/آذار، اكتملت عملية ترحيل الموارد، والتي تتضمن 1 028 منحة، و660 مليون دولار أمريكي، و282 000 طن متري من الأغذية.

37- وتواصل الإدارة تعزيز العمليات وتحسين المؤشرات استعداداً لترحيل ما يصل إلى 800 منحة في الموجات القادمة من الخطط الاستراتيجية القطرية للبلدان التي تنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في الفترة المتبقية من عام 2018 وفي عام 2019 (الشكل 1). وتجدر الإشارة إلى أن الترحيل سوف يشمل أيضاً نقل منح من خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية إلى خطط استراتيجية قطرية أو إلى خطط استراتيجية قطرية مؤقتة.

الشكل 1: تقديرات ترحيل الموارد، 2017-2019



إطار النتائج المؤسسية والإبلاغ

38- إن تحسين إطار النتائج المؤسسية – مع الأهداف والحصائل والنتائج الاستراتيجية المتعلقة بالخططة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) – يعتمد على درجة كبيرة من الاستمرارية في أطر النتائج بالنسبة للنهج القائم على المشروعات ونهج خارطة الطريق المتكاملة. ولدى 60 في المائة من مؤشرات البرامج في إطار النتائج الاستراتيجية منهجية قوية بما فيه الكفاية لنقلها إلى إطار النتائج المؤسسية. ويجري تجريب مؤشرات ومنهجيات جديدة تغطي مجالات العمل الجديدة للبرنامج.

39- ومن المتوقع أن يستمر تنقيح إطار النتائج المؤسسية طوال شهر أبريل/نيسان بُغية تعزيز مؤشرات تحتاج إلى مزيد من التحسين، ولا سيما تلك الخاصة بمجالات العمل الجديدة للبرنامج، مثل الأنشطة المتعلقة بالنتائج الاستراتيجية 5 و6 و7 و8. وينصب التركيز الرئيسي للاستعراض على إدماج عناصر جديدة من المؤشرات المستمدة من أهداف التنمية المستدامة، والتي سوف تتيح للبرنامج تعزيز الأدلة الخاصة بكيفية مساهمته في الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة. وهذه الروابط المحسنة بين حصائل البرنامج والغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة لا تنطبق فقط على الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة، وإنما تنطبق أيضاً على مساهمات البرنامج في الغايات الأخرى لأهداف التنمية المستدامة. وتواصل المناقشات الداخلية، والدروس المستفادة، والأفرقة العاملة مساهمتها في الاستعراض. وتوفّر البلدان المختارة والمشمولة بالتجربة عينة تمثيلية لعمل البرنامج على نطاق العالم، وتبدأ من مكاتب قطرية كبيرة إلى مكاتب قطرية أصغر تعمل في مختلف السياقات التشغيلية مع طائفة واسعة من الأهداف الاستراتيجية. وتقوم فرق تقنية شاملة لعدة وظائف باستعراض التوصيات، وسوف تعمل مع طائفة واسعة من المكاتب القطرية لضمان الحصول على تأييد واسع، وتوافق على نطاق البرنامج قبل الانتهاء من إطار النتائج المؤسسية المنقح.

40- وسوف يعبر إطار النتائج المؤسسية المنقح عن الاتفاقات العالمية، وتحديدًا استعراض عام 2016 الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، وسيبيّن العمل النشط مع الحكومات الوطنية ومنظومة الأمم المتحدة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف

خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وترى الإدارة أن إطار النتائج المؤسسية يُمكن البرنامج من قياس النتائج والوفاء بالتزاماته من حيث الشفافية، والخضوع للمساءلة. وسيواصل البرنامج إشراك الشركاء طوال عملية الاستعراض بإصدار تحديثات منتظمة، والتماس المشورة والدعم.

- 41- كما سيستفيد إطار النتائج المؤسسية المنقح من دروس مستفادة من بلدان تستخدم الإطار الحالي للنتائج المؤسسية، والإطار المالي الجديد للبرنامج لغرض الإبلاغ. وبفضل الدروس الأولية المستمدة من التقارير القطرية السنوية – والتي صدرت في نهاية مارس/أذار 2018 بالنسبة لاثني عشر مكتبا قطريا نفذت برامج في إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2017 – ظهر أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل في المجالات التي تشمل تحديد "موارد للنتائج"، ووضع خطوط أساس وغايات لمؤشرات إطار النتائج المؤسسية. ويجري تحليل تفصيلي لقدرة إطار النتائج المؤسسية على تحديد أهمية وتأثير عمل المكاتب القطرية من خلال التقارير القطرية السنوية. وسوف يضع التحليل في اعتباره معدل التنفيذ البطيء نسبيا للخطط الاستراتيجية القطرية في بعض البلدان في عام 2017، والتعقيدات الناتجة عن الإبلاغ ببناء على نتيجتين مختلفتين للأطر المالية خلال الفترة التي يشملها التقرير.
- 42- وفي عام 2018، سوف تُستخدم الدروس المستفادة أيضا لتحسين النهج والعملية الخاصة بالإبلاغ. وتُسلط النتائج الأولية الضوء على أهمية مشاركة الإدارة العليا في ملكية تقرير الأداء، والحاجة إلى قدرة كافية من الموظفين، والتدريب على إعداد التقارير، والحاجة الأساسية إلى بيانات أداء حديثة ودقيقة وشاملة. كما سيتم استطلاع فرص لترشيح مسارات الإبلاغ المختلفة على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك مواءمة التقارير القطرية السنوية مع البوابة الإلكترونية التي طوّرت حديثا، والجهود المبذولة لتحسين سرعة ودقة الإبلاغ على ضوء خطط الاستجابة الإنسانية ونظام التتبع المالي. وبينما تقوم الإدارة باستعراض وتنقيح العمليات، فإن إعداد التقارير المؤسسية سيواصل التركيز على بيان صلاحية وتأثير عمل البرنامج، والربط الشفاف للموارد المستخدمة بالنتائج المحققة.

ترتيبات الحوكمة

- 43- وافق المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 على ترتيبات الحوكمة المؤقتة. وتشمل هذه الترتيبات مبادئ لتوجيه تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف وهي تستمر بالاستثناءات من أحكام المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة، والمادتين 1-4 و5-4 من النظام المالي، فيما يتعلق بفئات التكاليف والاسترداد الكامل للتكاليف، أي ما يلزم لتنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018 والتفويضات المؤقتة للسلطة للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020. وتطبق هذه الترتيبات المؤقتة على المكاتب القطرية التي تعمل بموجب إطار خارطة الطريق المتكاملة.⁽¹²⁾
- 44- وستكون تعديلات مواد اللائحة العامة والنظام المالي ضرورية لتسهيل إدخال إطار خارطة الطريق المتكاملة وبعض المقترحات المتعلقة بتنفيذ الاسترداد الكامل للتكاليف. وستركز هذه التعديلات على الاسترداد الكامل للتكاليف وعلى المصطلحات والتعاريف، مع مراعاة الدروس المستفادة في عامي 2017 و2018، وستعرض للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2018. وإذا تمت الموافقة، فسيتم تفعيلها اعتبارا من 1 يناير/كانون الأول 2019. وبلاستفادة من الخبرة المستمدة من الفترة المؤقتة ومن استعراض الدور الأساسي الذي يؤديه المجلس في الموافقة والرقابة، ستقدم الإدارة مقترحات لتفويض السلطة بشكل دائم للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى للمجلس في عام 2020

الاسترداد الكامل للتكاليف

- 45- إضافة إلى التغييرات التي أُدخلت على تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، والتي تتطلبها خارطة الطريق المتكاملة، تُجري الإدارة استعراضا لصياغة البرنامج للاسترداد الكامل للتكاليف على نطاق أوسع. ويوشك هذا الاستعراض على الانتهاء، وسيضمن استنتاجات وتوصيات مستمدة من الفريق العامل على نطاق البرنامج بأسره والمشاركين بين الإدارات والذي أنشئ في منتصف عام 2017 لتحليل التعديلات المطلوبة على اللائحة العامة والنظام المالي، والمتعلقة بالاسترداد الكامل للتكاليف، لكي تعبر عن متطلبات خارطة الطريق المتكاملة، والبيئة المتغيرة التي يعمل فيها البرنامج. وقد سلط الاستعراض الضوء على

(12) ستواصل البلدان العاملة في إطار هيكل المشروعات تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف امتثالا للمادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة.

القضايا التي تؤثر على التعديلات المقترحة للمادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة والمواد ذات الصلة من النظام المالي من أجل إدراج مصطلحات خارطة الطريق المتكاملة وصياغة الاسترداد الكامل للتكاليف. وترد هذه القضايا في الفقرات من 47 إلى 74 انتظاراً لتعليقات الدول الأعضاء قبل الدورة العادية الثانية لعام 2018.

46- وتجدر الإشارة إلى أنه في أعقاب المشاورات غير الرسمية التي أُجريت في عام 2017، كان هناك توافق واسع في الآراء على أن مواد النظام الأساسي ستبقى دون تغيير،⁽¹³⁾ بما في ذلك المادة الثالثة عشرة-2 منه التي تنص حالياً على ما يلي:

"يمكن أن تقدم الجهات المانحة سلعا مناسبة أو مبالغ نقدية أو خدمات مناسبة طبقاً لأحكام اللائحة العامة المنبثقة عن أحكام النظام الأساسي. وما لم ينص على خلاف ذلك في اللائحة العامة فيما يتعلق بالدول النامية، أو الدول ذات الاقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة، أو استجابة لبعض الحالات الاستثنائية الأخرى، على كل جهة مانحة أن تقدم مساهمة نقدية تكفي لتغطية جميع تكاليف التشغيل والدعم لمساهماتها."

التوأمة

47- التوأمة طريقة تُستخدم لتحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف عندما يُقدّم بلد نام، وبلد يمر اقتصاده بمرحلة انتقال، وغيره من المانحين غير التقليديين مساهمات عينية ولكن لا توجد تكاليف متصلة بها. وفي مثل هذه الأحوال، تكون المساهمة "متوأمة" مع مساهمة نقدية منفصلة من مانح آخر أو مانحين آخرين لتغطية تكاليف التشغيل والدعم المتصلة بتلك المساهمة. وتُمكن هذه العملية الجهات المانحة غير التقليدية من المساهمة في البرنامج، وتُساعد على توسيع قاعدة المانحين في عصر يشهد احتياجات متزايدة إلى المساعدة.

48- وتحدد المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة الجهات المانحة المؤهلة للتوأمة بأنها "الدول النامية، أو الدول ذات الاقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة التي يحددها المجلس...". وقد أوضح المجلس هذه المادة في وثيقة سياسة⁽¹⁴⁾ في عام 2004 تنص على ما يلي: "التحديد ما إذا كانت الدولة العضو غير القادرة على سداد جميع التكاليف تستحق معاملة خاصة، وللتأكد من تطبيق معايير موضوعية في هذا الشأن، فإن البرنامج يقترح استخدام نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي كمعيار". والبلدان المؤهلة للتوأمة هي أقل البلدان نمواً والبلدان ذات الدخل المنخفض والبلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى⁽¹⁵⁾ على النحو المحدد لدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

49- وفي الفترة بين عامي 2004 و2016، تلقى البرنامج، من خلال ترتيبات التوأمة، 1.5 مليون طن تقريباً من الأغذية تبلغ قيمتها 958 مليون دولار أمريكي. وتوصي الإدارة بمواصلة ترتيبات التوأمة على النحو المنصوص عليه في المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة، والتي تنص على ما يلي:

"يجوز لحكومات الدول النامية، أو الدول ذات الاقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة، وفقاً لما يقرره المجلس، أن تُقدّم مساهمة بالسلع أو بالخدمات فحسب شريطة توافر التالي:

(1) قيام جهة أو جهات مانحة أخرى بالوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل، وتغطية هذه التكاليف لاستبدال جزء من المساهمة بالنقد، أو تغطيتها من حساب البرنامج؛

(2) أن لا يترتب على هذه المساهمات إلزام بالإبلاغ أو أعباء إدارية كبيرة على البرنامج؛

(3) إذا رأى المدير التنفيذي في قبوله المساهمة مصلحة للمستفيدين من مساعدات البرنامج."

(13) طبقاً للمادة الخامسة عشرة-1 من اللائحة العامة، يوافق المجلس على التعديلات التي أدخلت على اللائحة العامة، ويقدمها إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، ومجلس منظمة الأغذية والزراعة. وتتطلب التعديلات على النظام الأساسي موافقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ومجلس منظمة الأغذية والزراعة، واعتمادها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة ومؤتمر منظمة الأغذية والزراعة.

(14) WFP/EB.3/2004/4-C.

(15) قائمة البلدان المؤهلة.

التوصية 1: مواصلة ترتيبات التوأمة على النحو المنصوص عليه في المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة.

50- وتوصي الإدارة أيضا بتوسيع نطاق المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة لتشمل المساهمات النقدية المخصصة لأغراض غير مصنفة كتكاليف متصلة، والتي تقدمها الجهات المانحة المؤهلة⁽¹⁶⁾ ومن شأن هذا التغيير أن يعبر عن التحول الأخير للبرنامج من كونه منظمة للمعونة الغذائية إلى منظمة للمساعدة الغذائية، وتزايد حصة التحويلات القائمة على النقد في عمليات البرنامج. وفي عام 2009، رصد البرنامج نحو 10 ملايين دولار أمريكي للتحويلات القائمة على النقد في عشرة بلدان؛ وبحلول عام 2017، ارتفع هذا الرقم إلى 1.4 مليار دولار أمريكي في 61 بلدا. ويوفر توسيع ترتيبات التوأمة فرصة متكافئة للمساهمات النقدية مقارنة بالمساهمات العينية، مع ضمان تلبية متطلبات الاسترداد الكامل للتكاليف وتغطية التكاليف اللازمة.

التوصية 2: تعديل المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة لتشمل المساهمات النقدية المخصصة لأغراض غير مصنفة كتكاليف متصلة، وكذلك للسماح بأن تكون المساهمات النقدية والعينية مؤهلة للتوأمة.

51- وفيما يتعلق بالتوأمة، تقترح الإدارة أيضا لتنشيط صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة كمصدر للتمويل بغية الوفاء بمتطلبات الاسترداد الكامل للتكاليف بالنسبة للمساهمات المؤهلة للتوأمة (على النحو الوارد في الفقرة 48). وقد أنشئ صندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة في عام 2004 لدعم المساهمات المقدمّة من جهات مانحة ناشئة من أجل تعظيم المعونة الغذائية للمستفيدين من البرنامج. ويعتبر هذا الصندوق مصدر تمويل كملجأ أخير لتغطية تكاليف دعم التشغيل المرتبطة بالمساهمات العينية المقدمة من جهات مانحة ناشئة لا تستطيع تلبية متطلبات الاسترداد الكامل للتكاليف.

52- ومراعاة للتعليقات المستقاة من المشاورة غير الرسمية المعقودة في 27 أبريل/نيسان، تقوم الإدارة بإعداد مقترح لتخصيص أموال من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لصندوق مقابلة مساهمات الجهات المانحة الناشئة لدعم مواصلة استخدام ترتيبات التوأمة (على النحو المنصوص عليه بموجب المادة الثالثة عشرة-4(و) (1)). ويرد المقترح في وثيقة عن استخدام احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، ستُعرض على المجلس في الدورة السنوية لعام 2018.

53- وبالإضافة إلى تعديل المادة الثالثة عشرة-4(و) من اللائحة العامة، توصي الإدارة بالنظر في استراتيجية التوأمة في سياق المراجعات الاستراتيجية للقضاء على الجوع وصياغة الخطط الاستراتيجية القطرية، وبتنقيح المادة التوجيهية بحيث تعبر عن هذه التوصية. بالإضافة إلى ذلك، ستجري الإدارة استعراضا لتقييم إمكانية توسيع تعريف "جهة التوأمة المانحة" لجعلها أكثر اتساقا مع سياسة التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي⁽¹⁷⁾. ويتطلب أي توسيع للأهلية موافقة المجلس من خلال ورقة سياسة تصدر في نهاية المطاف، ويمكن لأية تغييرات أن تستتبع تغييرا في المادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي.

الإعفاءات والتنازلات المتعلقة بتكاليف الدعم غير المباشرة

54- تنص المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة حاليا، في فقرتين فرعين منفصلتين، على إعفاءات وتنازلات تتعلق بتكاليف الدعم غير المباشرة على النحو التالي:

المادة الثالثة عشرة-4(هـ) من اللائحة العامة: لا يُطلب من الجهات المانحة التي تتبرع بأموال نقدية غير مخصصة لغرض بعينه، وموجّهة لحساب الاستجابة العاجلة، أو لميزانية دعم البرامج والإدارة، أو الأنشطة ذات الصلة، تقديم أموال نقدية إضافية أو خدمات ملائمة للوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل ذات الصلة بمساهماتها، شريطة أن لا يقع على عاتق البرنامج إلزام إضافي بالإبلاغ؛

(16) ستنتج الأهلية السياسية الحالية المحددة في الوثيقة المعنونة "الشراكات الجديدة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة - توسيع قاعدة الجهات المانحة البرنامج" (WFP/EB.3/2004/4-C).

(17) WFP/EB.A/2015/5-D

المادة الثالثة عشرة-4(ز) من اللائحة العامة: يجوز للمدير التنفيذي، على أساس استثنائي، أن يخفض أو يلغي تكاليف الدعم غير المباشرة لأية مساهمة عينية مقدّمة لتغطية تكاليف الدعم المباشرة لنشاط ما إذا رأى أن ذلك مصلحة للمستفيدين من مساعدات البرنامج، شريطة:

(1) أن لا يترتب على هذه المساهمات إلزام بالإبلاغ، أو أعمال إدارية إضافية على البرنامج؛

(2) أن تكون تكاليف الدعم غير المباشرة اللازمة، إذا لم يكن المدير التنفيذي قد ألغاه، ليست ذات قيمة كبرى.

ولا تولد المساهمات بموجب المادة الثالثة عشرة-4(هـ) تكاليف ادعم غير مباشرة، وبالتالي لا تُحمّل أية تكاليف دعم غير مباشرة فيما يتعلق بها، في حين أن المساهمات بموجب المادة الثالثة عشرة-4(ز) تنطوي على رسوم تكاليف دعم غير مباشرة، وهي تكاليف يمكن للمدير التنفيذي أن يقرر التنازل عنها.

55- كما أن الإعفاءات والتنازلات المتعلقة بتكاليف الدعم غير المباشرة، والمنصوص عليها في هذه المادة، قد سهّلت المساهمات في حساب الاستجابة العاجلة، ومكّنت البرنامج من تلقي الدعم العيني، مثل مساهمات الشركاء الاحتياطيين، وهيكل المكاتب المؤقتة.

56- وفي عامي 2015 و2016، بلغت جملة المساهمات التي تلقاها البرنامج والمؤهلة للإعفاءات والتنازلات المتعلقة بتكاليف الدعم غير المباشرة 171.1 مليون دولار أمريكي، حُصص نصفها لحساب الاستجابة العاجلة. وبلغ مجموع تكاليف الدعم التقديرية غير المحققة 11.2 مليون دولار أمريكي، وإذا استُبعدت المساهمات في حساب الاستجابة العاجلة من عملية التنازل، فإن تكاليف الدعم غير المحققة ستبلغ 5.2 مليون دولار أمريكي.

57- وتوصي الإدارة بتوسيع الإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة المنصوص عليها في المادة الثالثة عشرة-4(هـ)، بحيث تشمل المساهمات العينية ذات الصلة بميزانية دعم البرامج والإدارة أو الأنشطة المعلقة بميزانية دعم البرامج والإدارة، مثل الخدمات الاستشارية أو الحيز المكتبي أو الإعلانات المجانية. وقد بلغ متوسط المساهمات العينية من هذا النوع 6 ملايين دولار أمريكي في السنة في الفترة من 2012 إلى 2016.

التوصية 3: التوسع في الإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة بالنسبة لميزانية دعم البرامج والإدارة والمساهمات النقدية المتعلقة بميزانية دعم البرامج والإدارة المنصوص عليها في المادة الثالثة عشرة-4(هـ) من اللائحة العامة لتشمل المساهمات العينية ذات الصلة بميزانية دعم البرامج والإدارة أو الأنشطة المتعلقة بميزانية دعم البرامج والإدارة.

58- كما توصي الإدارة بالإبقاء على التنازلات عن تكاليف الدعم غير المباشرة المنصوص عليها في المادة الثالثة عشرة-4(ز) من اللائحة العامة. ولتطبيق هذه التنازلات في إطار خارطة الطريق المتكاملة، سيتعين إجراء تعديل في صياغة المادة لتعبر عن فئات التكاليف الجديدة لخارطة الطريق المتكاملة لأن المساهمات المؤهلة للتنازلات عن تكاليف الدعم غير المباشرة، يمكن الآن إدراجها في الميزانية تحت فئات التكاليف بخلاف تكاليف الدعم المباشرة، مثل تكاليف التنفيذ أو النقل. ومن الأمثلة على هذه المساهمات تلك التي يقدمها الشركاء الاحتياطيون، وهم المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تحتفظ بقائمة من الموظفين المتخصصين الذين يمكن نشرهم بسرعة، ولديهم كفاءات مختلفة ومتاحة للبرنامج. وتشمل الأمثلة الحديثة لعمليات النشر الاحتياطي ما يلي:

◀ مستشار حماية قدمته المنظمة غير الحكومية RedR Australia وأرسل إلى بنغلاديش دعماً للاستجابة المتعلقة بالروهينجا؛

◀ أخصائي نقل أقدم قدمته RedR Australia وأرسل إلى إثيوبيا لدعم إدارة عمليات اللوجستيات في حالات الطوارئ وتقييمات الطرق وتحديث تقييم القدرات اللوجستية.

59- ولهذه الأسباب، يوصى أيضاً بالتوسع في التنازل عن تكاليف الدعم غير المباشرة لتغطية تكاليف الدعم الأوسع – بإدراج تكاليف الدعم المباشرة بالإضافة إلى تكاليف الدعم غير المباشرة – لأنه إذا كانت البنود المقدمة مدرجة في الميزانية تحت تكاليف التنفيذ

وفقا لصياغة الاسترداد الكامل للتكاليف، فإنه يجب فرض كل من تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة على هذه المساهمة.

التوصية 4: الإبقاء على التنازلات الخاصة بتكاليف الدعم غير المباشرة المنصوص عليها في المادة الثالثة عشرة-4(ز) من اللائحة العامة، وتعديل صياغة هذه المادة لتراعي إطار خارطة الطريق المتكاملة وفئات التكاليف، بما في ذلك تعديل التنازلات لتغطي تكاليف الدعم الأوسع تمثيا مع الصيغة المؤقتة للاسترداد الكامل للتكاليف التي وافق عليها المجلس.

معدلات تكاليف الدعم المباشرة المعدلة للخدمات المشتركة التي صدرت بها تكاليف

60- بالاستفادة من خبرة البرنامج العملية، وإجراء البحوث، واستخدام الأدوات المبتكرة، فإنه يشغل دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية وهو مُكفّف من قِبَل اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بقيادة مجموعة اللوجستيات ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ، والمشاركة في قيادة مجموعة الأمن الغذائي مع منظمة الأغذية والزراعة. وقد كانت هذه الخدمات تُقدّم في السابق من خلال عمليات خاصة مع تكاليف دعم مكتفية ذاتيا، ولكنها الآن مدرجة كأششطة منفصلة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية. وتعتبر المساهمات في هذه الخدمات مقدّمة لمجتمع العمل الإنساني بأكمله ولذا ينبغي ألا تدرج في تكاليف الدعم المباشرة المعدلة في حافظة البرنامج القطرية.

61- وفي الدورة العادية الثانية لعام 2017، وافق المجلس على إتاحة قدر من المرونة في تطبيق تكاليف الدعم المباشرة المعدلة بالنسبة للخدمات التي صدرت بشأنها تكاليفات.⁽¹⁸⁾ ويوصى بالإبقاء على المعدلات المرنة لتكاليف الدعم المباشرة المعدلة بالنسبة للخدمات المشتركة التي صدرت بشأنها تكاليفات، وأنه ينبغي وضع صيغة نهائية للمادة الثالثة عشرة-4(أ) من اللائحة العامة، والتي ستحدّد تكاليف الدعم المباشرة المعدلة، حتى يتسنى تطبيق أكثر من معدل واحد لتكاليف الدعم المباشرة المعدلة في بلد واحد.

التوصية 5: الإبقاء على مرونة معدلات تكاليف الدعم المباشرة المعدلة بالنسبة للخدمات المشتركة التي صدرت بشأنها تكاليفات، وضمان أن يُسمح في اللائحة العامة والنظام المالي بإمكانية وجود أكثر من معدل واحد لتكاليف الدعم المباشرة في بلد واحد في تلك الحالات.

معالجة الإيرادات المتأتية من تقديم الخدمات عند الطلب

62- استعرض البرنامج أيضا مسألة معالجة الإيرادات المتأتية من تقديم الخدمات عند الطلب. ويتم تقديم هذه الخدمات بناء على الطلب إلى منظمة أو مجموعة من المنظمات على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف. وتشمل هذه الخدمات عادة - على سبيل المثال لا الحصر - النقل، وتوفير مصادر لبنود غير غذائية، والتخزين، والإقامة، والخدمات الهندسية، والحلول الخاصة بتكنولوجيا المعلومات. وستدرج جميع أنشطة تقديم الخدمات في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية للبلد المعني.

63- وقد بلغت الإيرادات المتأتية من تقديم الخدمات عند الطلب 102.6 مليون دولار أمريكي في عام 2015 و119 مليون دولار أمريكي في عام 2016، مما يقارب 2 في المائة من إيرادات البرنامج السنوية لكل سنة. ويتم الاعتراف بالإيرادات المتأتية من تقديم الخدمات عند الطلب على أنها تختلف عن المساهمات على النحو المعرّف في المادة 1 من النظام المالي.⁽¹⁹⁾

التوصية 6: الاستمرار في معالجة الإيرادات المتأتية من تقديم الخدمات عند الطلب باعتبارها تختلف عن المساهمات على النحو المعرّف في المادة 1 من النظام المالي.

(18) WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1

(19) تنص المادة 1 من النظام المالي على ما يلي: "المساهمة هي التبرع بسلع غذائية ملائمة، أو بنود غير غذائية، أو خدمات مناسبة، أو أموال نقدية وفقا للإجراءات الواردة في هذا النظام. ويمكن أن تكون المساهمة متعددة الأطراف، أو موجّهة متعددة الأطراف، أو ثنائية".

الصناديق الاستثمارية

64- نما استخدام الصناديق الاستثمارية في البرنامج خلال العقد الأخير كوسيلة لتنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة التي لا تتطابق مع مصادر التمويل العادية لدى البرنامج للمشروعات أو الحسابات الخاصة أو لدعم البرامج والإدارة. وتحدد المادة 1.1 من النظام المالي للصناديق الاستثمارية بأنها "بند فرعي محدد في حساب البرنامج، ينشئها المدير التنفيذي لقيود مساهمات خاصة تم الاتفاق مع الجهات المانحة على الهدف منها ومجالها وطريقة التبليغ بشأنها." وتدعم الصناديق الاستثمارية المؤسسية تعزيز القدرة التنظيمية للبرنامج وفعاليتها ومجالات مواضيعية مثل الشراء من أجل التقدم والاستعداد للطوارئ والاستجابة لها والأمن الغذائي والقدرة على الصمود في المناطق الريفية والإغاثة والتنمية. ويتلقى الصندوق الاستثماري المحدد ببلد معين الأموال على المستوى القطري، إلى حد كبير من الحكومة المضيفة. وتمكن هذه الصناديق المكاتب القطرية من العمل مع الحكومات في برامج متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية. وتقدم خطة الإدارة (2018-2020)⁽²⁰⁾ عدة أمثلة لأنشطة الصناديق الاستثمارية الخاصة بكل بلد في عام 2017، بما في ذلك برامج التغذية المدرسية في هندوراس، وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي في بيرو، والتغذية والأمن الغذائي وبناء القدرات الوطنية في الجمهورية الدومينيكية، وتنفيذ برنامج الوجبات المدرسية الوطنية في بنن، وشراء وتوريد حزمة التغذية الوقائية – SuperCereal Plus و SuperCereal – في مالي، وأنشطة الشراء من أجل التقدم في جمهورية الكونغو الديمقراطية، والمساعدة التقنية في الهند.

65- على أنه، في إطار خارطة الطريق المتكاملة، تعتبر جميع الأنشطة على المستوى القطري بمثابة توفير برامج أو خدمات في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك الأنشطة الممولة بالكامل من مساهمات الحكومات المضيفة.

66- وتتصل التوصيات المتعلقة بتقديم الخدمات بمعاملة الصناديق الاستثمارية في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وغالبا ما تكون أنشطة تقديم الخدمات عند الطلب أساسا لإنشاء صناديق استثمارية على المستوى القطري. وبالتالي فإن معالجة الإيرادات المرتبطة بمثل هذه الخدمات سوف تساعد على تحديد ما إذا كانت الصناديق الاستثمارية ستظل مطلوبة على المستوى القطري. ولا تتوقع الإدارة اختفاء الصناديق الاستثمارية بالكامل؛ ومن المتوقع أن تستمر الصناديق الاستثمارية المؤسسية التي تُدار في المقر الرئيسي أو في المكاتب الإقليمية، والتي تساهم عادة في أنشطة بناء القدرات المؤسسية.

التوصية 7: دمج الصناديق الاستثمارية على المستوى القطري في إطار خارطة الطريق المتكاملة، مع مواصلة الصناديق الاستثمارية الأخرى.

معدلات مرنة لتكاليف الدعم غير المباشرة

67- تتم الموافقة سنويا على معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة في سياق خطة البرنامج للإدارة. وبالنسبة لعام 2018، وافق المجلس على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 6.5 بالمائة. غير أنه في الوقت الحالي، عندما يجري التخطيط وتأمين الموارد والإدارة على المستوى القطري لأنشطة ممولة من خارج الميزانية تنفذ من خلال صندوق استثماري، يمكن تطبيق معدل استرداد لتكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 4 في المائة. ويرجع ذلك إلى أن هذه الأنشطة تقع خارج نطاق برامج البرنامج، وهناك حاجة إلى الأخذ بتكاليف دعم أقل لأن المكتب الإقليمي أو المقر لا يقدم إلا الحد الأدنى من الدعم.

68- وفقا للتوصية 7، سيتم دمج الصناديق الاستثمارية على المستوى القطري في إطار خارطة الطريق المتكاملة. ومع الإشارة إلى أن الدعم من الحكومات المضيفة كثيرا ما يقدم على شكل صناديق استثمارية، فإن الإدارة توصي بوضع معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة لمساهمات الحكومات المضيفة.

69- كما يوصى بتوسيع تطبيق تكاليف الدعم غير المباشرة المخفضة لتشمل المساهمات التي يقدمها أحد البلدان النامية إلى بلد نام آخر من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب أو التعاون الثلاثي.

70- وستنفذ هذه التوصية بصورة مباشرة في خطة الإدارة السنوية، حيث سيقدم خلال السنة للموافقة معدل منفصل لتكاليف الدعم غير المباشرة لمساهمات الحكومات المضيفة وللمساهمات المقدمة من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب أو التعاون الثلاثي.

التوصية 8: تطبيق معدل مخفض لتكاليف الدعم غير المباشرة على مساهمات الحكومات المضيفة في برامجها الخاصة وعلى المساهمات التي يقدمها أحد البلدان النامية إلى بلد نامٍ آخر من خلال التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، على أن يقدم المعدل المقترح في خطة الإدارة.

71- كما نظر الاستعراض في إمكانية توسيع نطاق التنازلات أو الإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة على النحو المسموح به بموجب المادة الثالثة عشرة-4(هـ) من اللائحة العامة للسماح بتطبيقها على احتياطي التشغيل.

72- وينشئ المجلس الاحتياطي كوسائل للتمويل و/أو لتمويل أنشطة محددة في ظروف معينة. وحالياً، تُعفى المادة الثالثة عشرة-4(هـ) المساهمات المقدمة إلى حساب الاستجابة العاجلة وحساب دعم البرامج والإدارة من استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة. ويوصى بتوسيع نطاق هذا الإعفاء ليشمل احتياطي التشغيل. وعلى غرار المساهمات في حساب الاستجابة العاجلة وحساب دعم البرامج والإدارة، لا يتوقع للمساهمات في احتياطي التشغيل أن تولد تكاليف دعم غير مباشرة كبيرة.

73- وفي إطار الحساب العام، يتم الاحتفاظ باحتياطي تشغيلي لضمان استمرارية العمليات في حالة حدوث عجز مؤقت في الموارد. وتماشياً مع ورقة سياسة عام 2014،⁽²¹⁾ يستخدم الاحتياطي أيضاً كأداة لتعزيز الإقراض الداخلي للمشروعات لأغراض العمليات. أما معدل عامل التعزيز الحالي فهو 6: 1، وهو ما يعني أنه مقابل كل دولار أمريكي من مساهمات المانحين في احتياطي التشغيل، يتوفر مبلغ إضافي قدره 6 دولار أمريكي للإقراض الداخلي للمشروعات.

التوصية 9: تعديل المادة الثالثة عشرة-4(هـ) من اللائحة العامة للسماح بالإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة للمساهمات في احتياطي التشغيل. (ومن شأن ذلك أن يوسع قدرة البرنامج على ممارسة الإقراض الداخلي للمشروعات).

74- وستستمر الإدارة في مراعاة التعليقات المقدّمة من الدول الأعضاء أثناء المشاورات غير الرسمية قبل أن تتقدم رسمياً بالتعديلات على مواد اللائحة العامة والنظام المالي المتعلقة بالاسترداد الكامل للتكاليف في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2018.

التفويضات المؤقتة للسلطة

75- تتصل التفويضات المؤقتة للسلطة⁽²²⁾ للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020 بسلطة المدير التنفيذي المتعلقة بالموافقة على البرامج وتنقيح الميزانيات وكذلك بتفويضات السلطة المشتركة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة فيما يتعلق بالموافقة على عمليات طوارئ محدودة وعلى حصائل استراتيجية تتصل بالاستجابة للأزمات، بما في ذلك تنقيح أي من تلك العمليات.

76- وسوف تُعرض التفويضات الدائمة للسلطة، والتي تستفيد من الخبرة المكتسبة في الفترة المؤقتة، ومن الاستعراض المنفذ بغية ضمان الحفاظ على الدور الأساسي للمجلس في الموافقة والرقابة، على المجلس للموافقة في دورته العادية الأولى لعام 2020، وسيبدأ نفاذها، في حال الموافقة عليها، اعتباراً من 1 مارس/أذار 2020.

المشاورات غير الرسمية في عام 2018

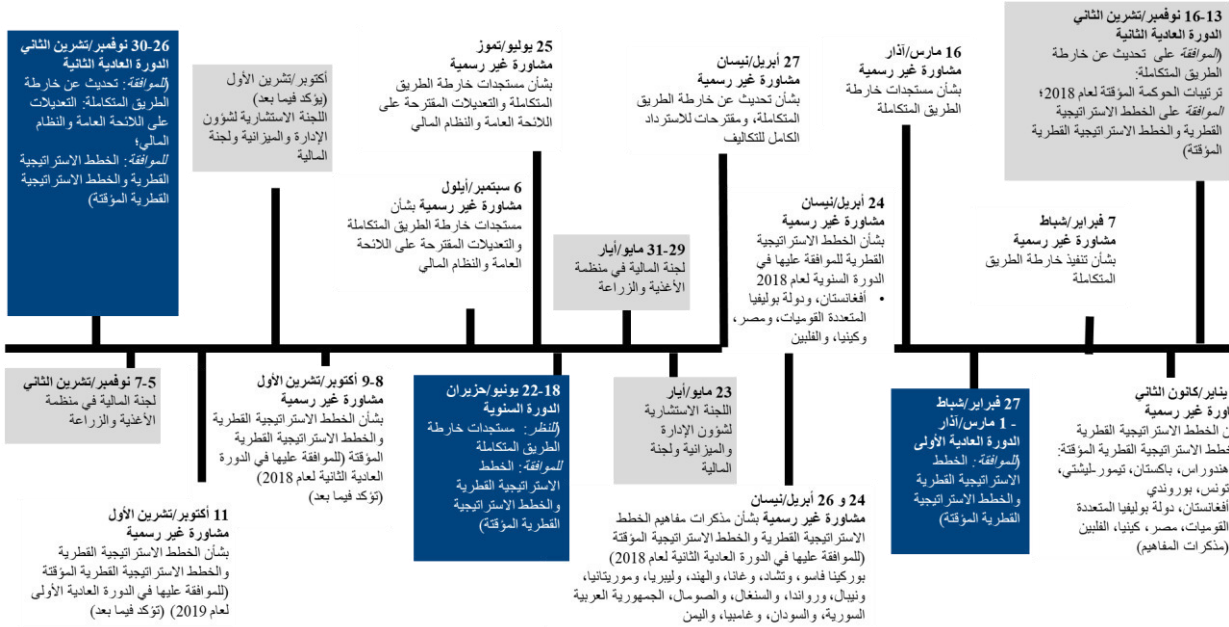
77- إدراكاً بأن ما أحدثته خارطة الطريق المتكاملة وقرارات الحوكمة الأخرى من تحول كبير، يتطلب إجراء مناقشات هامة، حدّدت الإدارة سلسلة من المشاورات غير الرسمية طوال عام 2018. وسوف تمكن هذه المشاورات (الشكل 2) الإدارة من إطلاع المجلس على آخر مستجدات تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ومن تقاسم الدروس المستفادة والحصول على التعليقات حول التعديلات المقترحة على اللائحة العامة والنظام المالي، والتي ستقدّم للمجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام

(21) "استعراض الإطار المالي: إعادة هيكلة مرفق تمويل رأس المال العامل" (WFP/EB.A/2014/6-D/1).

(22) في الدورة العادية الثانية لعام 2017، وافق المجلس على تفويضات السلطة المؤقتة للمدير التنفيذي على النحو الوارد في الملحق الثاني من "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" (WFP/EB.2.2017/4-A/1/Rev.1).

2018. كما تنتج المشاورات الفرصة لمناقشة مذكرات مفاهيم الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والتعديلات على إطار النتائج المؤسسية.

الشكل 2: الجدول الزمني المحدث للمشاورات غير الرسمية في عام 2018



(23) تقيضات السلطة الدائمة المقترحة، التي ستقدم للموافقة في الدورة العادية الأولى للمجلس في عام 2020، ستخضع أيضا لمشاورات غير رسمية في عامي 2018 و2019.

الملحق الأول

الدروس المستفادة في عام 2018

1- كما أشير في الفقرتين 16 و17 من الوثيقة، جرى بصورة منهجية جمع الدروس المستفادة من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر. كما تم تقاسم النقاط البارزة في المشاورات غير الرسمية في 7 فبراير/شباط و16 مارس/آذار و27 أبريل/نيسان عام 2018.

عملية الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع

2- تواصل المكاتب القطرية الإبلاغ عن أن إعداد الاستعراضات الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع هو عملية قيّمة لاستنباط معلومات بالغة الأهمية، وتوفير أسس منطقية سليمة لتدخلات البرنامج، وبناء قاعدة قوية لتصميم خطط استراتيجية قطرية عالية التأثير. ومن المسلم به أن عملية الاستعراض هي فرصة لبناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل مع الحكومات والمانحين وغيرهم من الشركاء الأساسيين، في حين أن المشاورات المكثفة المتعلقة بالاستعراض تتيح فرصة للبرنامج لإعادة تحديد مواقعها والقيمة التي يقدمها في كل سياق.

3- التوقيت والمواءمة مع العمليات الوطنية وعمليات الشركاء. من المتوقع أن تؤدي الاستنتاجات المستخلصة من الاستعراضات الاستراتيجية المتعلقة بأنشطة القضاء على الجوع إلى إثراء التخطيط الإنمائي الوطني وصياغة خطط على نطاق منظومة الأمم المتحدة ككل. ولتفادي الازدواجية وتعزيز التكامل، يتعين بالتالي أن تكون الاستعراضات متزامنة مع دورات التخطيط الوطنية وأطر الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعمليات إضفاء الطابع المحلي على أهداف التنمية المستدامة مثل الاستعراضات الوطنية الطوعية. ولضمان توافق الاستعراضات مع العمليات الأخرى وتلقي المشاركة المطلوبة، فإن من الضروري أيضاً تخصيص وقت كافٍ للتعريف المشترك مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالنهج الواجب اتباعه في تصميم وتنفيذ الاستعراض. فالاتفاق الجماعي حول أهداف الاستعراض الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع ومنهجيته وإطاره الزمني هو مفتاح النجاح.

4- التغييرات في البيئة السياسية. قد تؤثر الانتخابات والتحولات غير المتوقعة في المشهد السياسي على الملكية الوطنية لعملية الاستعراض. وقد ثبت أن من المفيد إقامة علاقات سياسية واستراتيجية عريضة مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة أثناء تصميم الاستعراضات الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع. وبالتنسيق مع الشركاء، يلعب المسؤول الرئيسي دوراً حاسماً في إدارة واستيعاب الديناميات المتغيرة أثناء تخطيط وتنفيذ الاستعراض من أجل ضمان لا حسن توقيته فحسب وإنما أيضاً شموليته وموضوعيته.

5- تعبئة القدرات الصحيحة في مجالي التحليل والبحث. يمكن أن يتخذ دعم البحث أشكالاً متعددة، بما في ذلك توفير مجموعات من الباحثين المستقلين، أو أفرقة من الجامعات، أو شركات استشارية، أو مزيج من هذه العناصر. وفي حين أن المعرفة المتعمقة بالظروف المحلية أمر حاسم للملكية والقيادة الوطنية للاستعراض الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع، فإن القدرة الكافية في مجال البحوث قد لا تكون متاحة. ومن ثم، فقد ظهر أن للخبرة المشتركة للخبراء التقنيين من الوزارات، ووكالات الأمم المتحدة، والجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني والقطاع الخاص، والذين يعملون كمشاركين في مجلس استشاري وأفرقة فنية، فائدتها في استكمال عمل أفرقة البحوث الوطنية.

6- التعاون مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. تتسم مشاركة الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، خلال المناقشات الأولية مع الحكومات بشأن الاستعراضات الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع، بأهمية بالغة. ومكنت هذه المشاركة التيسير المشترك لعملية الاستعراض و/أو للمساهمات التقنية أو المالية فيه. وقد استفادت الغالبية العظمى من الاستعراضات الاستراتيجية لأنشطة القضاء على الجوع من المشاركة البناءة لوكالات الأمم المتحدة من خلال مدخلات في عملية الاستعراض من خلال العمل كأعضاء في المجالس الاستشارية، والمشاركة في أعمال التحقق، والمشاركة في الإطلاق الرسمي لتقارير الاستعراضات الاستراتيجية المكتملة. كما شاركت وكالات الأمم المتحدة في آليات المتابعة التي أنشأتها الحكومات للإشراف على تنفيذ الإجراءات الجماعية

المتفق عليها والمتصفة بالأولوية. ويتضمن العديد من الخطط الاستراتيجية القطرية الناتجة عن ذلك تعاوننا قويا مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والشركاء الآخرين، بما في ذلك من خلال البرامج المشتركة. وتتضمن أمثلة التعاون في بلدان محددة ما يلي:

- ◀ أفغانستان: شارك بتمويل الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع كل من البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف). وسينضم مدير البرنامج الإقليمي والوكالات الشريكة له إلى الجهة الرئيسية المنظمة لاجتماع الاستعراض لإطلاق التقرير عندما يكون جاهزا. وانطلاقا من هذا التعاون، وقعت الوكالات الثلاث اتفاقا لدعم إنشاء أمانة ل خطة الأمن الغذائي والتغذية في أفغانستان.
- ◀ غامبيا: شارك البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة واليونيسف في الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع. وشاركت الوكالات الثلاث والمنسق المقيم للأمم المتحدة عن كئيب في عملية الاستعراض في ظل القيادة النشطة لـنائب رئيس الجمهورية بوصفه رئيسا للجنة الاستشارية. وقد انضم إليهم الآن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهو يقدم الدعم المالي لحملة دعم البلاد لنشر نتائج الاستعراض الاستراتيجي وتعبئة الجهات الفاعلة المحلية لدعم الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة.
- ◀ ليسوتو: ساهمت العلاقات القوية مع فريق الأمم المتحدة القطري في التعاون القوي بشأن الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع بين البرنامج، ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الصحة العالمية. وقدمت منظمة الأغذية والزراعة خبيرين إلى الفريق الفني للاستعراض الاستراتيجي – خبير في تغير المناخ وخبير اقتصادي زراعي وطني – كما ساهمت ماليا في إطلاق الاستعراض وإجراء المشاورات مع أصحاب المصلحة. وقدمت منظمة الصحة العالمية الدعم المالي لخبير في التغذية للمشاركة في عملية الاستعراض وحضور المشاورات الإقليمية.
- ◀ الجمهورية الدومينيكية: قاد نائب رئيس الجمهورية الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع، وشارك في تنظيمه كل من منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج. وخلال الإطلاق المشترك لتقرير الاستعراض، عرضت الحكومة خارطة الطريق الوطنية حول القضاء على الجوع، والتي سيتم تنفيذها بدعم من منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج. شكلت المشاورات الشبكية الوطنية والمشاورات الإقليمية جزءا من عملية الاستعراض الاستراتيجي العامة والشاملة، وأدت إلى تشكيل حركة وطنية بهدف القضاء على الجوع تعمل على تعزيز التقدم نحو تحقيق الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة في جميع أنحاء المجتمع الدومينيكي. وسيجري تكرار النهج المتبع في الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع في استعراضات تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.
- ◀ نيجيريا: استفاد الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع من الالتزام والدعم القوي الذي قدمه المعهد الدولي للزراعة الاستوائية ومصروف التنمية الأفريقي. ويقدم البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة واليونيسف الدعم لمنندى "القضاء على الجوع" – وهو آلية للمتابعة أنشئت للإشراف على تنفيذ الإجراءات المحددة في الاستعراض الاستراتيجي.
- ◀ أوغندا: على سبيل الاستجابة بصورة مباشرة للتوصيات والإجراءات ذات الأولوية المحددة في الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع، كلف المجلس الرئاسي سلطة التخطيط الوطنية التابعة للحكومة – وهي المسؤولة عن التنفيذ المحلي لأهداف التنمية المستدامة وقيادة الاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع – بوضع خطة للعمل الوطني. ويجري الآن إعداد "خطة العمل للقضاء على الجوع لأوغندا 2018-2025: زيادة الجهود المتعددة الأطراف نحو مجتمع خالٍ من الجوع" بدعم من البرنامج وجهات أخرى. وقد اعترف فريق الأمم المتحدة القطري بالاستعراض الاستراتيجي لأنشطة القضاء على الجوع في أوغندا باعتباره مثالا جيدا للتنسيق بين وكالات الأمم المتحدة.

إطار الخطط الاستراتيجية القطرية

- 7- تواصل الخطط الاستراتيجية القطرية إرساء الأسس لإقامة شراكات أكثر فعالية مع الحكومات، حيث توفر فترة التخطيط الموسعة منبرا لبناء شراكات طويلة الأجل وتعزيز التعاون فيما بين بلدان الجنوب. كما تستمر فترة التخطيط الممتدة وخط الرؤية من النتائج الاستراتيجية للبرنامج إلى الأنشطة في تحقيق قدر أكبر من التماسك والرؤية لتصميم البرامج. وتُشدد المكاتب القطرية على أهمية تخصيص وقت كافٍ للشركاء الاستشاريين خلال تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية، وتحديدًا في صياغة

الحصائل الاستراتيجية من أجل مواءمتها مع استراتيجيات المانحين، مما يؤدي إلى تعزيز الملكية المشتركة للحصائل الاستراتيجية.

8- وأظهرت الدروس المستفادة من الاستجابة لحالات الطوارئ في بنغلاديش أن وجود نشاط للاستجابة للأزمات في إطار خطة استراتيجية قطرية معتمدة، قد مكّن المكتب القطري من الشروع فوراً في الاستجابة لحالات الطوارئ. كما أُتيح الدعم لتيسير توسيع نطاق العمليات ليشمل عدداً أكبر من اللاجئين وإنشاء أنشطة إضافية حسب ما هو مطلوب فيما يتعلق بخدمات المجموعات للاستجابة لحالات الطوارئ. وبشكل عام، تم تحقيق مكاسب في الكفاءة لأن جميع الأنشطة كانت تُدار من خلال أداة واحدة – هي الخطة الاستراتيجية القطرية – مما أدى إلى تقليل وقت التجهيز. ومن المتوقع أن تُسهّل الدروس المستفادة والتوصيات اللاحقة المتعلقة بالتوجيه الداخلي والعمليات والنظم في إطار خارطة الطريق المتكاملة وتطبيقها في الاستجابة لحالات الطوارئ في بنغلاديش، وأن تثير وتحسّن استجابات البرنامج لحالات الطوارئ في المستقبل.

9- وتعتبر مرونة إطار الخطط الاستراتيجية القطرية ضرورية للحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة السريعة في الظروف المتقلبة وحالات الطوارئ غير المتوقعة. ولا تزال البلدان الرائدة تشير إلى أن التماسك البرنامجي بين الخطط الاستراتيجية القطرية يسهم في تعزيز الشراكات وزيادة إمكانات فرص التمويل الجديدة وتحسين تصورات أصحاب المصلحة وموقع البرنامج ووضعه على المستوى القطري. واستناداً إلى هذه التجارب والدروس المستفادة، تستمر الإدارة في توجيه وضع الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة وفقاً للتوجيهات المؤسسية.

الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية والإطار الزمني لتنفيذها

10- تسعى الإدارة إلى خفض الوقت بين الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية وتاريخ البدء إلى الحد الأدنى. ومع ذلك، يجب أن يراعى توقيت الخطط الاستراتيجية القطرية دورات التخطيط الوطني وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والعمليات الأخرى في البلد المعني. وتُحدد عملية التشاور المكثف التي تسبق تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية موضع المساعدة التي يقدمها البرنامج في البلد المعني، كما توضح كيفية إسهام هذه المساعدة في الخطط الوطنية الأوسع، وتوفر الأساس لشراكات أعمق تستند إلى نهج مشتركة طويلة الأجل لدعم القضاء على الجوع. وفي حال وقوع تغييرات كبيرة في سياق التشغيل خلال الفترة بين الموافقة وبدء التنفيذ، فإن التعديلات الضرورية ستراعى في التتبع المبكر لوثيقة الخطة الاستراتيجية القطرية بعد أن تدخل حيز التنفيذ.

صياغة الحصائل الاستراتيجية

11- تُستمد الحصائل الاستراتيجية من الاحتياجات والأولويات الوطنية لتحقيق القضاء على الجوع بحلول عام 2030، وهي بالتالي تعبر عن سمات محددة للحالة في كل بلد. ولا تُصاغ الحصائل الاستراتيجية من قبل البرنامج وحده، وإنما بشكل جماعي من خلال مشاورات واسعة مع أصحاب المصلحة تضم الكيانات الوطنية والمانحين والشركاء الآخرين.

12- وبناء على المشاورات الواسعة على المستوى القطري، توفر المشاورات غير الرسمية لأعضاء المجلس فرصة لمناقشة مذكرات المفاهيم الخاصة بالخطط الاستراتيجية القطرية المخطط لها، ولبناء توافق في الآراء بشأن النتائج الاستراتيجية في مرحلة مبكرة من عملية وضع هذه الخطط. وتساعد هذه العملية الاستشارية متعددة المستويات المكاتب القطرية على تحقيق التوازن الصحيح بين الخصوصية والمرونة عند استكمال وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك من خلال ضمان مشاركة الحكومة والشركاء في القرارات المتعلقة بالتغييرات في الطبيعة الشاملة للحصائل الاستراتيجية، إذا لزم الأمر.

13- وقد عززت الإدارة التوجيهات المتعلقة بصياغة النتائج الاستراتيجية من أجل ضمان اتساقها من حيث النطاق والعمق، ولا سيما بين الخطط الاستراتيجية القطرية في البلدان الواقعة في منطقة واحدة والتي تواجه تحديات مماثلة. وعند ضمان هذا الاتساق، لا تنوي الإدارة توحيد الحصائل الاستراتيجية لجميع السيناريوهات المحتملة، بل دعم المكاتب القطرية في ضمان أن تستوعب الحصائل واقع ومصالح ومدخلات جميع أصحاب المصلحة.

السودان

- 14- أدرجت الإدارة الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان في الموجة "1-ب" من أجل ضمان استفادة البرنامج من الدروس المستفادة من عملية معقدة كبرى خلال المرحلة التجريبية في عام 2017. وقد بدأ رسمياً تنفيذ السودان للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي تبلغ تكلفتها 592 مليون دولار أمريكي، وتتألف من ست حصائل استراتيجية و15 نشاطاً، في 1 يوليو/تموز 2017 ولمدة 18 شهراً⁽¹⁾. وفي حين أن عمليات التوزيع بدأت في أغسطس/آب، فإن تنفيذ الخطة المؤقتة لم يبدأ على نطاق واسع إلا في نوفمبر/تشرين الثاني، ويعود ذلك جزئياً إلى أن العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش الموجودة من قبل كان يجري تنفيذها بالتوازي مع الخطة المؤقتة وذلك كجزء من نهج الهيكل المزدوج الذي اعتمده المكتب القطري.
- 15- وعمل المكتب القطري للسودان (الذي يضم أربعة مكاتب محلية – وكل منها أكبر من معظم المكاتب القطرية التابعة للبرنامج – و16 مكتبا ميدانياً وأكثر من 100 موظف) وفريق خارطة الطريق المتكاملة معاً لبناء فهم مشترك لتحديات التنفيذ. وعلى النحو الذي عُرض في المشاورات غير الرسمية في 7 فبراير/شباط 2018، تتعلق التحديات التي تم تحديدها بالتعقيد الإضافي للعمليات المدرجة في هيكل الميزانية، مما أدى إلى زيادة عدد المعاملات التي تنطوي على وظائف متعددة وبالتالي زيادة عبء العمل؛ وحدود المرونة، وفي بعض الحالات، زيادة أعباء إدارة قيود المانحين نتيجة للشفافية التي يوفرها هيكل الميزانية؛ وزيادة مركزية المخصصات المالية، مما أدى إلى تأخيرات تشغيلية؛ وتأثير إطار النتائج المؤسسية الحالي والمعدل على قياس الأداء؛ والمشاكل المتعلقة بالموظفين، وقدراتهم وتنقلاتهم.
- 16- وتعمل الإدارة على استكشاف الحلول المؤسسية للاستجابة للدروس المستفادة ومعالجة الأسباب الأساسية للتحديات التي تم تحديدها خلال التجربة الرائدة للسودان. ويشمل ذلك توفير أدوات وإرشادات إضافية؛ وصياغة استراتيجية للعمل مع المانحين لتشجيع خفض التخصيص والتوجه نحو المزيد من التمويل المستند إلى النتائج مع مرور الوقت؛ والتحسينات الداخلية للعمليات المتعلقة بهيكل التكاليف وإدارة التكاليف؛ والتقدم في تعزيز إطار النتائج المؤسسية؛ وتبسيط العمليات الداخلية لتتقيد الميزانية؛ واستعراض السلطات لتنقيحات الميزانية المخطط لها لعام 2019.

تعزيز التآزر بين العمل الإنساني والتنمية والسلام

- 17- إدراكاً للكمية المتنامية للأدلة التي تربط بين الجوع والنزاع، يتمتع البرنامج بالقدرة على العمل عبر الترابط بين العمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام. واستناداً إلى جدول الأعمال الدولي للحفاظ على السلام والمناقشات الجارية بشأن إصلاح الأمم المتحدة، يعمل البرنامج على تعزيز المواءمة وتسهيل الانتقال بين العمل الإنساني والإنمائي في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية. ويتوقع البرنامج تحسين مساهمته في السلام من خلال ما يلي:
- ◀ تعزيز تصميم البرامج من أجل تقليل المخاطر بشكل أفضل وبناء القدرة على الصمود لدعم السلام؛
 - ◀ توسيع وتعميق الشراكات المؤسسية التكميلية التي توفر قيمة مضافة للعمل الأساسي للبرنامج؛
 - ◀ تعميم مراعاة الحساسية تجاه النزاعات في جميع الأعمال الإنسانية والإنمائية؛
 - ◀ دعم تطوير الحصائل القطاعية الجماعية من خلال فريق العمل التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات؛
 - ◀ ربط الابتكارات التشغيلية والحصائل القطاعية الجماعية بالحوار الاستراتيجي بشأن الترابط بين العمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام من أجل دعم تغييرات البيئة التمكينية على نطاق المنظومة.

التأهب التنظيمي

- 18- تم تحديث مجموعة أدوات التأهب التنظيمي لخارطة الطريق المتكاملة بالمكاتب القطرية التي نُشرت في مارس/آذار 2017 والمستندة إلى الأبعاد الأربعة لنموذج القدرات المتكاملة – الثقافة والتنظيم والمهارات والمواهب – وتم توفيرها مؤخراً للمكاتب

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

والموظفين في الميدان. وتتضمن مجموعة الأدوات الدروس المستفادة من المكاتب القطرية الرائدة في الموجتين "1-ألف" و"1-باء"، وتشمل إرشادات منقحة وإضافات من قبيل المشورة بشأن إدارة الأداء الفردي والهيكل التنظيمية الناشئة العالية المستوى. وفيما يتعلق بهذا العنصر الأخير، ستؤدي التحليلات الهيكلية التي أجريت في أوائل عام 2018 في مجموعة من السياقات إلى إرشادات أكثر تفصيلاً. ويجري أيضا وضع مبادئ توجيهية موسعة بشأن الاستعراضات الهيكلية واستعراضات ملاك الموظفين وتحليل احتياجات التعلم المواضيعية لدى المكاتب القطرية.

19- وتم تدريب 40 موظفا إضافيا من موظفي الموارد البشرية من جميع أنحاء العالم في مجالات التركيز الأربعة لنموذج القدرات المتكاملة، وبذلك بلغ العدد الإجمالي للموظفين الذين تلقوا هذا التدريب 80 موظفا. كما عزز التدريب مهارات الموارد البشرية المتعلقة بشكل خاص بخارطة الطريق المتكاملة، مما أدى إلى وجود مجموعة من موظفي الموارد البشرية الجاهزين للنشر حسب الحاجة. وواصلت بعثات دعم التأهب التنظيمي استهداف المكاتب القطرية ذات الأولوية، وتتصدرها المكاتب الإقليمية بشكل متزايد، مع تقديم شعبة الموارد البشرية للدعم حسب الاقتضاء.

20- ولدعم التعلم وتطوير خارطة الطريق المتكاملة، تم إنشاء "قناة تعلم" مكرسة لخارطة الطريق المتكاملة توفر الوصول إلى الموارد المخصصة في نظام إدارة التعلم المشترك في البرنامج. كما تم تطوير مسارات التعلم الوظيفي لخارطة الطريق المتكاملة لتكملة مجموعة من المواد التعليمية الموجودة على الإنترنت (أو "التعليم الذاتي") وللمساعدة في تجميعها. وفي منطقة واحدة على الأقل، تم تنفيذ برنامج لتأهيل المدربين مصمم خصيصا للمساعدة في بناء القدرات وفقا لنهج "التدريب المتسلسل"، الذي يقاسم من خلاله الأشخاص الذين تلقوا التدريب معارفهم ومهاراتهم الجديدة مع الزملاء.

الشراكات

21- تواصل الإدارة عملها لتعزيز الشراكات في جميع مجالات إطار خارطة الطريق المتكاملة. وقد تم في الآونة الأخيرة تنقيح المواد التوجيهية والأدوات والنماذج لزيادة تضمين وتعزيز مبادئ الشراكة المؤسسية⁽²⁾ للبرنامج في جميع مراحل عملية وضع الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها وفي الخطط الاستراتيجية القطرية المقدمة إلى المجلس للموافقة عليها.

22- ويتيح تنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة فرصا لإقامة ورعاية شراكات طويلة الأجل بين أصحاب المصلحة المتعددين، مما يعتبر ضروريا لدعم البلدان في القضاء على الجوع. وتدعم أدوات وعمليات خارطة الطريق المتكاملة المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية في الانخراط بشكل كامل وفعال واستراتيجي مع مجموعة كاملة من الشركاء - في مجالات الموارد والسياسات والمعرفة والحوكمة والدعوة والقدرات - من أجل تحقيق الحصائل الجماعية على المستوى القطري.

23- وتعمل الإدارة على إعداد مواد للتعلم الإلكتروني بشأن الشراكات، وستكون هذه المواد متاحة لجميع الموظفين في عام 2018. ويشمل التدريب المهارات والسلوكيات الأساسية التي تقوم عليها الشراكات الفعالة ومبادئ الشراكة لدى البرنامج والقدرات اللازمة لتسيير العلاقات. وهو يعزز مهارات الشراكة الأساسية للعمل داخليا مع الزملاء في البرنامج ومع الشركاء الخارجيين، ويؤكد على طرق جديدة لتحديد الشركاء والعمل والمواءمة معهم. وحتى الآن، قدمت الإدارة التدريب على الشراكات المركزة والاستراتيجية لإدارة المكاتب القطرية، من خلال حلقات عمل إقليمية بشأن الشراكات وعبر تدريب متعمق على العمل مع الحكومات المضيفة.

24- وبعد مرور أكثر من عام على إدخال خطط عمل الشراكة الداخلية لدعم المكاتب القطرية في تحديد أولوياتها واستراتيجياتها المتعلقة بالشراكات، اعتمد 16 مكتبا قطريا هذه الخطط كأداة إدارية داخلية قيمة. وكجزء من جهودها المتواصلة لتعزيز عملية تشاورية لوضع خطط استراتيجية قطرية ناجحة، مع تعزيز العمل مع الشركاء فيها، تخطط الإدارة لاستقاء الدروس المستفادة بشأن تأثير وفعالية خطط عمل الشراكات بهدف تعزيز تصميمها وتنفيذها والمضي في تعميم استخدامها ضمن البرنامج.