



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 الثالثة والستون بعد المائة

روما، 2 – 3 نوفمبر/تشرين الثاني 2016

سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

S. Samkange السيد

مدير

شعبة السياسات والبرامج

برنامج الأغذية العالمي

هاتف: +39 06 6513 2262



mr646

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛

وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.

ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org

موجز تنفيذي

- ◀ تُعرض وثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" على المجلس للموافقة عليها.
- ◀ ويرد الموجز التنفيذي لوثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" ضمن الوثيقة الرئيسية المعروضة على اللجنة لاستعراضها.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ يرجى من لجنة المالية أن تستعرض وثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية"، وأن تقرها كي يوافق عليها المجلس التنفيذي.

مشروع المشورة

- ◀ وفقا للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، توصي لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة المجلس التنفيذي للبرنامج بأن يوافق على مشروع القرارات المعروض في وثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية".

البند 4 من جدول الأعمال
WFP/EB.2/2016/4-C/1
قضايا السياسات
للموافقة

التوزيع: عام
التاريخ: 16 أكتوبر/تشرين الأول 2016
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية

موجز تنفيذي

توضّح خطة التنمية المستدامة لعام 2030 أن التنمية المستدامة، بما في ذلك وضع نهاية للجوع وتحسين التغذية، مرهونة بتكوين شراكات فعّالة تشمل السياقين الإنساني والإنمائي. كما جرى التأكيد على الأهمية المحورية للشراكات الفعّالة على امتداد السياقات من خلال الالتزامات التي تقدم بها بعض المشاركين في القمة العالمية للعمل الإنساني. والبرنامج، بوصفه أكبر منظمة إنسانية في العالم تتصدّى لتحديات الجوع والتغذية العالميين، يؤمن بحتمية بالشراكات، ويسعى إلى مواءمة قدراته وبرامجه في مجال المساعدة الغذائية وتحقيق التكامل بينها وبين تدخلات واستثمارات الحكومات ووكالات الأمم المتحدة الأخرى ومجموعة من الجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمجتمع المدني التي يمكن أن تعمل معاً لتحقيق التغييرات البنوية المطلوبة. وتدخل الشراكة والعمل الجماعي على المستوى القطري في صميم الدعوة العالمية إلى العمل التي أطلقتها خطة عام 2030. وتؤكد الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) هذا الالتزام وتعمّقه. وبالنظر إلى أن عمل البرنامج يركّز أساساً على إنقاذ الأرواح، فسوف يقوم بذلك بطرق تساهم في بناء القدرة على الصمود وتحفّز الفرص المثمرة أمام الفقراء والمهمّشين في المدى الأبعد.

وتوضّح هذه السياسة بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية نهج البرنامج في التخطيط الاستراتيجي والبرامجي على المستوى القطري. وتطرح السياسة إطاراً برامجياً فريداً يستند إلى حوافظ قطرية متسقة، ويحل محل فئات برامج البرنامج ووثائق مشروعاته الحالية.

ويستجيب هذا الإطار للعالم المتزايد التعقيد الذي يعمل فيه البرنامج، وهو عالم يتسم بالأزمات الإنسانية الممتدة الناتجة عن النزاع والكوارث، والتحديات الناشئة التي تعترض سبيل الأمن الغذائي والتغذية في العالم. واسترشاداً بالخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، يحشد إطار الخطط الاستراتيجية القطرية جوانب قوة البرنامج وقدراته في الاستجابة الإنسانية والإنعاش، ويغتنم الفرص لتطبيق هذه القدرات بما يتجاوز إنقاذ الأرواح. ويسلم تقرير الأمين العام إلى القمة العالمية للعمل الإنساني بأن بعض السياقات تتطلب، أثناء العمل على تحقيق نتائج جماعية للحد من الضعف والمخاطر، تقديم المساعدة والحماية على نحو عاجل لإنقاذ الأرواح على الأجل القصير. ويوفر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية المرنة في الاستجابة في ظروف متقلبة وحالات طوارئ غير متوقعة.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد S. Samyang
المدير
شعبة السياسات والبرامج
هاتف: 066513-2262

السيد R. Lopes da Silva
مساعد المدير التنفيذي
إدارة خدمات العمليات
هاتف: 066513-2200

ويسترسد النهج بالاستعراضات والتقييمات، وأفضل الممارسات في المنظمات الأخرى، والدروس المستفادة من الخبرة في مجموعة مختارة من البلدان. ويسعى النهج إلى ما يلي: (1) دعم البلدان في الاستجابة للطوارئ وتحقيق تقدّم صوب القضاء على الجوع؛ (2) تفعيل الخطة الاستراتيجية للبرنامج على المستوى القطري؛ (3) تعزيز الاتساق الاستراتيجي، والتركيز، والفعالية التشغيلية، والشراكات.

ويمكن لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية أن يرتقي بنوعية المساعدة المقدمة من البرنامج عن طريق ما يلي: (1) تحديد المساهمات المحددة المقدمة من البرنامج داخل البلد؛ (2) إرساء الأساس لتكوين شراكات فعّالة، بما يشمل شراكات مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها؛ (3) زيادة الفعالية والكفاءة في الاستجابة لحالات الطوارئ، وإدماج هذه الاستجابة في الإطار الأعم للقضاء على الجوع؛ (4) موازنة مساهمة البرنامج مع غايات أهداف التنمية المستدامة الوطنية ومع خطط الأمم المتحدة؛ (5) زيادة المرونة في السياقات التشغيلية الدينامية؛ (6) تحقيق التكامل بصورة أشمل بين تنمية القدرات وتعبئة الموارد؛ (7) تخفيض تكاليف المعاملات؛ (8) تعزيز الإبلاغ عن الأداء والمساءلة. وتوفر الخطط المنظور اللازم لتبني كيفية تحويل الموارد المخصصة إلى نتائج محققة. وسوف تشكل الخطط الاستراتيجية القطرية أدوات لتعبئة الموارد والإدارة. وسوف تكفل الامتثال لقرارات المجلس والتقيّد بالخطوط التوجيهية وإجراءات تخصيص المساهمات المتعددة الأطراف من أجل التنمية.⁽¹⁾

وينبغي تحقيق القضاء على الجوع في سياق تزايد تعقد وامتداد الاحتياجات الإنسانية. وانطلاقاً من أوجه قوة البرنامج وخبرته في مختلف جوانب ولايته، فإن هذه السياسة تشكل جزءاً من خارطة طريق متكاملة تشمل الخطة الاستراتيجية، وإطار النتائج المؤسسية، والإطار المالي المجدد. ويتيح هيكل التخطيط والميزنة هذا للبرنامج موازنة تدخلات الإغاثة والإنعاش المبكر والتدخلات الإنمائية، مع الوفاء في الوقت نفسه بالتزامه بإعطاء الأولوية لاحتياجات أشد الأشخاص ضعفاً من أجل دعم خطة عام 2030.

مشروع القرار*

إن المجلس التنفيذي:

- ◀ يوافق على "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (WFP/EB.2/2016/4-C/1)؛
- ◀ يطلب إلى المدير التنفيذي أن يقدّم إليه خططاً استراتيجية قطرية تشمل ميزات تجريبية للحواظ القطرية للموافقة عليها في عام 2017 (الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية)؛
- ◀ يلاحظ أن سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية تنص على تعديل فئات البرامج القائمة في البرنامج، وهو ما يقتضي إدخال تعديلات على اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج، ويأذن بناءً على ذلك، وريثاً يتم الانتهاء من التعديلات المعيارية المتوقع أن يوافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017، بأن تُطبّق مؤقتاً على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أحكام اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج التي تشير إلى فئات البرامج القائمة كما لو كانت تشير إلى الخطة الاستراتيجية القطرية؛
- ◀ يطلب إلى الأمانة أن تقترح تعديلات على المصطلحات البرمجية المستخدمة في اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج من أجل استيعاب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وعرضها على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017.

(1) المبادئ التوجيهية والإجراءات الخاصة بلجنة تخصيص الاستراتيجية للموارد (الجزء الثالث) – تخصيص المساهمات المتعددة الأطراف (من أجل المساعدة الإنمائية).

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

مقدمة

- 1- يشير تقرير حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم (2015)⁽¹⁾ إلى أنه: "خلال السنوات الثلاثين الماضية، تطور تصنيف الأزمات تدريجياً من أحداث كارثية وقصيرة الأمد وحادة وشديدة الوضوح، إلى حالات أكثر هيكلية وأطول أجلاً وممتدة [...]". وباعتبار لآخر، أصبحت الأزمات الممتدة هي القاعدة الجديدة، فيما باتت الأزمات الحادة القصيرة الأمد هي الاستثناء الآن". واعتمدت لجنة الأمن الغذائي العالمي في عام 2015 إطار العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة⁽²⁾ اعترافاً منها بأثر انعدام الأمن الغذائي ونقص التغذية على السكان المتضررين.
- 2- وتماشياً مع خطة عام 2030، وبينما يركّز عمل البرنامج أساساً على إنقاذ الأرواح، يجب أن يقوم بذلك بطرق تساهم في تحقيق الحصائل التي تتيح فرصاً مثمرة على الأجل الأطول. ويتسق هذا النهج أيضاً مع الالتزامات التي تقدم بها بعض المشاركين في القمة العالمية للعمل الإنساني. كما يتعين على البرنامج أن يتعاون عبر الحدود المؤسسية في العروة المشتركة بين العمل الإنساني والإنمائي وبناء السلام⁽³⁾ والعمل في الوقت نفسه على ضمان عدم التحول عن المبادئ الإنسانية. وتتسم مسائل الوقاية والتخفيف والاستعداد بأهمية حاسمة في العمل المبكر. ويتمثل الهدف في نهاية المطاف في تقليص الاحتياجات الإنسانية على الأجل الطويل بغرض المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتشكّل الخطة الاستراتيجية (2017-2021) الإطار الذي يحقق البرنامج من خلاله مساهمات ملموسة في هذه المجالات ضمن مختلف السياقات.
- 3- ويسلم تقرير الأمين العام إلى القمة العالمية للعمل الإنساني بأن بعض السياقات تتطلب، أثناء العمل على تحقيق نتائج جماعية للحد من الضعف والمخاطر، تقديم المساعدة والحماية على نحو عاجل لإنقاذ الأرواح على الأجل القصير. ويوفر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية المرنة في الاستجابة في ظروف متقلبة ولحالات طوارئ غير متوقعة، مع إدماج الاستجابة لحالات الطوارئ في الوقت نفسه في الإطار البرامجي الأعم لتحقيق القضاء على الجوع. وتحدّد هذه السياسة النهج الذي يأخذ به البرنامج في التخطيط الاستراتيجي للعمليات وبرمجتها وإدارتها على المستوى القطري. ويسرّ النهج تنفيذ خطة عام 2030 بفعالية وكفاءة، بما يشمل الجهود الإنسانية والإنمائية، وتحسين مواءمة التخطيط في البرنامج مع تخطيط الحكومات ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها وطائفة من الجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمجتمع المدني.
- 4- ويتعين أن يعبّر تصميم كل خطة استراتيجية قطرية وتنفيذها عن احتياجات البلد أو الإقليم المحدد، والقيمة المضافة التي يمكن للبرنامج أن يحققها في وقت معين وفي مكان معين، ووجود قدرات لدى الجهات الفاعلة الأخرى. وسوف يعمل البرنامج مع الشركاء لتنفيذ برامج تنقذ الأرواح وسبل كسب العيش وتعزّز قدرة المجتمعات المحلية والبلدان على إدارة المهام الأساسية، وتضع في نهاية المطاف نهاية للجوع. وسوف يختار البرنامج خليط الأدوات المناسب بالاستناد إلى تحليل دقيق للاحتياجات والسياق، وأفضليات المستفيدين، والأهداف التشغيلية، والكفاءة، وأدلة الأثر المحتمل. على أن النتائج الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) لن ينطبق كل منها على جميع البلدان في جميع الأوقات.
- 5- وقد استمر العمل على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية الوارد في هذه السياسة منذ عام 2014 وهو يسترشد بالأدلة والاستعراضات والتقييمات الداخلية؛ وبالمشاورات الموسّعة، بما فيها مشاورات مع المجلس؛ وبأفضل الممارسات التي تنتهجها المنظمات الأخرى؛ والدروس المستفادة من الخبرة المكتسبة في مجموعة مختارة من البلدان.

(1) منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي، 2015. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، الصفحة 38. روما.

(2) <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/activities/ar/>

(3) بما يتماشى مع دور البرنامج في بناء السلام في بيئات الانتقال، WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

الأساس المنطقي لنهج الخطط الاستراتيجية القطرية

هيكل التخطيط الحالي

- 6- يُنفذ البرنامج حالياً، من أجل الوفاء بولايته، مشروعات في فئات البرامج التالية، رهناً بالاحتياجات والسياقات المحددة⁽⁴⁾:
- عمليات الطوارئ هي استجابات البرنامج للاحتياجات في حالات الطوارئ الجديدة وتستغرق ما يصل إلى سنة واحدة، مع إمكانية تمديدتها لمدة سنة أخرى.⁽⁵⁾ وينصب التركيز فيها على إنقاذ الأرواح والحد من سوء التغذية وحماية سبل كسب العيش.
 - العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش تلبّي الاحتياجات الممتدة خلال حالات الطوارئ المعقدة وبعدها لمدة تصل إلى ثلاث سنوات. وهي تركز على إعادة بناء سبل كسب العيش والأمن الغذائي والوصول بهما قدر المستطاع إلى حالة من الاستقرار، مع تقديم الإغاثة في الوقت نفسه حسب اللزوم.
 - البرامج الإنمائية تشمل البرامج القطرية والمشروعات الإنمائية. وتستغرق البرامج القطرية مدة تصل إلى خمس سنوات وتشمل عدة مكونات، بينما تقتصر المشروعات الإنمائية بشكل عام على نشاط واحد.
 - العمليات الخاصة تقدّم لإعادة التأهيل وتعزيز البنية الأساسية للنقل واللوجستيات من أجل تيسير تقديم المساعدة الغذائية في الوقت المناسب وبكفاءة، وبخاصة لتقديم الإغاثة الطارئة والممتدة، ولتعزيز التنسيق في منظومة الأمم المتحدة ومع سائر الشركاء من خلال تقديم خدمات مشتركة.
 - الصناديق الاستثنائية ليست فئة برامجية في حد ذاتها، ولكنها تستخدم كآليات لبرمجة الموارد الخارجة عن الميزانية التي تقدّم كمساهمات لأغراض محددة، مثل تقديم الخدمات إلى الحكومات والشركاء في التنمية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ولا تندرج ضمن أي فئة من فئات البرامج الأربع، ولكنها تتفق مع أهداف البرنامج وسياساته⁽⁶⁾.
- 7- وقد كانت مخططات الاستراتيجيات القطرية تعرض على المجلس للعلم وللتوجيه بالتوازي مع المشروعات الإنمائية حتى نهاية عام 2002. وتستخدم وثائق الاستراتيجيات القطرية منذ عام 2009، للاسترشاد بها في تقديم مساعدات متسقة ومركزة استراتيجياً من خلال عمليات البرنامج في بلد معيّن. وهذه الوثائق التي تركز على التوجه الاستراتيجي كانت طوعية وتُعتمد داخلياً ولا تقدّم إلى المجلس للموافقة عليها.

القيود التي يعالجها نهج الخطط الاستراتيجية القطرية

ارتفاع تكاليف المعاملات الناشئة عن التشتت بين المشروعات

- 8- يؤدي التشتت بين المشروعات بسبب اختلاف عمليات الموافقة والفترات الزمنية ودورات التخطيط إلى زيادة أعباء معاملات العمليات الداخلية. وتحدد العمليات المتعددة المطلوبة لتصميم كل مشروع وصياغته وعرضه والموافقة عليه وتنفيذه وإدارته من الكفاءة، وتزيد كثيراً من تكاليف المعاملات من حيث الوقت والموارد. وإضافة لذلك، فإن الأخذ بنهج مشتت في البرمجة بين المشروعات يحد من الاتساق بين الأنشطة.

التنسيق المحدود بين مختلف أنواع المشروعات

- 9- في عام 2015، نفذ 42 من بين 75 مكتباً قطرياً مشروعات مندرجة في أكثر من فئة من فئات البرامج، باستثناء الصناديق الاستثنائية والعمليات الإقليمية. وكل فئة من فئات البرامج لها استراتيجيتها الخاصة التي لا تتفق في كثير من الأحيان مع استراتيجيات الفئات الأخرى. وفي عام 2001، أوصى المجلس بإعادة النظر في استخدام مختلف الوسائل لتقديم المساعدة

(4) للاطلاع على قائمة توضح مقاصد برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته، انظر المادة الثانية من اللائحة العامة للبرنامج.

(5) انظر الوثيقة "تعريف حالات الطوارئ" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1).

(6) تتاح الأموال الخارجة عن الميزانية لتنفيذ الأنشطة التي تدخل ضمن الإطار التنظيمي للبرنامج ولكن لا يعتمدها المجلس صراحة.

الإيمانية والغوثية والطارئة. وأشار الأعضاء إلى أن وجود فئات برمجية منفصلة يفضي في كثير من الأحيان إلى الاعتقاد بأن الأنشطة الإنسانية والإيمانية في بلد ما ليست منسقة.⁽⁷⁾

10- وسعى استعراض لفئات البرامج أجري في عام 2010⁽⁸⁾ إلى توضيح العلاقة بين فئات البرامج والأهداف الاستراتيجية للبرنامج بغية معالجة أوجه عدم الاتساق الملحوظة في استخدام فئات البرامج. ووجد الاستعراض أن النهج القائم على المشروعات ما زال قاصراً عن تعزيز الارتباطات بين الاستجابات الإنسانية والإيمانية، وهي صلات جوهرية في سياقات الإنعاش والانتقال، وضرورية لتحقيق نتائج مستدامة. وكانت فعالية المساعدة تميل إلى الانخفاض عندما يؤخذ بنهج مشتتة في الاستجابة.

عدم الترابط بين التخطيط الاستراتيجي والبرامجي

11- بالنظر إلى أن الاستراتيجيات القطرية اختيارية وتركز على مستويات أرفع، لم تساهم تلك الاستراتيجيات في كل الحالات في تصميم وتنفيذ برامج فعالة، وأدت بالتالي إلى الحد من الأثر المحتمل للمساعدة. ومن الشواغل الرئيسية التي طرحت خلال عملية استعراض أساليب العمل لعام 2013 عدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات. وتتداخل في حالات كثيرة محتويات الوثيقتين بينما لا يوجد بينها في حالات أخرى أي صلة واضحة.

12- وقد نبه التقرير التجميعي للتقييمات الاستراتيجية الأربعة التي أجريت في عام 2011 إلى أن قصر مدة الكثير من المشروعات يزيد من تحديات تحقيق الحصائل⁽⁹⁾.

ضعف الرقابة الاستراتيجية والحوكمة

13- أثارت أيضاً عملية استعراض أساليب العمل قلقاً بشأن الأساس المنطقي الذي يستند إليه اعتماد وثائق المشروعات من المجلس واعتماد الاستراتيجيات القطرية من لجنة داخلية بالرغم من أن الثانية تشكّل إطاراً استراتيجياً للأولى. ويعطي استعراضها لوثائق المشروعات المنعزلة صورة مشتتة للمجلس عن عمل البرنامج في بلد ما، ويحد ذلك من القدرة على تقديم الرقابة والتوجيه الاستراتيجيين. وأثار ذلك في بعض الأحيان لدى أعضاء المجلس شعوراً بالعجز بسبب حجم المشروعات مما جعل من الصعب تقديم إسهامات استراتيجية هادفة أو توفير توجيه بشأن عمل البرنامج و/أو الوضع الذي يتخذه على المستوى القطري. وفي إحصاءات عام 2014 بشأن استخدام وقت المجلس التنفيذي لاحظت هيئة مكتب المجلس أن المجلس أنفق نحو 40 في المائة من وقته في مناقشة وإقرار العمليات المنفردة ورحبت بإجراء استعراض حول كيفية استعمال هذا الوقت على نحو استراتيجي أقوى. كما أن نسبة كبيرة من تدخلات البرنامج – سواء تلك التي تندرج ضمن عمليات الطوارئ أو الأنشطة التي تدعمها الصناديق الاستثنائية – لا تُعرض على المجلس للموافقة عليها، مما يقلل أكثر من قدرة المجلس على تقديم مشورة استراتيجية بشأن حافظة البرنامج في بلد ما

فرص التحسين

14- استعرض مكتب خدمات الرقابة في البرنامج في عام 2011 عملية الاستراتيجيات القطرية داخلياً⁽¹⁰⁾ وخلص إلى النتائج والتوصيات التالية:

◀ يمكن أن تصبح وثيقة استراتيجية قطرية محسنة القناة الرئيسية التي من خلالها يوافق المجلس على خطط البرنامج في بلد معين، ولكن عمليات الاستعراض والموافقة في حاجة إلى تعديل.

(7) WFP/EB.3/2001/INF/20.

(8) WFP/EB.A/2010/11/Rev.1.

(9) مكتب التقييم. 2012 *Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis (Full Version)* (أربعة تقييمات استراتيجية للانتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية: تقرير تجميعي (النسخة الكاملة) (OE/2012/S002)). وقد درست هذه التقييمات الاستراتيجية الأربعة ما يلي: (1) دور البرنامج في الحماية الاجتماعية وشبكات الأمان؛ (2) دور البرنامج في وضع حدٍّ للجوع الطويل الأجل؛ (3) من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية – العمل في شراكة؛ (4) كيفية تكيف المكاتب القطرية مع التغيير.

(10) مكتب خدمات الرقابة/مكتب المراجعة الداخلية. 2011 *Internal Review: Country Strategy Process Review – Advisory Services Report*. (استعراض داخلي: استعراض عملية الاستراتيجيات القطرية – تقرير الخدمات الاستشارية).

- ينبغي تحسين عملية الاستعراض الداخلي لضمان تحسين تعميم القضايا المؤسسية خلال المراحل الأولى للتخطيط الاستراتيجي القطري ولتحقيق فوائد مؤسسية من الدروس المستفادة ومن أفضل الممارسات.
- ينبغي تحقيق تكامل بين لجان الإدارة الداخلية القائمة باستعراض الاستراتيجيات القطرية ووثائق المشروعات للتأكد من أن العمليات تُعبّر عن الخطط الاستراتيجية.
- ينبغي إتاحة ما يكفي من الموارد والدعم لضمان قدرات التخطيط الاستراتيجي على المستوى القطري.
- ينبغي عرض وثيقة سياسات على المجلس بشأن استخدام الاستراتيجية القطرية كوثيقة رئيسية للحصول على موافقة المجلس على عمليات البرنامج في بلد ما، والتفويض بسلطة الموافقة على الوثائق الفرعية التي تقع حالياً في يد المجلس.
- 15- وحُدِّت أيضاً في أربعة تقييمات استراتيجية وردت الإشارة إليها في الحاشية 10 إمكانات تحسين الاستراتيجيات القطرية كي تشمل سُبلاً جديدة يمكن من خلالها للبرنامج أن يساهم في المبادرات الوطنية للأمن الغذائي والتغذية. وأكد تقرير التقييم السنوي لعام 2013 مجدداً أهمية الاستراتيجيات القطرية وأوصى بتوضيح دورها في حوكمة البرنامج، وفي الشراكة، والأطر الاستراتيجية والتشغيلية. وفي عام 2014، أشار تقرير التقييم السنوي لذلك العام إلى الحاجة إلى توضيح متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المكاتب القطرية وتعميم تلك المتطلبات وتنفيذها وجعلها أساساً للتخطيط المنهجي على الأجل الطويل، وإدارة أداء الحوافز القطرية، مع مراعاة السياقات والقدرات الوطنية، والشراكات والتمويل. وأوصى تقرير التقييم السنوي لعام 2015 بزيادة تركيز عملية الاستراتيجيات القطرية كي تتسق مع النظم الوطنية والمحلية.

نهج الخطط الاستراتيجية القطرية

- 16- يستفيد نهج الخطط الاستراتيجية الجديدة من إنجازات هيكل التخطيط الحالي وكذلك من فرص التحسين.

تطور سياق الجوع

- 17- يعاني ما يقرب من 800 مليون شخص، أي 11 في المائة من سكان العالم، نقص التغذية، ويستشري النقرم بين 25 في المائة من أطفال العالم.⁽¹¹⁾ ويعاني 2 مليار نسمة نقص المغذيات الدقيقة.⁽¹²⁾ ويعتمد نحو 767 مليون شخص في عيشهم على أقل من 1.90 دولار أمريكي في اليوم.⁽¹³⁾ ويعيش معظم هؤلاء الأشخاص بدون حماية اجتماعية، في أجواء يخيم عليها النزاع وعدم الاستقرار في كثير من الأحيان. ويتأثر حالياً أكثر من 125 مليون شخص بالأزمات الإنسانية⁽¹⁴⁾. وقدم البرنامج في المتوسط في السنتين 2014 و 2015 مساعدة غذائية مباشرة إلى أكثر من 78 مليون شخص سنوياً في 82 بلداً؛ ووجه ما يقرب من 42 في المائة من الإنفاق إلى عمليات الطوارئ، و 38.5 في المائة إلى أنشطة الإنعاش المبكر، و 6.9 في المائة إلى الأنشطة الإنمائية، و 7.6 في المائة إلى العمليات الخاصة؛ وحُصِّصت نسبة 77 في المائة من التحويلات الغذائية و 89 في المائة من التحويلات القائمة على النقد لإنقاذ الأرواح وحماية سبل كسب العيش في حالات الطوارئ. وكان هذا الدعم كفيلاً باستقرار أو تحسين الأمن الغذائي للسكان المتضررين من حالات الطوارئ وذلك من خلال عمليات التوزيع العام للأغذية، أو التحويلات القائمة على النقد، التي زادت من استهلاك الأغذية والتنوع الغذائي. وأجريت أيضاً أنشطة للحيلولة دون تدهور التغذية وما يرتبط بها من وفيات ولدعم الأشخاص الذين يعانون سوء تغذية حاد في حالات الطوارئ.
- 18- وبحول عدم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة دون إحراز تقدم في كل مجالات التنمية المستدامة، خاصة في القضاء على الفقر والجوع. وبالرغم من التقدم المحرز في الحد من الفقر عموماً فإن ظواهر انعدام الأمن الغذائي، ونقص التغذية، وفقر التغذية، ما تزال مستشرية في بلدان كثيرة. ويشكل الجوع بشكل متزايد تحدياً في المناطق الحضرية وكذلك مشكلة في المناطق الريفية. ويفاقم تغيّر المناخ من المخاطر التي تواجهها البلدان الأشد فقراً والأشخاص الأكثر ضعفاً. وتتطلب هذه الديناميات من

(11) منظمة الأغذية والزراعة. 2015. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم – تحقيق الغايات الدولية الخاصة بالجوع لعام 2015: تقييم التقدم المتفاوت. روما.

(12) منظمة الأغذية والزراعة. 2013. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم – الأبعاد المتعددة لانعدام الأمن الغذائي. روما.

(13) البنك الدولي. 2016. الفقر واقتسام الرخاء 2016: مجابهة عدم المساواة. واشنطن، العاصمة.

(14) "الالتزام بالعمل – تجاوز الفجوات الإنسانية الإنمائية – تغيير حياة الناس: التحول من تقديم المعونة إلى إنهاء الحاجة". القمة العالمية للعمل الإنساني، اسطنبول، تركيا، 23 مايو/أيار 2016.

كل أصحاب المصلحة العمل معاً في مكافحة الجوع وتكييف سُبل عملهم تبعاً لذلك. ويعني تغيُّر طبيعة انعدام الأمن الغذائي ونظم الأغذية في كل بلد على حدة أن الاستجابات يجب أن تصمَّم بما يناسب ذلك البلد، ويجب أن تكون قابلة للتعديل ومناسبة للسياق. ومن الجوهرى إدخال تحسينات على الإجراءات المتخذة على المستوى القطري من خلال الأخذ بنهج الخطط الاستراتيجية القطرية لتمكين البرنامج من تحقيق أهدافه في السياقات العالمية والقطرية المتغيرة.

ترجمة الرؤية العالمية للقضاء على الجوع إلى عمل

19- قام زعماء العالم في سبتمبر/أيلول 2015 بصياغة خطط التنمية المستدامة لعام 2030، وتُحدِّد هذه الخطة إطاراً زمنياً طموحاً مدته 15 عاماً لتحقيق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر والجوع وانعدام المساواة. وتضع هذه الخطة العمل الإنساني في السياق الأوسع للتقدم والتنمية البشرية، وتركز بوضوح على الأشخاص الأشد ضعفاً، والالتزام بقوة بالأداء يتخلف عن الركب أحد. وهذه الخطة تُسكك بزمام قيادتها الدول الأعضاء وتتبع منها، وهي شاملة النطاق وعالمية التطبيق؛ وأهدافها العالمية السبعة عشر متكاملة وغير قابلة للتجزئة. وسوف تُحدِّد كل حكومة غاياتها الوطنية مسترشدة في ذلك بالرؤية العالمية للأهداف وبما يناسب سياقها الوطني.

20- ولا بد من تحقيق القضاء على الجوع في سياق تزايد تعقد وامتداد الاحتياجات الإنسانية. وانطلاقاً من أوجه قوة البرنامج وخبرته في مختلف جوانب ولايته، فإن عملية صياغة هذه السياسة تشكل جزءاً من خارطة طريق متكاملة تشمل الخطة الاستراتيجية، وإطار النتائج المؤسسية، والإطار المالي المجدد. ويتيح هيكل التخطيط وهيكل الميزنة معاً للبرنامج مواءمة تدخلات الإغاثة والإنعاش المبكر والتدخلات الإنمائية، والوفاء في الوقت نفسه بالتزامه بإعطاء الأولوية لأشد الأشخاص ضعفاً من أجل دعم خطة عام 2030. وتساعد هذه الأطر والأدوات الشاملة البرنامج على تصميم وتنفيذ استجابات لحالات الطوارئ تتصف بالكفاءة والفعالية، فضلاً عن تصميم حوافز متسقة تركِّز على الاستراتيجيات وتُعظّم الأثر على المستوى القطري.

21- وتشكّل الخطة الاستراتيجية الإطار العام لمساهمة البرنامج في القضاء على الجوع. وتُعطي هذه الخطة الأولوية لهدفين من أهداف التنمية المستدامة، هما الهدف 2 المتعلق بالقضاء على الجوع، والهدف 17 بشأن الشراكة من أجل دعم تنفيذ خطة عام 2030 والمساهمة في الوقت نفسه في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، تبعاً للسياقات القطرية والأولويات الوطنية.

22- ومع أن الهدف 2 يدخل في صلب ولاية البرنامج، من الواضح أنه لا توجد وكالة واحدة أو كيان واحد يمتلك أياً من أهداف التنمية المستدامة. وسعيًا إلى تحقيق تقدم في كل الأهداف، بما في ذلك هدف القضاء على الجوع، يلزم تكوين شراكات عبر القطاعات ومجالات الخبرة داخل البلدان وبين الشركاء، بما يشمل البرنامج والوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها.

23- وتحقيقاً لأهداف خطة عام 2030، سيقوم كل بلد، تحت قيادة حكومته، بتحديد أولوياته وغاياته والإجراءات المطلوبة لتحقيق تلك الأولويات والغايات. وسوف يعمل البرنامج في تنفيذه لخطته الاستراتيجية، بتعاون وثيق مع أصحاب المصلحة على المستوى الوطني ومع الفرق القطرية للأمم المتحدة من أجل تحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف المتمثل في القضاء على الجوع في مختلف السياقات التي ينشط فيها. وفي هذا الصدد، سيكون من المهم إجراء استعراض استراتيجي وطني مملوك قطرياً لجهود القضاء على الجوع من أجل وضع خط أساس للبلد والبرنامج والشركاء الآخرين. وإلى جانب توفير خط الأساس فإن الاستعراضات الاستراتيجية تحدد التدابير ذات الأولوية وتقدم التوصيات التي تُرشد الحصائل الاستراتيجية وخطط العمل الخاصة بالحكومات، والبرنامج، وأصحاب المصلحة الوطنيين والشركاء الآخرين، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة والبنوك الدولية للتنمية الزراعية.

إطار الخطط الاستراتيجية القطرية

24- يحدِّد السياق الاحتياجات الوطنية والتدابير المتصرفة بالأولوية، وكذلك الطريقة التي يمكن بها تنفيذ تلك التدابير. وتؤكد خطة عام 2030 أهمية الاعتراف بأن بعض السياقات تتطوّر على تحديات أكبر من سياقات أخرى وتحتاج بالتالي إلى مساعدة

خاصة⁽¹⁵⁾. وتتطلب الاستجابات الفعالة إجراءات مختلفة في البلد الواحد وفي الأوقات المختلفة، بما يتماشى مع تباين احتياجات النساء والرجال والفتيات والأولاد ومجتمعاتهم المحلية.

25- والسياس الذي يعمل فيه البرنامج هو في أغلب الأحيان سياق استجابة للأزمات و/أو الطوارئ. وعلى هذا فإن الإطار البرامجي الجديد للبرنامج يجب أن يركز في المقام الأول على تعزيز فعالية استجابة البرنامج في حالات الطوارئ والأزمات. ولتحقيق ذلك، سيتم الاحتفاظ بآليات البرنامج الحالية للاستجابة لحالات الطوارئ مع إدخالها في الوقت نفسه في الإطار القطري العام الذي يعمل فيه البرنامج. وسيساعد ذلك على عدم المساس بما تتصف به استجابة البرنامج لحالات الطوارئ من سرعة وفعالية، مع ضمان التمكن، في الوقت نفسه أيضاً، من المعالجة الفعالة للشواغل المتعلقة بالافتقار إلى التنسيق والاتساق على المستوى الداخلي وبعدم كفاية التخطيط للانتقال والخروج.

26- وسيسهّم نهج الخطط الاستراتيجية القطرية في إنقاذ الأرواح. فبضمان عدم التعامل مع أنشطة البرنامج في مواجهة حالات الطوارئ ومع جهوده الأخرى باعتبارها تدابير منفصلة أو منعزلة، فإن هذا النهج سيسهّم أيضاً في تحقيق الهدف الأعم المتمثل في القضاء على الجوع وضمان عدم تخلف أحد عن الركب. وتبني الخطط الاستراتيجية القطرية على واقع محدد تستفيد منه وهو كون البرنامج، في معظم سياقات الطوارئ والتنمية التي يعمل فيها، يتمتع بخبرة كبيرة و/أو بمعرفة ميدانية عميقة لتحديات الأمن الغذائي والتغذية في البلد المعني. وتمكن هذه الخطط البرنامج من الاستفادة بفعالية أكبر من هذه الخبرة في الاستجابة لاحتياجات المجموعات السكانية المتأثرة وللتغيرات السياقية، ولا سيما في حالات الطوارئ.

27- وسيحل إطار برامجي فريد يستند إلى حوافز قطرية متسقة محل فئات برامج البرنامج ووثائق مشروعاته. وسييسر إطار الخطط الاستراتيجية القطرية المؤلف من الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة (الموصوفة في الفقرة 31) وعمليات الطوارئ المحدودة (الموصوفة في الفقرة 33) تنفيذ حوافز تركز على النتائج وتشمل أنشطة تعالج الاحتياجات الإنسانية والإنمائية، حسب ما يقتضيه السياق. وبقدر الإمكان، ينبغي صوغ الخطط ضمن السياق الأوسع لجهود البلد صوب القضاء على الجوع بحلول عام 2030، بما يتماشى مع الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة. وسيقوم الإطار بما يلي:

- 1) تحديد وضع البرنامج ودوره ومساهمته المحددة بالاستناد إلى الاحتياجات القطرية ونقاط القوة لدى البرنامج؛
- 2) تحديد الحصائل والنواتج والأنشطة التي سينفذها البرنامج، على النحو المنفق عليه ضمن خطط الاستجابة الإنسانية أو المنفق عليها على أساس مشترك مع الحكومة والشركاء ضمن خطط التنمية الوطنية؛

3) ينبغي تحديد ما سيخصه البرنامج من الموارد والدعم التقني والتوجيهات لتحقيق أقصى ما يمكن من مساهماته.

28- ويمكن تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية لفترة تصل إلى خمس سنوات. ومع أن الإطار القطري الوحيد للبرنامج سيعزز الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ فإن الخطط الاستراتيجية القطرية يجب أن تسترشد بالاستعراضات الاستراتيجية الوطنية للقضاء على الجوع التي تقودها البلدان، أو ما شابهها من التحليلات، فضلاً عن التقييمات والتقديرات، بما في ذلك تقديرات الاحتياجات المشتركة، ودراسات الجدوى، إلى ما هنالك، إذا كان لها أن تتصف بالفعالية الكاملة في التقدم نحو هدف القضاء على الجوع. وينبغي أن تتم موازنة حصائل، ونواتج، وأنشطة الخطط الاستراتيجية القطرية مع ما لدى شركاء البرنامج منها. وينبغي أن توضع هذه الخطط، حيثما أمكن، بصورة تتماشى مع عمليات التخطيط لدى الحكومات وفرق الأمم المتحدة القطرية، ولا سيما الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. ويتعين أن تتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية المعايير و/أو الشروط التي تقرر أن الدعم الذي يقدمه البرنامج لم يعد مطلوباً، بما في ذلك خطط الانتقال و/أو الخروج.

(15) الفقرة 56 من خطة عام 2030: "إننا إذ نضع هذه الأهداف والغايات نعترف بأن كل بلد يواجه تحديات محدّدة في سعيه إلى تحقيق التنمية المستدامة، ونشدّد على التحديّات الخاصة التي تواجه أكثر البلدان ضعفاً، ولا سيما البلدان الأفريقية وأقل البلدان نمواً والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، وكذلك التحديّات المحدّدة التي تواجه البلدان المتوسطة لدخل. وتتطلب البلدان التي تمر بحالات نزاع اهتماماً خاصاً أيضاً".

29- ولكي تكون الاستعراضات الاستراتيجية للقضاء على الجوع مفيدة حقاً، فإنها ينبغي أن تكون منفتحة وتشاورية وأن تشمل طائفة واسعة من أصحاب المصلحة من الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية. وعلى هذه الاستعراضات أن تسفر عن تحليل شامل للتحديات التي يواجهها البلد في جهود القضاء على الجوع بحلول عام 2030. وينبغي أن تحدد هذه الاستعراضات الثغرات في أطر السياسات والبرامج الوطنية؛ والبيئة الاقتصادية والسياسة المالية والمتطلبات المالية ومصادر التمويل والشراكات من أجل أهداف التنمية المستدامة (الهدف 17) وتحقيق القضاء على الجوع؛ والفرص والمتطلبات اللازمة للتعاون مع القطاعين العام والخاص؛ وقدرات التنفيذ لدى المؤسسات الحكومية والشركاء من المنظمات غير الحكومية على المستويين الوطني والمحلي. وتعتبر تقارير الاستعراضات الاستراتيجية وثائق تملكها البلدان، وهي لا تخضع لموافقة المجلس.

30- وسيسعى البرنامج، مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، إلى التشجيع و/أو المساعدة على تيسير الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية للقضاء على الجوع التي تملكها البلدان نفسها. وسيدعو البرنامج إلى توفير تمويل وطني للاستعراضات الاستراتيجية، فضلاً عن توفير التمويل من الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.

الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة

31- إلى أن يتم وضع خطة استراتيجية قطرية للبرنامج تسترشد باستعراض استراتيجي وطني للقضاء على الجوع، سيتم تنفيذ عمليات البرنامج في البلد المعني عبر خطة استراتيجية قطرية "مؤقتة". وستكون الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية مشروطة بإنجاز استعراض استراتيجي وطني للقضاء على الجوع مملوك قطرياً. وستستند جميع الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى ما يوجد فعلاً من استراتيجيات ودراسات وتقديرات، بما في ذلك تقديرات الاحتياجات المشتركة، وتحليلات وبيانات.

الاستجابة لحالات الطوارئ غير المتوقعة في المواقع التي يتم فيها تنفيذ خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية

32- تصمم الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة بحيث تمكن البرنامج من الاستجابة بفعالية وكفاءة في حالات الطوارئ وكذلك في السياقات الأخرى. وستنفذ الاستجابات لحالات الطوارئ المفاجئة وغير المتوقعة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية بموجب السلطة التي يفوضها النظام الأساسي واللائحة العامة إلى المدير التنفيذي، وسيوافق المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، حسب الاقتضاء، على الحصيلة الاستراتيجية التي تقتصر على هذه الاستجابات تحديداً. وسيتم تنقيح واعتماد الحصائل الاستراتيجية المقصورة على استجابات الطوارئ تحديداً من خلال قالب مخصص (يستند إلى القالب الموجود لعملية الطوارئ) متوائم مع الإطار القطري للبرنامج وميزانية الحافظة القطرية. وسيستقي القالب من الحصائل والأنشطة الاستراتيجية التي تركز على الاستجابة للأزمة بالارتباط بضمن الحصول على الغذاء و/أو معالجة شواغل سوء التغذية الحاد و/أو تقديم الخدمات اللوجستية المشتركة و/أو تقديم الخدمات الأخرى المتعلقة بالعمليات الخاصة. وستكون الأنشطة والتنانج محددة ومفصلة بوضوح. وبإدراج عملية الاستجابة للطوارئ في إطار قطري متكامل للبرنامج (خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية) فإن البرنامج سيكفل اندماج واتساق أنشطته بصورة فعالة داخل البلد، وسيضمن وجود خطة انتقالية واقعية واستراتيجية للخروج.

عملية الطوارئ المحدودة حيث لا يتوافر حضور راسخ للبرنامج

33- ويمكن أن تطرأ حالات طوارئ مفاجئة وغير متوقعة في بلدان لا يتوفر فيها حضور عمليتي أو إطار قطري للبرنامج. وفي هذه الحالات، يمكن للبرنامج أن ينفذ عملية طوارئ محدودة، يمكن أن تشمل عمليات خاصة حسب اللزوم، باستخدام قالب عملية طوارئ معدل، بالتواؤم مع ميزانية الحافظة القطرية في استعراض الإطار المالي. وتخضع عمليات الطوارئ المحدودة لموافقة المدير العام، وحسب الاقتضاء، لموافقة المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة عملاً بأحكام النظام الأساسي واللائحة العامة التي تنظم تفويض السلطة. ويُخطط لعملية الطوارئ المحدودة لفترة أولية تصل إلى ستة أشهر. وتُدمج أية استجابة جديدة، إن دعت الحاجة إليها، في خطة استراتيجية قطرية مؤقتة (وتتضمن الفقرة 31 وصفاً لصياغة هذه الخطة، كما تتضمن الفقرتان 39-41 عرضاً لعملية الموافقة والتنقيح).

الاستجابات الإقليمية

34- تتطلب حالات معينة تنسيقاً إقليمياً استراتيجياً وتشغيلياً وفي مجال تأمين الموارد. وتنفذ الاستجابات الإقليمية عادة، فيما عدا الاستجابات لحالات الطوارئ، من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية الفردية باستخدام حصائل استراتيجية إضافية أو معززة حسب الاقتضاء. وينسق المكتب الإقليمي تخطيط هذه الحصائل الاستراتيجية وتصميمها والعمل على تنفيذها في البلدان المشاركة في الاستجابة الإقليمية، وهو يضع أيضاً الاستراتيجيات المشتركة لتعبئة الموارد ويشرف عليها. ويمكن أن تتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية موجزاً استراتيجياً إقليمياً يعده المكتب الإقليمي. وسُستخدم عمليات طوارئ محدودة إقليمية، أو غير ذلك من المبادرات الإقليمية التي تضعها وتديرها المكاتب الإقليمية، كلما اقتضت الحاجة ذلك.

عملية الموافقة والتنقيح

الخطط الاستراتيجية القطرية

35- ستقدم الخطط الاستراتيجية القطرية التي تسترشد بالاستعراض الاستراتيجي الوطني لجهود القضاء على الجوع إلى المجلس للموافقة عليها في أية دورة من دوراته. وسيحترم المجلس، في ممارسته لسلطاته ومسؤولياته في مجال التنسيق، روح الالتزام المعبر عنها في خطة عام 2030، والتي تفيد بما يلي: "وسوف نعمل جميعاً على تنفيذ الخطة في بلداننا وعلى الصعيدين الإقليمي والعالمي، مع مراعاة الواقع المعيش في كل بلد وقدراته ومستوى تنميته واحترام السياسات والأولويات الوطنية. وسوف نحترم الحيز الذي تشغله السياسات الوطنية الرامية إلى تحقيق النمو الاقتصادي المطرد والمستدام الذي يشمل الجميع، ولا سيما في الدول النامية، مع الحفاظ على الاتساق مع القواعد والالتزامات الدولية ذات الصلة." (16)

36- وفي حال تمويل البلد المضيف تمويلاً كاملاً لخطة استراتيجية قطرية أو حصيلة استراتيجية جديدة لم يكن من الممكن توقعها سابقاً، فإن هذه الخطة أو الحصيلة تخضع لأحكام المادتين 1-5 و2-5 من النظام المالي والتي تقوض الموافقة على المشروعات والثمانية للمدير التنفيذي، إلا إذا اختارت الحكومة المضيفة إخضاع الخطة أو الحصيلة الاستراتيجية لعملية الموافقة العادية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية. ورهنًا بالسياق القطري، يمكن أن يستمر تمويل بعض الأنشطة أو الحصائل من حسابات الأمانة أو غيرها من آليات الميزنة؛ غير أن الإطار البرامجي والمبرر المنطقي لهذه الأنشطة أو الحصائل سيُدرجان في الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو عمليات الطوارئ المحدودة. (17)

37- ويمكن تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية لكي تستجيب للتغيرات في السياق أو العمليات. وستلتمس موافقة المجلس في حال التغيير الأساسي لمجمل التركيز الاستراتيجي للبرنامج في البلد المعني إذا كان هذا التغيير يتطلب إضافة و/أو حذفاً في حصيلة استراتيجية أو أكثر في الخطة الاستراتيجية القطرية. على أنه يجوز للمدير التنفيذي، على نحو ما تسمح به الفقرة 36، بأن يوافق على تنقيحات الخطط الاستراتيجية القطرية المتعلقة بتغييرات رئيسية على هذه الخطط الناشئة كنتيجة لإضافة حصيلة استراتيجية جديدة ممولة كلياً من الحكومة المضيفة. (18) ويجري التعامل مع جميع التنقيحات الأخرى ضمن الإطار الزمني للخطط الاستراتيجية القطرية الخاضعة لموافقة المجلس، وفقاً لأحكام النظام الأساسي واللائحة العامة التي تنظم تفويض السلطة. وستجري الأمانة تحليلاً للبيانات لتحديد تدابير موضوعية لتفويض السلطة لاقتراحها على المجلس.

38- وستخضع الاستجابات لحالات الطوارئ، على النحو الوارد في الفقرة 32، لموافقة المدير التنفيذي، كما تخضع الحصائل الاستراتيجية التي تقتصر على هذه الاستجابات تحديداً، حسب الاقتضاء، لموافقة المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة عملاً بالأحكام السارية للنظام الأساسي واللائحة العامة والتي تنظم تفويض السلطة. ويتبع تنقيح الاستجابات هذه لحالات الطوارئ نفس عملية الموافقة.

(16) انظر قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 1/70 (21 أكتوبر/تشرين الأول 2015)، الوثيقة E/2015/L.16 (15 يونيو/حزيران 2015)، الفقرة 21.

(17) ستخضع مسألة إدراج الصناديق الاستثمارية في الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو عمليات الطوارئ المحدودة في كل الحالات والسياسات لمزيد من الدرس خلال عام 2017.

(18) سيشهد عام 2017 المزيد من النظر في التفاعل بين عمليات موافقة المجلس على الخطط الاستراتيجية القطرية وتنقيحاتها وسلطة المدير التنفيذي في الموافقة على المشروعات والثمانية بموجب المادة 5 من النظام المالي.

الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة

39- سيوافق المدير التنفيذي على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة لمدة تصل إلى ثمانية عشر شهراً وكإجراء انتقالي إلى خطة استراتيجية قطرية شاملة تسترشد باستعراض استراتيجي. وخلال فترة الأشهر الثمانية عشر هذه، يُنتظر من المكاتب القطرية للبرنامج أن تضع خططاً استراتيجية قطرية مسترشدة باستعراضات استراتيجية وأن تقدمها لموافقة المجلس التنفيذي عليها. وفي الحالات التي لا تتوفر فيها الظروف بعد لاستكمال خطة استراتيجية قطرية مستنيرة باستعراض استراتيجي ستقدم المكاتب القطرية خطة استراتيجية قطرية جديدة لمدة ثلاث سنوات لموافقة المجلس التنفيذي عليها. وتُستخدم الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة خلال فترة الانتقال من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية المستنيرة بالاستعراضات الاستراتيجية.

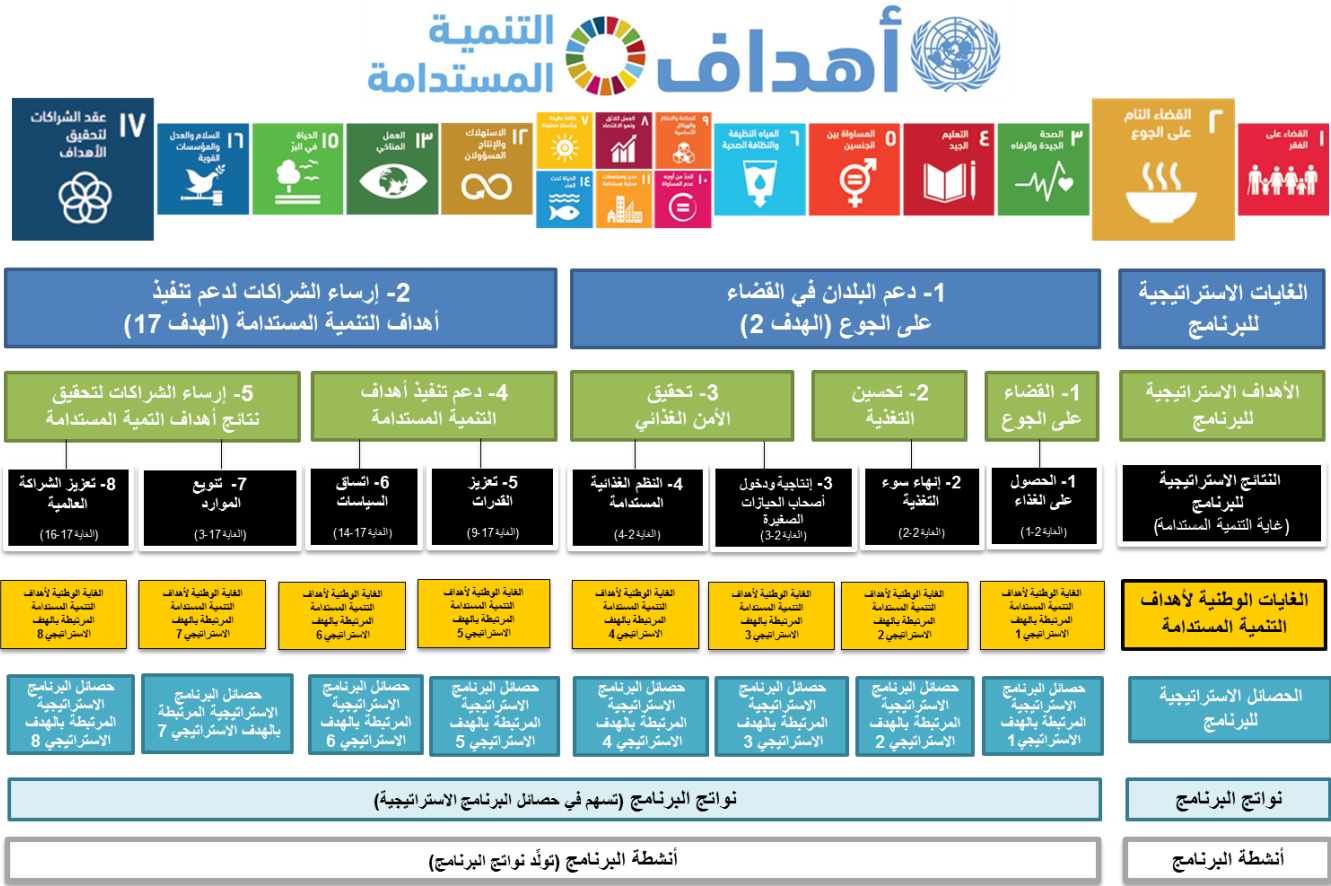
40- وتخضع جميع التنقيحات المدخلة على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي أقرها المدير التنفيذي (أي خلال فترتها الأولية البالغة ثمانية عشر شهراً) للموافقة وفقاً لأحكام النظام الأساسي واللانحة العامة الناظمة لتفويض السلطة. وستتبع كل تنقيحات الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي يقرها المجلس التنفيذي لنفس القواعد المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية التي وافق عليها المجلس والمبينة تفاصيلها في الفقرة 37.

41- وعلى غرار الخطط الاستراتيجية القطرية فإن استجابات حالات الطوارئ المبينة في الفقرة 32، والتي ستدرج في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، ستخضع لموافقة المدير التنفيذي، كما ستخضع الحصائل الاستراتيجية التي تقتصر على هذه الاستجابات تحديداً، حسب الاقتضاء، لموافقة المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة عملاً بالأحكام السارية للنظام الأساسي واللانحة العامة والتي تنظم تفويض السلطة. وسيُتبع تنقيح استجابات حالات الطوارئ هذه نفس عملية الموافقة.

سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية/الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة: تضييق الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

42- لا تميز الإشارات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية في الجزء الباقي من الوثيقة بين الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والكاملة، ما لم يُنص على خلاف ذلك. ويمكن نَهج الخطط الاستراتيجية القطرية البرنامج من دمج التوجه الاستراتيجي لمساعداته مع عمليات إدارة الأداء والميزنة لتعزيز قدرته على الإدارة بغرض تحقيق النتائج. ويستند التصميم والتخطيط والتنفيذ وإدارة الأداء والإبلاغ في الخطط الاستراتيجية القطرية إلى سلسلة النتائج التي توضح العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة. وتنقل سلسلة نتائج الخطة الاستراتيجية القطرية إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) إلى المستوى القطري حسب ما هو مبين في الشكل 1. وتشكّل هذه السلسلة نموذجاً يحدّد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتبين العلاقات السببية والافتراضات الأساسية المتعلقة بكيفية تحقيق النتائج.

الشكل 1: إطار نتائج الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)



الغايات الاستراتيجية

43- إن النتائج على أرفع مستوى في سلسلة نتائج الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج هي الغايتين الاستراتيجيتين للبرنامج. وتتفق الغاية الاستراتيجية 1 مع هدف التنمية المستدامة 2، وهو القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة؛ وتتفق الغاية الاستراتيجية 2 مع هدف التنمية المستدامة 17، وهو تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة. وكما جاء في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، تُعبر الأولوية التي يوليها البرنامج لهذين الهدفين من أهداف التنمية المستدامة عن تاريخ البرنامج وولايته والترابط بين كل أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر.

الأهداف الاستراتيجية

44- تشكّل الأهداف الاستراتيجية بؤرة التركيز البرامي والتشغيلي للبرنامج، وترتبط غايتيه الاستراتيجيتين بالنتائج الاستراتيجية التي يسهم من خلالها في الجهود القطرية والعالمية الرامية إلى تحقيق الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة وغاياتهما.

النتائج الاستراتيجية

45- تركز النتائج الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) على استجابات البرنامج بشأن ما تحتاجه البلدان. وترتبط النتائج الاستراتيجية الثماني للبرنامج بغايات هدفي التنمية المستدامة 2 و17 المتصلة بقدرات البرنامج وولايته، لمواصلة دعمه للجهود الوطنية والعالمية المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة. وتسهم الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج في تحقيق نتائجه الاستراتيجية ذات الصلة بالبلدان المحددة وذات الأولوية فيها، بالتعاون مع أصحاب المصلحة والشركاء المتعددين.

الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة

46- توائم الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة بين الغايات العالمية لتلك الأهداف وبين السياقات المحلية. وانطلاقاً من الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع وبما يتماشى مع عمليات التخطيط التي تجريها الحكومات وأفرقة الأمم المتحدة القطرية، سيحدّد البرنامج الغايات والنتائج الوطنية لأهداف التنمية المستدامة التي يتخذ وضعا يمكنه من دعمها.

الحصائل الاستراتيجية

47- سيساهم البرنامج، مسترشداً بنتائج الاستراتيجية وأخذاً في اعتباره السياقات والأولويات المحلية، وجوانب قوته، في الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة من خلال مجموعة من الحصائل الاستراتيجية المتصلة بكل نتيجة من نتائج البرنامج الاستراتيجية.

48- ويتقيّد البرنامج بمصطلحات الأمم المتحدة المنسّقة للإدارة القائمة على النتائج التي اعتمدها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية والتي تُعرّف الحصائل بأنها: " الآثار المقصودة أو المتحققة من نواتج تدخل معين على الأجلين القصير والمتوسط، وتتطلب في العادة جهداً جماعياً من الشركاء. وتُمثّل الحصائل تغييرات تطرأ على الظروف الإنسانية في الفترة الفاصلة بين إنجاز النواتج وتحقيق الأثر".⁽¹⁹⁾ وتصف الحصائل الاستراتيجية للبرنامج الآثار القصيرة الأجل إلى المتوسطة الأجل، التي تساهم في تحقيق الغايات الإنسانية، والغايات الوطنية المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة، ونتائج البرنامج الاستراتيجية. وترتبط كل حصيلة استراتيجية بنتيجة واحدة أعلى مستوى فقط - أي بنتيجة استراتيجية للبرنامج/ غاية لأهداف التنمية المستدامة أو هدف استراتيجي. وتصف حصائل البرنامج الاستراتيجية السكان المستفيدين أو الكيانات المستفيدة، والنطاق الجغرافي والنتيجة المقصودة والإطار الزمني المتوقع للتدخل البرامجي. وتصاغ حصائل البرنامج الاستراتيجية على المستوى القطري، وهي تتواءم مع فئات الحصائل الاستراتيجية الموحدة، بما في ذلك إطار النتائج المؤسسية.

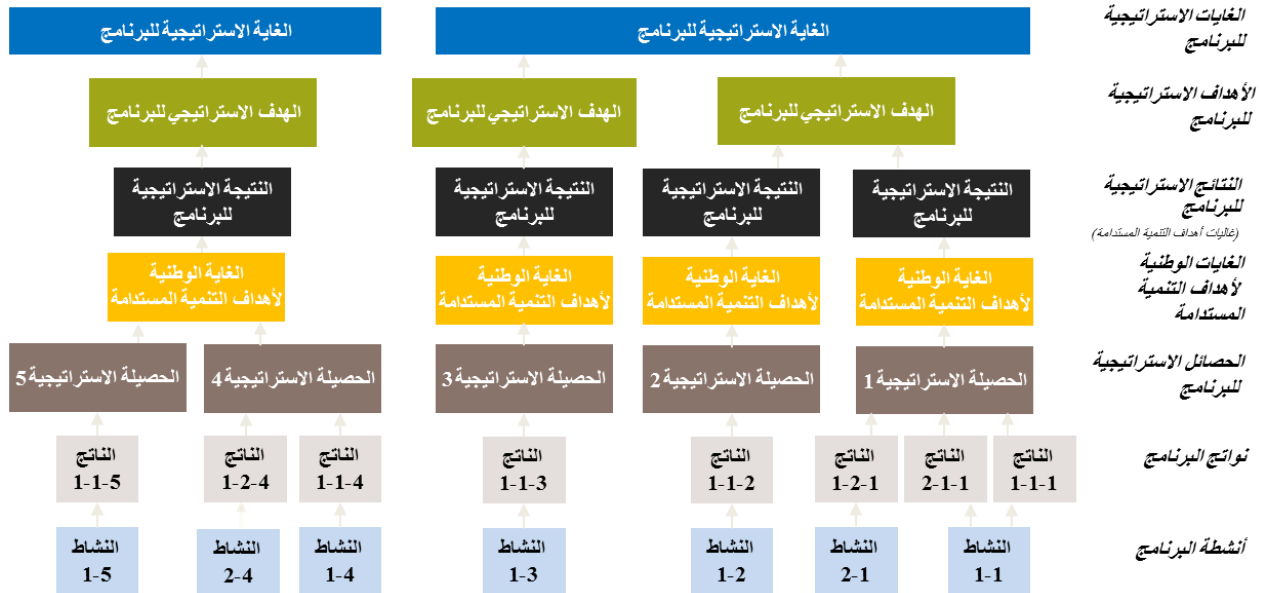
49- وتُحدّد حصائل البرنامج الاستراتيجية على المستوى القطري بالاشتراك مع الحكومة والشركاء الرئيسيين، و/أو تجري مواءمتها مع الحصائل الإنسانية المحددة في خطط الاستجابة الإنسانية. وتساهم هذه الحصائل بقوة في تلبية الاحتياجات الإنسانية وتحقيق النتائج الوطنية؛ وتعكس الأهداف والغايات الوطنية أو الإقليمية التي تساهم فيها المساعدة التي يقدمها البرنامج. ويساهم البرنامج وشركاؤه في الحصائل الاستراتيجية من خلال نواتج أنشطتهم. وتشكّل الحصائل الاستراتيجية عموماً جزءاً من أطر التخطيط الاستراتيجي وخطط الاستجابة الإنسانية لدى الأمم المتحدة في البلد المعني و/أو يتم التعبير عنها في الخطط الوطنية، بما في ذلك خطط القضاء على الجوع والخطط الإنمائية والإنسانية. وإسناد النتائج على مستوى الحصائل الاستراتيجية هو عملية جماعية في العادة تضم مساهمات من البرنامج ومختلف الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية. وينبغي أن يتناظر الأفق التخطيطي للحصائل الاستراتيجية مع الإطار الزمني للخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة.

50- ولا بد أن تكون صياغة الحصائل الاستراتيجية مناسبة للسياق الوطني وأن تتردد أصدائها لدى الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية وأن تكون متوائمة بوضوح مع الأولويات والأهداف الوطنية وأن تتسق مع المصطلحات الوطنية وبيئة السياسات. وتفاوتت كل حصيلة استراتيجية في قوتها وصياغتها من بلد إلى بلد، ولكنها جميعاً تكشف عن ارتباط واضح بتحقيق غاية وطنية من غايات أهداف التنمية المستدامة، وبالتالي أيضاً نتيجة من النتائج الاستراتيجية للبرنامج. ومن الواجب أن تعكس بيانات الحصائل الاستراتيجية الترتيب المشترك للأولويات والملكية وكذلك التوافق في الآراء بين الحكومة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

(19) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Evaluation%20Policy.pdf>. ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي وضعته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية لمصطلح "النتائج".

51- وفي حين أن من المحتمل أن تتحقق الحصائل الاستراتيجية عبر الجهود الجماعية فإن تخطيط وتنفيذ أنشطة البرنامج ستعكس مساهمته المخصصة في هذه الجهود الجماعية. ويعرض الشكل 2 مثالاً لسلسلة نتائج خطة استراتيجية قطرية و يبرز الدور المحوري للأنشطة في تحقيق النواتج والحصائل.

الشكل 2: مثال على سلسلة النتائج في خطة استراتيجية قطرية تابعة للبرنامج



52- وستستخدم الأطر المنطقية للخطط الاستراتيجية القطرية مؤشرات الحصائل المؤسسية من إطار النتائج المؤسسية. وتحلّى مكاتب البرنامج القطرية بالمرونة اللازمة لتكميل إطار النتائج المؤسسية أو لسد ثغراته باستخدام مؤشرات الحصائل القطرية حسب الاقتضاء.

النواتج والأنشطة: ربط عمل البرنامج بسائر غايات أهداف التنمية المستدامة

53- يتقيد البرنامج بمصطلحات الأمم المتحدة المنسقة للإدارة القائمة على النتائج التي اعتمدها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية الذي يُعرّف النواتج والأنشطة على النحو التالي:

← النواتج هي تغييرات في المهارات والقدرات و/أو إمكانات الأفراد أو المؤسسات أو في توافر منتجات وخدمات جديدة ناشئة عن إنجاز أنشطة في تدخل خاضع لسيطرة البرنامج.

← الأنشطة هي إجراءات تتخذ أو أعمال تنفذ وتحشد من خلالها المدخلات – مثل الأموال والمساعدة التقنية وسائر أنواع الموارد – لتحقيق نواتج محددة.

54- كما يُحدّد التعريف الكامل للنواتج بأنها "تتحقق بالموارد المقدّمة وفي غضون المدة الزمنية المحددة". ويمكن أن يكون ناتج البرنامج مرتبطاً بصورة مباشرة بواحدة لا غير من حصائل البرنامج الاستراتيجية الأعلى. وستنتج أنشطة البرنامج ناتجاً أو أكثر وسيوأم ذلك مع أنشطة شركاء البرنامج. وعلى نحو ما ينص عليه استعراض الإطار المالي فإن تحديد التكاليف سيتم على مستوى الأنشطة ومن ثم فإن هذه الأنشطة ستضطلع بدور موري في ربط الموارد بالنتائج وفي البرهنة على القيمة مقابل المال. وسيوفر البرنامج معلومات مفصلة عن تخطيط الأنشطة، والتنفيذ، والميزنة، والرصد والتقييم في الخطط الاستراتيجية القطرية وعبر خطة إدارة العمليات القطرية على النحو الموصوف في الفقرة 86.

55- وتعني التحديات المتشابكة والحلول التي ينطوي عليها القضاء على الجوع أن البرنامج سيساهم بدور مباشر وغير مباشر في الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة الأخرى من خلال نواتج أنشطته. وطبقاً للخطة الاستراتيجية للبرنامج فإنه

سيتعاون مع الشركاء، بما في ذلك الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة الأغذية والزراعة، للاستفادة من قدرات وجوانب قوة كل منهم لدعم البلدان في سعيها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

56- من ذلك على سبيل المثال أن البرنامج يمكن عن طريق دعم برامج الواجبات المدرسية في المناطق الفقيرة إلى الأمن الغذائي في بلد ما، أن يساهم في تحقيق الغايات الوطنية للهدف 2 المتصلة بالحصول على الغذاء وتحسين التغذية أو سُبل معيشة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتجسيدا لهذا الإسهام، ستوجّه الحصائل الاستراتيجية والنتائج والأهداف في سلسلة نتائج البرنامج كلها نحو تحقيق الغاية 1 من الغايات الاستراتيجية للبرنامج، وهي دعم البلدان في القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2). غير أن الأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم يمكن أن تسهم في الأخرى بدور كبير في تحقيق الغايات الوطنية الأخرى لأهداف التنمية المستدامة، مثل الغايات المتصلة بالتعليم (الهدف 4) والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (الهدف 5) ودخل الأسرة (الهدف 1) والصحة (الهدف 3). ويمكن تحديد ورسم هذه الإسهامات في سائر الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة على المستوى القطري وفي أطر التخطيط الوطنية ذات الصلة وأطر التخطيط في الأمم المتحدة وغيرها.

57- ودعماً للهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة، يمكن للبرنامج أن يستجيب لطلبات الحكومات الوطنية والشركاء لتقديم خدمات محددة تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأخرى. وبينما يمكن أن تتفق هذه الخدمات مع جوانب قوة البرنامج وإمكاناته، فإنها قد لا تركز تركيزاً مباشراً على جهود القضاء على الجوع. ويمكن للبرنامج عند دعم الاستجابة لحالة طوارئ أن يدعم سلسلة الإمداد واللوجستيات والاتصالات لصالح المجتمع الإنساني على النطاق الأوسع، مثل خدمات الشراء وتوفير نظم الاتصالات وإدارتها، ومرافق التخزين، ونقل البضائع والأفراد. ويمكن للأنشطة والنواتج المتصلة بهذا الدعم، بالرغم من أنها لا تدعم بالضرورة القضاء على الجوع دعماً مباشراً أن تقدّم مساهمات كبيرة في تحقيق عدة غايات وطنية لأهداف التنمية المستدامة. ويمكن تحديد ورسم هذه المساهمات على المستوى القطري في الأطر الوطنية ذات الصلة أو أطر الأمم المتحدة أو غيرها.

أثر النهج المتوقع

58- يمكن لنهج البرنامج في التخطيط الاستراتيجي القطري أن يحسّن كفاءة مساعداته وفعاليتها بالطرق التالية.

59- زيادة الفعالية والكفاءة في حالات الطوارئ والأزمات الممتدة: يستطيع البرنامج من خلال هذا النهج زيادة التوجيه الاستراتيجي لعمليات الاستجابة لحالات الطوارئ، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة والرشاقة. وعبر إيضاح الحصائل الاستراتيجية والتركيز عليها في حالات الطوارئ المتغيرة بسرعة و/أو المتقلبة، عوضاً عن الاهتمام بأنشطة معينة فحسب، فإن البرنامج سيتمتع بموقع أفضل للاستجابة بسرعة، ومرونة، وكفاءة مستخدماً مجموعة من الأنشطة والبرامج. كما أن هذا النهج يبسر الانتقال إلى الانتعاش وبرامج بناء القدرة على الصمود ولا سيما في الأزمات الممتدة.

60- ومع تطور السياق نحو الانتعاش فإن الخطة الاستراتيجية القطرية تتيح الأخذ بنهج متعدد القطاعات في برمجة الإنعاش، والتصدي للمخاطر، وبناء القدرة على الصمود من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية، وهو ما يتطلب تشاوراً على نطاق واسع وتعاوناً على الأجل الطويل. وسيجري النظر في كل جوانب دورة البرامج في كل سياق من خلال منظور القدرة على الصمود لتحديد أفضل السبل التي يمكن بها دمج الإجراءات المتخذة في الاستراتيجيات الحكومية الوطنية والبرامج التي يدعمها الشركاء.⁽²⁰⁾ ومن شأن دمج الاستجابات لحالات الطوارئ في الحافظة القطرية حالما تسمح الظروف بذلك أن يتيح للبرنامج أن يستجيب بالطريقة المثلى للأوضاع الممتدة عن طريق معالجة القضايا على الأجلين القصير والطويل وبالتالي زيادة فعالية تدخلاته، مع الحفاظ في الوقت ذاته على المرونة للاستجابة بسرعة وكفاءة لأي تغيير في الأوضاع.

61- تحسين المواءمة مع الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ومع الشركاء: إن الخطط الاستراتيجية القطرية التي تستنير بالاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع التي تُمسك بزمامها البلدان، تعكس الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة وملكية الحكومات لخطة عام 2030. وتحدّد هذه الخطط الاستراتيجية القطرية الطريقة التي تساهم بها المساعدة المقّمة من البرنامج في بلد ما في الخطط والأولويات الوطنية الأوسع من أجل التحوّل عن المساعدة الخارجية و/أو

إنهائها تدريجياً. ويبسّر الأفق التخطيطي الأطول أجلاً في الخطط الاستراتيجية القطرية وضع معايير الانتقال وتحديد الإجراءات اللازمة للوفاء بالشروط، مثل قدرة النظراء الحكوميين، والإطار الزمني المتوقع، والافتراضات السياقية، والعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف. وباستخدام الاستعراضات كأداة لمواءمة أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف 2، مع السياقات المحلية، تقوم مؤسسات التخطيط الوطنية بدور رائد في عمليات صياغة الاستعراضات الاستراتيجية وتقع عليها المسؤولية عن دمج القضايا ذات الأولوية والتوصيات المحددة في الاستعراضات ضمن السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج. وتعزّز الاستعراضات أيضاً الاتساق بين عمليات واستراتيجيات الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والشركاء الآخرين، ولا سيما على المستوى القطري، ويساعد ذلك البرنامج على إقامة شراكات أعمق من خلال توافق الآراء حول نهج مشتركة في القضاء على الجوع.

- 62- *زيادة التركيز وإبراز الصورة والاتصال*: يساعد النهج البرنامج على توضيح مساهمته المحددة في الجهود الوطنية واستعادة مكانته على الصعيد القطري. ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي القطري، تكتسب الحكومات والجهات الشريكة في التنمية فهماً أفضل لولاية البرنامج المتعددة الجوانب وتزيد من مشاركته في الحوار بشأن السياسات والبرامج في كل ألوان الطيف الإنساني والإنمائي. ويمكنه تعزيز وضعه وتحسين صورته عن طريق تعريف كل أصحاب المصلحة بقيمته المضافة
- 63- *تحقيق التكامل بين الدعم التشغيلي والمساعدة التقنية وتعبئة الموارد*: يشكل التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد والمساعدة التقنية على أساس تحليلات لقيود الموارد والقدرات جزءاً منهجياً من الاستعراضات الاستراتيجية للجهود الوطنية للقضاء على الجوع. وتكفل الخطط الاستراتيجية القطرية توجيه عمليات تعزيز القدرات المؤسسية نحو دعم الحكومات في تصميم وإدارة حلول للجوع مملوكة وطنياً، وتزويد مكاتب البرنامج القطرية بالمعلومات والموظفين المهرة، والقدرات المطلوبة وفقاً لاستراتيجية الموارد البشرية في البرنامج.

- 64- *المرونة في التخطيط للسياقات التشغيلية الدينامية والاستجابة لها والحفاظ في الوقت نفسه على ترابط أفضل بين العمل الإنساني والعمل الإنمائي*: تناسب الخطط الاستراتيجية القطرية كل سياق على حدة ويمكن تكيفها مع التغييرات في بيئة العمل. وتعزّز هذه الخطط الصلات بين المساعدة الإنسانية والإنمائية وتمكّن من تحقيق الفعالية في بناء القدرة على الصمود عن طريق التأكد من أن الاستجابة للأزمات تدعم الإنعاش والتنمية على الأجل الطويل، وأن الأنشطة الإنمائية تسترشد بفهم للمخاطر وتقي الأشخاص الضعفاء من الأزمات. وفي الوقت ذاته تحسّن الخطة الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانيتها الشفافية والمواءمة مع الالتزامات التمويلية، مع الحفاظ على مرونة تخصيص الموارد البرمجية.

- 65- *زيادة التوجيه الاستراتيجي وتخفيض تكاليف المعاملات*: ستعزّز الخطط الاستراتيجية القطرية الدور الاستراتيجي للمجلس وكفاءته، وستزيد من قدرته على تقديم الإشراف والتوجيه الاستراتيجيين. ويمكن تحقيق ذلك لأن الخطط: (1) تعرض صورة شاملة عن تدخلات البرنامج في بلد ما، بما في ذلك الاستجابات لحالات الطوارئ⁽²¹⁾ والأنشطة الممولة من الصناديق الاستثنائية، بدلاً من تقديم رؤية مشتتة مستمدة من وثائق المشروعات الفردية؛ (2) تقلص عدد المشروعات التي يناقشها المجلس ويُسفر ذلك عن وفورات في الوقت والتكاليف. وسوف تزيد الخطط الاستراتيجية القطرية أيضاً الكفاءة التشغيلية. وتؤدي الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج، وتدبير الموارد، والدعم التقني وإدارة الأداء، والاستعاضة بها عن وثائق المشروعات الفردية، إلى تخفيض ما يتحمله البرنامج من أعباء في إدارة العمليات على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر، وتزيد كفاءة التخطيط والتنفيذ وجودتهما.

- 66- *التنسيق مع دورة البرامج الإنسانية ووكالات وعمليات الأمم المتحدة الأخرى*: سيكون إطار الخطط الاستراتيجية القطرية متوائماً مع خطط الاستجابة الاستراتيجية وجهود تعبئة الموارد المشتركة لدورة البرامج الإنسانية للأمم المتحدة من خلال التعبير بصورة كافية عن الحصائل والأنشطة التي تشكل جزءاً من الاستجابة الإنسانية الأوسع نطاقاً.

- 67- *ويعزّز الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات الحاجة إلى عمليات برمجة مبسّطة وشاملة وذات ملكية وطنية وخطوط واضحة للمساءلة*. ويمثل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنسانية إطار النتائج الاستراتيجية المتوسط

(21) يُتوقع أن تُدرج الاستجابات لحالات الطوارئ ضمن الحافظة القطرية حالما تسمح الظروف بذلك، على نحو يجعل تلك الاستجابات أكثر وضوحاً بالنسبة للمجلس التنفيذي.

الأجل الذي تسترشد به الرؤية الجماعية والاستجابة للأولويات الإنمائية الوطنية في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري. ويتفق نهج البرنامج في التخطيط الاستراتيجي القطري مع عمليات البرمجية المملوكة وطنياً المشار إليها في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات ويدعم تلك العمليات؛ وسوف يسعى البرنامج إلى الحفاظ على هذه المواءمة مع الاستعراضات الشاملة اللاحقة. ويوضح النهج أيضاً مساهمة البرنامج في الرؤية الجماعية والاستجابة المحددة في الخطوط التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية التي تعكف على إعدادها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وستجري مواءمة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع دورات التخطيط الوطنية ثم بعد ذلك مع دورات تخطيط أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وسوف تكمل الاستعراضات الاستراتيجية للجهود الوطنية للقضاء على الجوع التحليلات القطرية المشتركة التي تثرى أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وسوف تكفل الخطط الاستراتيجية القطرية اتساق حصائل البرنامج مع الحصائل الوطنية وحصائل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وستكمل الحصائل في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

68- تعزيز إدارة الأداء والإبلاغ والمساءلة: تستجيب الخطط الاستراتيجية القطرية لتوصية الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بشأن ضرورة تحقيق البرامج نتائج ملموسة على المستوى القطري. وتوضح الخطط علاقات السبب والتأثير بين مساعدات البرنامج، والموارد التي يستخدمها، والنتائج التي يحققها. وتحسّن الخطط الاستراتيجية القطرية، عن طريق توضيح الصلات بين الموارد والنتائج، الإبلاغ عن النتائج ومساءلة البرنامج تجاه المستفيدين والحكومات المضيفة والمانحين والشركاء الآخرين. وسييسر النهج تقييم الحوافز القطرية، وقياس التقدم، واستخلاص الدروس من الأعمال على المستوى القطري. وستساعد تقييمات الحوافز القطرية البرنامج في تحديد الأنماط المواضيعية و/أو الشائعة والسمات الخاصة على المستويين العالمي أو الإقليمي.

تنفيذ السياسة

أدوار مكاتب البرنامج القطرية ومكاتبه الإقليمية ومقره

69- تقع على المكاتب القطرية التابعة للبرنامج المسؤولية عن عملية التخطيط الاستراتيجي القطري بدعم من شعب المقر والمكتب الإقليمي ذي الصلة. ويتولى مدير المكتب القطري قيادة الخطوات المتخذة داخل البلد في إطار تلك العملية، بما يشمل اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي ووضع وتنفيذ خطة عمل وتخصيص الموارد اللازمة بالتشاور مع شعب المقر والمكتب الإقليمي ذي الصلة. ويتولى مديرو المكاتب القطرية تعبئة المشاركة من كل المجالات التقنية لضمان كفاية المدخلات والملكية الجماعية. ويكفل المديرون أيضاً مواءمة دورات التخطيط الاستراتيجي القطري مع الجداول الزمنية للأمم المتحدة والتخطيط الإنمائي على الصعيد الوطني.

70- وتنسق المكاتب الإقليمية التابعة للبرنامج تحديد الجداول الزمنية للخطط الاستراتيجية القطرية، كل في إقليمه، وترصد إعدادها في الوقت المناسب. وتقدّم المكاتب الإقليمية التوجيه والدعم من الناحيتين الاستراتيجية والتقنية، وتشرف على معايير الجودة من منظور إقليمي، وصياغة أفضل الممارسات والدروس المستفادة وتعميمها في مكاتب البرنامج الواقعة في أقاليمها. وتوفر المكاتب الإقليمية أيضاً الدعم القطري لعمليات التخطيط الاستراتيجي وترتكز على مساعدة المكاتب القطرية في صياغة حوافز تستنير بالعمليات الوطنية للاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع. وتوفّر منظوراً إقليمياً، وتنسق تخطيط الاستجابة الإقليمية وتصميمها على النحو الوارد في الفقرة 34، وهي مساهلة عن الحصائل الاستراتيجية في البلدان المشاركة في الاستجابة الإقليمية.

71- ويقدم المقر التوجيه والدعم في كل مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي القطري. وتضع شعب المقر الخطوط التوجيهية ومعايير الجودة، وتوفر التدريب، والدعم التقني وضمان الجودة، وتتولى جمع الدروس المستفادة وتعميمها. وبالتنسيق مع المكاتب الإقليمية يمكن أيضاً لشعب المقر أن تدعم مباشرة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني وعلى مستوى البرنامج من خلال نشر المتخصصين في موضوعات معينة، والمساهمة في توضيح حصائل البرنامج وأنشطته، وتعزيز الابتكارات، والشراكات، والتفكير الذي يغطي مجالات وظيفية متعددة. وتخضع جميع الخطط الاستراتيجية القطرية لعمليات داخلية صارمة لضمان الجودة والموافقة.

الشراكات

72- تستفيد الخطة الاستراتيجية للبرنامج من هوية البرنامج باعتباره أكبر منظمة إنسانية في العالم تكافح الجوع. وتترتب على هذه الهوية مسؤولية بشأن الوفاء بالتزامات والتوقعات في الاستجابة للطوارئ والإنعاش في سياقات الأزمات والاضطرابات بهدف إنقاذ الأرواح من خلال مساعدة غذائية فائقة الجودة وتصمم وتنفذ بالشراكة مع الحكومات الوطنية والوكالات الدولية والجهات الفاعلة الأخرى. وتؤكد الخطة الاستراتيجية هذا البعد الحاسم في عمل البرنامج، وتوفر إطاراً متسقاً وشفافاً يحسن البرنامج من خلاله دعمه للبلدان في إحراز تقدّم نحو تحقيق القضاء على الجوع باستخدام المهارات والقدرات والكفاءات المتكونة ليس فقط من خلال العمل الإنساني، بل وكذلك في المبادرات الإنمائية. وهذه المهارات والقدرات والكفاءات فريدة وملموسة وعالمية في نطاقها وتُفسح المجال أمام جيل جديد من التدخلات المنهجية والشراكات المعززة بدافع من روح التغيير الذي تدعو إليه خطة عام 2030.

73- وتتفق عملية التخطيط الاستراتيجي القطري مع استراتيجية الشراكة المؤسسية للبرنامج (2014-2017) التي تُعرّف الشراكة بأنها "علاقات تعاونية بين جهات فاعلة تحقق حصائل أفضل للسكان الذين نخدمهم عن طريق جمع واستغلال موارد تكميلية من جميع الأنواع؛ والعمل معاً بطريقة شفافة ومتكافئة وتحقيق فائدة متبادلة؛ وتقاسم المخاطر، والمسؤولية، والمساءلة. وتحقيق الأهداف التي يتعدّد تحقيقها منفردة بنفس القدرة من الكفاءة أو الفعالية أو الابتكار، وحيث تكون القيمة المحققة أكبر من تكاليف المعاملات المترتبة".⁽²²⁾

74- ويلتزم نهج الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الذي يتألف من شقين وتليه عملية صياغة الخطة الاستراتيجية القطرية بمبادئ استراتيجية الشراكة؛ ويُعزز هذه القيم أثناء العمل مع الحكومات والمانحين والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص ووكالات الأمم المتحدة – بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها – والجهات الفاعلة الأخرى على المستوى القطري؛ ويُعزز فرص بناء الشراكات ويقويها من خلال عملية التخطيط التشاوري. وتشجّع عملية الاستعراض الاستراتيجي للنهج الوطنية للقضاء على الجوع الدعم المتسق للبلدان في القضاء على الجوع، وتحقيق توافقاً في الآراء حول تنسيق أعمال كل شريك؛ وتوضّح الخطط الاستراتيجية القطرية مساهمات الشركاء والغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج على الأجلين القصير والطويل، مع الاستفادة من جوانب القوة التكميلية لدى الشركاء، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.

75- وتُعزز عملية التخطيط الاستراتيجي القطري شراكات القطاعين العام والخاص واستثمارات القطاع الخاص في القضاء على الجوع بوسائل تشمل تعبئة الموارد وتوسيع النطاق وتسخير قوى السوق للحفاظ على استمرارية التنمية الاجتماعية الاقتصادية. وتساهم عملية التخطيط في أولويات استراتيجية البرنامج للشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد منه (2013-2017)⁽²³⁾ عن طريق التماس الموارد ونقل القدرات من القطاع الخاص لدعم أنشطة البرنامج. وتماشياً مع هذه الاستراتيجية، تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي القطري في البلدان المختارة تحديد فرص تصميم نماذج تمويلية جديدة لتعبئة الموارد المحلية والدولية والعامّة والخاصة من أجل تعظيم التقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف الإنسانية والإنمائية الوطنية.

76- ووفقاً لخطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، تشمل الاستعراضات الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ خطة عام 2030، تقييماً لتدفقات الموارد من القطاع الخاص من أجل تعزيز فهم حالة الأمن الغذائي والتغذية في البلد المعني ولتيسير استخدام ما يتمتع به القطاع الخاص من إمكانات تحويلية في تعزيز التنمية الشاملة والمستدامة.

77- وتندرج خطط الانخراط المتواصل مع الحكومات المانحة ضمن نهج التخطيط الاستراتيجي القطري. وتشكل "المبادئ والممارسة السليمة للمنح الإنسانية" و"القيمة العالمية للعمل الإنساني" الخلفية التي سيسعى البرنامج على أساسها إلى الحصول على الموارد اللازمة لوضع خطته الاستراتيجية (2017-2021) موضع التشغيل على المستوى القطري من خلال الخطط الاستراتيجية القطرية. وتشمل المبادئ التي ما تزال تتحكم بجهود التمويل في ظل نهج الخطط الاستراتيجية القطرية زيادة

(22) WFP/EB.A/2014/5-B.

(23) WFP/EB.A/2013/5-B.

اتساق المعونة مع أولويات البلدان المانحة والمضيفة؛ وتنشيط تعبئة الموارد المحلية من خلال الانخراط الفعال في العمليات التي تقودها البلدان؛ وتخصيص التمويل الإنساني بما يتناسب والاحتياجات؛ وتوفير المساعدة الإنسانية بطرق تدعم إنعاش التنمية طويلة الأجل؛ والتماس التمويل المرن والقابل للتنبؤ.⁽²⁴⁾

78- وجرت العادة على ألا تشمل شراكات البرنامج مع المنظمات غير الحكومية الكثير من المشاركة الفنية. وتُعزز عملية التخطيط الاستراتيجي القطري التفاعلات الاستراتيجية والحوار مع المنظمات غير الحكومية والعناصر الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني التي تؤخذ أدوارها وقدراتها في الاعتبار وتستخدم بدرجات متفاوتة حسبما هو مناسب للسياق. من ذلك على سبيل المثال أن بمقدور البرنامج أن يدعو أثناء عمليات الاستعراض الاستراتيجية للنهج الوطنية للقضاء على الجوع إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز قدرات العناصر الفاعلة الوطنية في المجتمع المدني والنظر في إدراج تلك الإجراءات في خطته الاستراتيجية القطرية الناشئة.

79- وبينما حقق النهج اللامركزي الذي يسير عليه البرنامج في العمل مع المنظمات غير الحكومية مزايا تتمثل في تمكين مكاتب البرنامج القطرية من تحديد الشراكات التي ينبغي السعي إلى تكوينها والطريقة التي ينبغي أن تدار بها تلك الشراكات، تساعد عملية التخطيط الاستراتيجي القطري على ضمان إعطاء الأولوية للشراكات مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وإدارة تلك الشراكات بطرق يمكن من خلالها الاستفادة مما لدى الشركاء من فهم عميق للسياقات المحلية من أجل إثراء برامج البرنامج، وتيسير توسيع سبل الوصول إلى السكان المستهدفين ودعم زيادة المساءلة تجاههم.

الإدارة المالية والتخطيط التشغيلي على المستوى القطري

ميزانية الحافظة القطرية

80- تُخطط ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية وفقاً لهيكل ميزانيات الحوافظ القطرية الذي حدده استعراض الإطار المالي المقرر عرضه على المجلس في نوفمبر/تشرين الثاني 2016. وسوف تقدّم إلى المجلس سنوياً ميزانية المستوى القطري السنوية موزعة حسب الحصيلة الاستراتيجية لاستعراضها كجزء من عملية تخطيط الإدارة لكامل مدة الخطة الاستراتيجية القطرية. وسوف تتكون ميزانية الحافظة القطرية من حصائل استراتيجية موضوعية استناداً إلى تقييم الاحتياجات و/أو خصائل استراتيجية مستندة إلى استعراضات استراتيجية أو تحليل مماثل بالتعاون مع النظراء الحكوميين والشركاء. وسوف تسترشد ميزانية الحصائل الاستراتيجية المرتبطة بالتنمية بالموارد المتاحة التقديرية حسبما تنص المادة العاشرة-8 من اللائحة العامة. كما ستقدم الميزانية تقسيماً تفصيلياً حسب فئات التصنيف العالية الأربع، وهي التحويل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة. وستكون ميزانية الحافظة القطرية المرافقة للخطة الاستراتيجية القطرية هي مجموع الميزانية مقسماً حسب فئات تصنيف التكاليف العالية الأربع وسيتم اعتمادها على أساس مجموع الميزانية لكل حصيلة استراتيجية للبرنامج طيلة فترة إطار الخطة الاستراتيجية القطرية.

81- وسوف توائم ميزانية الحوافظ القطرية استراتيجيات البرنامج وعملياته على المستوى القطري مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) ونهج التخطيط الاستراتيجي القطري، وإطار النتائج القطرية. ويهدف هيكل الميزانية إلى: (1) تحقيق المستوى الأقصى لقدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وفعالية للاحتياجات التشغيلية ذات الأولوية؛ (2) توفير الإدارة المالية المنضبطة وعمليات الإبلاغ والتحليل؛ (3) تيسير تعبئة الأموال.

82- وتشمل متطلبات إطار ميزانية الحوافظ القطرية استعراضاً عاماً لكل العمليات داخل المكتب القطري بما يتفق مع الخطة الاستراتيجية القطرية؛ و "رؤية" واضحة من الاستراتيجية إلى التخطيط وتدبير الموارد وانتهاءً بالنتائج؛ وهيكل موحداً لتنفيذ العمليات؛ وإتباتاً واضحاً للأثر وفعالية التكاليف وكفاءتها؛ ومساءلة محسنة.

83- وسوف تشكّل الخطط الاستراتيجية القطرية أدوات لتعبئة الموارد وإدارة الأموال، بما يشمل إجراءات تخصيص المساهمات المتعددة الأطراف للإغاثة وللمساعدة الإنمائية التي يلتزم بها البرنامج. وسيظل البرنامج يعترف بأن أعمال السياسات بشأن

تحقيق الاتساق بين الأنشطة الإنسانية والإنمائية تدعمها مسارات التمويل ذات الصلة بالأنشطة الإنسانية والإنمائية على حدٍ سواء وبأن الموارد المتاحة والمتوقعة ستثري تنفيذ الأنشطة من خلال تخطيط إدارة العمليات القطرية.

تخطيط إدارة العمليات

84- ستدعم خطط إدارة العمليات القطرية تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية كجزء من عملية الإدارة الداخلية للبرنامج. وهذه الخطط مستخلصة من دورة التخطيط السنوية، وتتألف من برنامج عمل البلد المعني، بما في ذلك مبادرات لخطط تنفيذ مستتدة إلى الاحتياجات وإلى الموارد.

85- وسوف تُتاح معلومات التشغيل والميزنة المستمدة من خطط إدارة العمليات القطرية، بما في ذلك تفاصيل مستوى الأنشطة، للدول الأعضاء عبر بوابة على الإنترنت. وسيتم توفير معلومات محددة على أساس سنوي خلال الفترة الكاملة للخطة الاستراتيجية القطرية. وسيشمل ذلك ما يلي:

(أ) طريقة التحويلات حسب الحصيلة الاستراتيجية والنشاط؛

(ب) عرض عام للمستفيدين، مع تقسيمهم حسب الفئة العمرية، والوضع؛

(ج) المستفيدون حسب الحصيلة الاستراتيجية والنشاط، مع تقسيمهم حسب الجنس؛

(د) الحصص الغذائية أو التحويلات حسب الأنشطة لكل حصيلة استراتيجية ونشاط؛

(هـ) تقسيم التحويلات حسب الطرائق؛

(و) ستتاح معلومات كمية بالقيمة الدولارية حسب الحصيلة الاستراتيجية والنشاط وحسب الكمية، حيثما انطبق ذلك.

86- وإضافة إلى تلقي التقارير من البرنامج في دورة سنوية، يُمكن للدول الأعضاء استخدام البوابة للوصول إلى التقارير وتقديمها في أي وقت ولأي فترة زمنية. وسوف تربط البوابة أيضاً بين الموارد والنتائج، وهو ما سيتألف من مبادرات الحصائل الاستراتيجية مقسمة تفصيلياً حسب الأنشطة، مع إيراد النتائج المخطط لها لكل من تلك الحصائل. (غايات النواتج/الحصائل).

87- وسيتم تحديث البوابة الشبكية بانتظام بمعلومات عن الإنفاق وعن النواتج المسلمة، إلى جانب وصف للأنشطة التي تُمنح الأولوية وفقاً للتمويل المتاح. وهذه النظرة الشمولية للعمليات، بالإضافة إلى عمليات المجلس الرسمية المتعلقة بالموافقة على خطة الإدارة، وكذلك استعراضه السنوي لتقرير الأداء السنوي، والتقارير الموحدة عن المشروعات، والتقارير اللاحقة حول استخدام تفويضات السلطة، ستيسر أداء المجلس لدوره الإشرافي. كما أن ذلك سيسهم في توفير المعلومات للدول الأعضاء لأغراض جمع الأموال. وتتوقع الأمانة أن تدخل البوابة الشبكية حيز التشغيل بحلول الفصل الثاني من عام 2018.

إدارة الأداء

88- ستشمل كل خطة استراتيجية قطرية إطاراً منطقياً للنتائج. وسيضع البرنامج خطة للرصد والتقييم على المستوى القطري وبوفر ميزات لها، تشكّل مكوناً من مكونات نظامه لإدارة الأداء، وذلك كجزء من كل خطة استراتيجية قطرية. وستناقش الخطة وتُعتمد مع النظراء الحكوميين والشركاء. وسوف يقيّم الأداء العام للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة على أساس الغايات المحددة في سياق عملية التصميم، في حين أن الخطط الاستراتيجية القطرية التي تسترشد بالاستعراض الاستراتيجية ستُقيّم على أساس الغايات ذات الصلة والمحددة في الاستعراض الاستراتيجي الوطني لجهود القضاء على الجوع. وسيجري أيضاً تقييم التقدّم المحرز في تحقيق المساواة بين الجنسين وتحقيق سائر النتائج المؤسسية المشتركة بين القطاعات.

89- وتماشياً مع القواعد الدولية، ستقع المسؤولية عن رصد مؤشرات أهداف التنمية المستدامة والمؤشرات الوطنية ودون الوطنية والمواضيعية المختارة على عاتق السلطات الوطنية بمساعدة من المنظمات الدولية.⁽²⁵⁾

(25) وثيقة المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة E/CN.32016/2 و E/CN.32016/3. تقرير فريق الخبراء المشترك المعني بمؤشرات أهداف التنمية المستدامة، وتقرير الفريق الرفيع المستوى للشراكة والتنسيق وبناء القدرات لرصد فترة ما بعد عام 2015 Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators and the Report of the High-Level (Group for Partnership, Coordination and Capacity Building for Post-2015 Monitoring

- 90- وستتضمن جهود إدارة الأداء التي يبذلها البرنامج تتبع مؤشرات الحصائل والعمليات والنواتج والأنشطة. وسيتم الإبلاغ عن قيم إنجاز الحصائل والنواتج في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي. كما سيجري إرساء مؤشرات أداء أساسية للفعالية التنظيمية، والكفاءة، والوفورات، بما يغطي اعتبارات القيمة مقابل المال المنفق. وستُرصَد هذه المؤشرات عبر مختلف النظم والعمليات الإدارية وسيُبلغ عنها أيضاً في تقارير الأداء السنوية على المستويين القطري والعالمي.⁽²⁶⁾
- 91- وسوف تصنّف جميع مؤشرات الحصائل والنواتج والعمليات، حيثما كان ذلك مفيداً، حسب الجنس والعمر. وستتمثل الغاية الرئيسية من الرصد في ضمان أن تكون عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية وتعديلات الخطط الاستراتيجية القطرية مستندة إلى الأدلة. وسوف تدعم عمليات الرصد والاستعراضات والتقييمات المساءلة، وستستخدم النتائج والدروس المستفادة للارتقاء بعمل البرنامج واستراتيجيته المقبلة، وللمساعدة على التأكد من أن المساعدة المقدّمة من البرنامج في المستقبل تستنير بأدلة موثوقة.
- 92- وتحت إدارة مكتب التقييم، ستخضع جميع الخطط الاستراتيجية القطرية لتقييمات الحوافظ القطرية بحلول نهاية فترة التنفيذ للوقوف على ما أحرز من تقدّم ونتائج مقارنة بالحصائل والأهداف المنشودة في الخطط الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك بشأن المساواة بين الجنسين والنتائج المؤسسية الأخرى المشتركة بين القطاعات؛ ولتحديد الدروس التي تساعد في تصميم الدعم الذي سيقدم لاحقاً على المستوى القطري. وبدون الإخلال بالانتقاء المستقل لتقييمات الحوافظ القطرية من جانب مكتب التقييم وفقاً لسياسة التقييم، فإن الخطط القطرية الاستراتيجية المؤقتة ستخضع لاستعراضات غير مركزية حسب الاقتضاء.
- 93- وبالنسبة لجميع الخطط الاستراتيجية القطرية ستنُدر التقييمات اللامركزية التي تتناول مكونات مختارة من هذه الخطط، والاستعراضات اللامركزية المناسبة من جانب البرنامج بدعم من المكتب الإقليمي ذي الصلة، حسب الاقتضاء. وستُجري كل الخطط الاستراتيجية القطرية، ما عدا الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، استعراضاً لامركزياً لمنتصف المدة. وسوف تثرى النتائج والتوصيات الناجمة عن جميع الاستعراضات والتقييمات عمليات التخطيط التشغيلي القطري السنوي المستند إلى الموارد لضمان إجراء التحسينات المناسبة في منتصف المدة حسب اللزوم. وسوف تتبّع نظم رصد التقدّم المحرز في تنفيذ الحصائل المقررة وقياس التقدّم المحرز في تحقيق المساواة بين الجنسين وغيرها من النتائج المؤسسية المشتركة بين القطاعات. وسوف يجري إدراج الرصد والتقييمات والاستعراضات اللازمة في ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية وتوفير الموارد لها بناءً على ذلك.

إدارة المخاطر

- 94- ستشتمل كل الخطط الاستراتيجية القطرية على تحليل للمخاطر المرتبطة بتنفيذها وعلى إجراءات للتخفيف من تلك المخاطر. وستراعي التحليلات السياق القطري وستقيّم المخاطر المؤسسية، والبرامجية، والأمنية. وستتسعى إجراءات التخفيف إلى الحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي للبرنامج على النحو المحدد في الخطة الاستراتيجية القطرية في حال حدوث خطر متوقع.

الترتيبات الانتقالية

- 95- ينبغي على المكاتب القطرية التابعة للبرنامج والتي يمكنها أن تقدم خطة استراتيجية قطرية لموافقة المجلس بحلول فبراير/شباط 2018 أن تعدّ خطة استراتيجية مسترشدة باستعراض استراتيجي وطني لجهود القضاء على الجوع قبل ذلك التاريخ.⁽²⁷⁾ ويتعين على المكاتب القطرية أن تُعدّ خطة استراتيجية قطرية مؤقتة وأن تقدمها بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2017. وستستخدم الخطط المؤقتة، على النحو المحدد في الفقرة 31 (التعريف) والفقرات 39-41 (عملية الموافقة والتنقيح)، كجسر يوصل إلى الخطط الاستراتيجية القطرية الكاملة خلال المرحلة الانتقالية، وستساعد المكاتب القطرية في إنشاء وتنفيذ

⁽²⁶⁾ سترد تفاصيل إجراءات ومبادئ الإبلاغ في إطار النتائج المؤسسية.

⁽²⁸⁾ سيجري تجريب ميزانيات الحوافظ القطرية في عام 2017 فقط. ووفقاً لذلك، فإن مكونات ميزانيات الحوافظ القطرية التجريبية في الخطط الاستراتيجية القطرية التي سيوافق عليها المجلس في عام 2017، ستصبح ميزانيات حوافظ قطرية دون الحاجة إلى أن ينظر فيها المجلس مجدداً أو أن يوافق عليها، إلا في حال الضرورة، بعد بدء تنفيذ الإطار المعياري والمالي المنقح في عام 2018. وبعد ذلك، ستخضع هذه الخطط للإطار المالي والمعياري الذي سيستكمل وسيوافق عليه المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017.

- نُظِم برمجية ومالية وتشغيلية موحدة بما يتمشى مع الخطة الاستراتيجية الجديدة. و سُنِدخل عمليات الطوارئ المحدودة مرحلة التشغيل في 1 يناير/كانون الثاني عام 2018.
- 96- والأمانة ملتزمة بتجريب وتحسين وتثبيت نموذج ميزانية الحافظة القطرية في عام 2017 بغية دعم نهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وستمكن هذه الفترة من التشاور الوثيق مع الشركاء فيما يتعلق باستعداد النظم، كما ستتيح المجال أمام تطوير حلول مؤسسية قبل انتقال البرنامج إلى التنفيذ الأعم في عام 2018.
- 97- ومن المتوقع أن يُصَدِر المجلس أولى موافقاته على الخطط الاستراتيجية القطرية والميزانيات التجريبية للحوافز القطرية المتصلة بها في دورته العادية الأولى لعام 2017. وسوف تقدّم الأمانة تقريرها إلى المجلس بشأن الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية، إلى جانب أي توصيات لمواصلة تحسين الأطر البرمجية والمالية التي تستند إليها تلك الخطط، في ضوء تنفيذها.⁽²⁸⁾
- 98- وستُطبّق الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية الإطار البرمجي والمالي الجديد؛ ويمكن أن ينشأ عن ذلك بعض التضارب مع الأحكام الحالية لللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج، والتي تشير إلى فئات البرامج الحالية.⁽²⁹⁾ وعلى هذا، يتعيّن أن يأذن المجلس باستثناءات معينة من أحكام اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج، على أن يقتصر ذلك على الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية المعتمدة خلال الفترة الانتقالية بين الدورة العادية الأولى لعام 2017 و 31 ديسمبر/كانون الأول 2017؛ ويأذن المجلس على وجه الخصوص بأن تُطبّق بصفة مؤقتة على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أحكام اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج التي تشير إلى فئات البرامج الحالية.⁽³⁰⁾ كما لو كانت تشير إلى الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 99- وإضافة إلى ذلك، سيتطلّب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية والإطار المالي الجديد أن يعود المجلس إلى النظر في سلطات المدير التنفيذي⁽³¹⁾ فيما يتعلق بالموافقة على البرامج وتنقيحاتها، ذلك أن تفويض السلطات الحالية للمدير التنفيذي يستند إلى فئات البرامج الحالية وعتبات الميزانية وليس إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية. ولذلك سيقدم إلى المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 هيكل منقّح لتفويض السلطة استرشاداً بتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية خلال عام 2017 كجزء من عملية استعراض الإطار المالي. وسيحتفظ بالحكم الوارد في النظام الأساسي فيما يتعلق بالقرارات المشتركة بين المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. ويحدّد استعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/5-B/1) ترتيبات التطبيق المؤقت لتفويض السلطة إلى المدير التنفيذي بشأن تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية في عام 2017.
- 100- وستتطلب التعديلات التقنية الضرورية لتطبيق الإطار البرمجي والمالي المنقّح على نطاق البرنامج بعد نهاية المرحلة التجريبية لتفويض اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج. وسوف تقدّم الأمانة مقترحات بشأن هذه التعديلات، مسترشدة في ذلك بتجربة الخطط الاستراتيجية القطرية المزوّدة بميزانيات تجريبية للحوافز القطرية، إلى المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 للموافقة على التعديلات المتصلة بهذه السياسة المتعلقة بالخطط الاستراتيجية القطرية، وتحديد المصطلحات البرمجية المنقّحة، بحيث يمكن لللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج استيعاب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية.

(28) سيجري تجريب ميزانيات الحوافز القطرية في عام 2017 فقط. ووفقاً لذلك، فإن مكونات ميزانيات الحوافز القطرية التجريبية في الخطط الاستراتيجية القطرية التي سيوافق عليها المجلس في عام 2017، ستصبح ميزانيات حوافز قطرية دون الحاجة إلى أن ينظر فيها المجلس مجدداً أو أن يوافق عليها، إلا في حال الضرورة، بعد بدء تنفيذ الإطار المعياري والمالي المنقّح في عام 2018. وبعد ذلك، ستخضع هذه الخطط للإطار المالي والمعياري الذي سيستكمل وسيوافق عليه المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017.

(29) للاطلاع على القائمة الإرشادية الأولية، انظر الملحق السابع من تحديث استعراض الإطار المالي، 25 يوليو/تموز 2016، وثيقة مشاورات غير رسمية، وعلى وجه الخصوص: مواد اللائحة العامة الثانية-2؛ والعاشر-2؛ والعاشر-7؛ والعاشر-8؛ والثالث عشر-2؛ ومواد النظام المالي 1-1؛ و4-2؛ و8-1؛ و9-3؛ و10-1؛ و10-2.

(30) يحق للمجلس أن يتناول أوجه التباين هذه وأوجه الخروج عن اللائحة العامة والنظام المالي عملاً بالمادتين السادسة-2(ب) والسادسة-2(ب)(7) من النظام الأساسي.

(31) انظر التذييل الخاص بتفويض السلطة والملحق باللائحة العامة، والمستنسخ في الملحق السابع من تحديث استعراض الإطار المالي، 25 يوليو/تموز 2016، وثيقة مشاورات غير رسمية.

ضمان النجاح

101- *إدارة الانتقال*: سيجري إعداد خريطة طريق منفصلة لضمان التحول في الوقت المناسب ونجاح من وثائق المشروعات إلى الخطط الاستراتيجية القطرية، مع مراعاة دورات المشروعات والأطر الزمنية الخاصة بكل بلد. وسيجري إبلاغ جمع أصحاب المصلحة – الأعضاء في المجلس والحكومات والمانحون والموظفون والشركاء والمستفيدون – بما يحرز من تقدم وما يستجد من تطورات بوسائل مجهزة خصيصاً لهذا الغرض. وسيكون للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية أدوار محورية في قيادة الانتقال.

102- *التأزر على نطاق البرنامج*: سيكون من الضروري إقامة علاقات تعاون وتأزر على نطاق البرنامج للتأكد من أن النظام الذي سيُعاد تصميمه يعمل على الوجه الأكمل بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2018.

103- *التوجيه والتدريب من أجل التنفيذ*: تماشياً مع استراتيجية الموارد البشرية، سيقدم إلى الموظفين توجيه وتدريب على تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها. وستُعالج الثغرات في الموارد البشرية، وسيجري استقراء الدروس المستفادة لتحسين التنفيذ.

تفعيل مبادئ البرنامج

104- *التكامل بين مبادئ البرنامج*: اعترافاً بأن البرنامج يجب أن يعمل وفقاً لمبادئ معينة باعتباره جزءاً من الأمم المتحدة، ستلتزم صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها بمبادئ البرنامج. وستراعى تدابير مكافحة التندليس والفساد، والحماية، و"عدم الإضرار"، أثناء تصميم البرامج وتنفيذها بالاشتراك مع الحكومات والشركاء.

105- *مبادئ البرنامج*: تُعبّر القيم الأساسية للبرنامج الواردة في الملحق الثاني من خطته الاستراتيجية (2017-2021) عن التزامه بمعايير السلوك لموظفي الخدمة المدنية (2013) ومدونة قواعد السلوك في البرنامج (2014). وتؤكد القيم الأساسية أيضاً التزام البرنامج بالمبادئ الإنسانية، وبالأهمية المحورية لحماية السكان المتضررين والمساءلة تجاههم، وبالمثل الواردة في ميثاق الأمم المتحدة.

106- *تنفيذ التدابير المشتركة بين القطاعات والتدابير ذات الصلة*: سيجري دمج المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على النحو المنصوص عليه في سياسة البرنامج بشأن المساواة بين الجنسين (2015-2020)⁽³²⁾ في الخطط الاستراتيجية القطرية؛ وسوف تراعى آثار المناخ والقضايا البيئية والقضايا الأخرى المشتركة بين القطاعات وفقاً لسياسات البرنامج المتعلقة بالمناخ والبيئة وغيرها من السياسات ذات الصلة أثناء صياغة هذه الخطط وتنفيذها.

(32) الوثيقة WFP/EB.A/2015/5-A، بصيغتها المعدلة والمحدثة من حين إلى آخر.