



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 الثامنة والستون بعد المائة

روما، 2 – 3 نوفمبر/تشرين الثاني 2017

تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيد Sean O'Brien  
مدير تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة  
برنامج الأغذية العالمي  
هاتف: +3906 6513 2682

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



mu595

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة

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](http://www.fao.org)

### موجز تنفيذي

- ◀ تُعرض وثيقة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.
- ◀ 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 للموافقة عليها.

### مشروع المشورة

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

البند 4 من جدول الأعمال  
WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1  
قضايا السياسات  
للموافقة

التوزيع: عام  
التاريخ: 20 أكتوبر/تشرين الأول 2017  
اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة

### موجز تنفيذي

تشمل خارطة الطريق المتكاملة الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)،<sup>(1)</sup> وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية،<sup>(2)</sup> واستعراض الإطار المالي،<sup>(3)</sup> وإطار النتائج المؤسسية (2017-2021).<sup>(4)</sup> وتوفّر هذه العناصر معاً إطاراً شاملاً لدعم تعزيز العلاقة الإنسانية - الإنمائية فيما بين البلدان، والمساعدة على ضمان أن تكون استجابات البرنامج مناسبة ومستدامة. وفي وقت يشهد احتياجات إنسانية غير مسبوقة، يُعزز إطار خارطة الطريق المتكاملة كفاءة وفعالية العمليات.

ويعمل تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة على تحويل البرنامج، وتجديد التركيز على الأداء، والشفافية، وتعظيم القيمة مقابل المال، ويتطلب إعادة تشكيل نُظم التكنولوجيا في البرنامج، وتغيّرات في اللائحة العامة والنظام المالي لدعم إدخال الإطار البرنامجي والمالي الجديد، وانخراط الشركاء المبكر والشامل، واستحداث الأدوات وتداولها، وتوفير التدريب لتزويد الموظفين بالكفاءات الصحيحة.

واعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018، ستكون أغلبية المكاتب القطرية، والتي تمثل قرابة ثلثي برنامج عمل البرنامج<sup>(5)</sup> - قد استكملت الانتقال إلى الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية مع ما يصاحبها من ميزانيات الحوافز القطرية. وفي إطار النهج المرن لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، سيواصل 16 مكتباً قوطياً القطرية المؤقتة الانتقالية مع ما يصاحبها من ميزانيات الحوافز القطرية. وفي إطار النهج المرن لتنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، سيواصل 16 مكتباً قوطياً استخدام النظام الحالي بصورة استثنائية إلى ما بعد هذا التاريخ، وستنتقل إلى إطار الخطة الاستراتيجية القطرية بحلول يناير/كانون الثاني 2019.<sup>(6)</sup>

(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) تستند تقديرات برامج العمل السنوية للبلدان المعنية ونسبة مجموع برامج العمل السنوية التي تمثلها هذه البلدان إلى برنامج العمل لعام 2018 في آخر مشروع لخطة الإدارة (2018-2020).

(6) WFP/EB.A/2017/5/1

### لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد S. O Brien  
مدير تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة  
هاتف: 066513-2682

السيد أمير عبد الله  
نائب المدير التنفيذي  
هاتف: 066513-2401

وبالنسبة للبرنامج، يعتبر عام 2017 عام التعلم. فإعداد وتنفيذ الموجتين الأوليين من الخطط الاستراتيجية القطرية التي اعتمدها البرنامج، وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة، فضلاً عن وضع 38 خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بناءً على مشروعات اعتمادها المجلس في السابق، قد أفاد كثيراً في وضع التوجيهات والعمليات والنهج ذات الصلة. وقد ساعدت الدروس المستفادة التي جمعت في الملحق الأول، وتعليقات الدول الأعضاء على تحفيز المناقشة وتعزيز اللبنة الرئيسية لإطار خارطة الطريق المتكاملة، بما في ذلك عملية التشاور المتوقعة؛ ومعالجة حالات الطوارئ، وعمليات التخطيط السنوية.

والغرض من نموذج الحوكمة الخاص بخارطة الطريق المتكاملة هو تعزيز دور الموافقة الأساسي الذي يقوم به المجلس، والحد من التجزؤ لتعزيز الرقابة الاستراتيجية للمجلس مع المحافظة على قدرة المجلس على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ عن طريق استخدام نموذج للحوكمة يستند إلى المخاطر وفعال من حيث التكلفة.

وسوف تنطبق ترتيبات الحوكمة المؤقتة المقترحة على المكاتب القطرية التي تُنفذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية. وتلتزم الأمانة موافقة المجلس على ترتيبات الحوكمة المؤقتة التالية: (1) تفويضات مؤقتة للسلطة، اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020؛ و(2) ومبادئ إضافية لتوجيه التطبيق المؤقت للاسترداد الكامل للتكاليف بالنسبة لعام 2018؛ و(3) وتمديد الاستثناءات من اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.<sup>(7)</sup>

وسوف تُقدّم التعديلات التي أدخلت على اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف، والمصطلحات والتعاريف، والتي استرشدت بالدروس المستفادة في عامي 2017 و2018، إلى المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2018، وإذا تمت الموافقة عليها، فسيجري العمل بها اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2019. أما التفويضات الدائمة للسلطة، والتي تعتمد على الخبرة المكتسبة في الفترة المؤقتة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020، فضلاً عن استعراض لضمان الحفاظ على دور الموافقة والرقابة الأساسي الذي يقوم به المجلس، فسوف تُعرض على المجلس للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى لعام 2020، وإذا تمت الموافقة عليها، فسيبدأ العمل بها اعتباراً من 1 مارس/آذار 2020.

وعلاوة على ذلك، تقترح الأمانة ترتيبات للحوكمة الانتقالية ستسمح باستخدام الموافقة عن طريق المراسلة كي تتمكن ثلاثة مكاتب إقليمية من تنفيذ أنشطة جارية معيّنة مدرجة في خطتها الاستراتيجية القطرية المؤقتة المقترحة. وتقتصر هذه الأنشطة على تلك التي تُنفذ في إطار مشروعات معتمدة حالياً، وسوف تُغطي الموافقة بالمراسلة الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى تُقدّم الخطط الاستراتيجية القطرية إلى المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الأولى لعام 2018. ورنهناً بموافقة المجلس على هذه الترتيبات، فإن نفس النهج سوف يُتبع بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي سينظر فيها المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2019.

(7) أُنذِر بهذه التفويضات في الأصل بالنسبة لعام 2017 في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2016.

## مشروع القرار\*

بعد أن نظر المجلس التنفيذي في الوثيقة المعنونة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1)، وإذ يشير إلى قراراته بشأن "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (WFP/EB.2/2016/4-C/1/Rev.1)، و"استعراض الإطار المالي" (WFP/EB.2/2016/5-B/1/Rev.1)، و"تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" (WFP/EB.A/2017/5-A/1)، فإن المجلس:

(1) يحيط علماً بأنه بينما ستواصل مكاسب قطرية معيّنة تنفيذ نظام قائم على المشروعات، فإن الخطة الاستراتيجية القطرية، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، وطرائق عمليات الطوارئ المحدودة، بما في ذلك ميزانيات الحوافز القطرية - والتي يشار إليها فيما بعد باسم "إطار الخطط الاستراتيجية القطرية"، والمتوقعة في خارطة الطريق المتكاملة، سيتم إدخالها في عام 2018 بعد مرحلة تجريبية في عام 2017؛

(2) يحيط علماً بتقديم خارطة الطريق المتكاملة، والتي ساعدت فيها الخبرة المكتسبة من تنفيذ خطط استراتيجية قطرية تجريبية، وخطة استراتيجية قطرية واحدة مؤقتة، على استنارة وتنقيح تصميم هياكل ميزانيات الحوافز القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، ويقرر أن مرحلتها التجريبية ستنتهي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2017، مشيراً إلى أنها سوف تُنفذ بعد ذلك على أنها خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة موحدة فيما تبقى من مدتها؛

(3) يُبكر بطلبه إلى المدير التنفيذي، الذي قُدم في الدورة الثانية لعام 2017، بأن يقدّم في الدورة العادية الثانية لعام 2017 مقترحات تتعلق بتطبيق اللائحة العامة والنظام المالي من أجل السماح بتنفيذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2018، فضلاً عن التزام الأمانة بأن تقدّم أيضاً في الدورة العادية الثانية لعام 2017 مقترحات تتعلق بمبادئ يسترشد بها الاسترداد التام للتكاليف بصورة مؤقتة خلال عام 2018، مع تفويضات مؤقتة للسلطة المقترحة للمدير التنفيذي بالنسبة لعمليات تُنفذ في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية؛

(4) يشير إلى أنه من المتوقع تعديل اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج في الدورة العادية الثانية لعام 2018، ويوافق على:

1- استمرار تطبيق اللائحة العامة والنظام المالي الحالي على المكاتب القطرية التي تُنفذ النظام الحالي القائم على المشروعات؛

2- وبالنسبة للبلدان التي تعمل في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية:

(أ) التطبيق المؤقت لأحكام اللائحة العامة والنظام المالي التي تشير إلى فئات البرامج الحالية كما لو كانت مثل هذه الإشارات تتعلق بإطار الخطط الاستراتيجية القطرية؛

(ب) والاستثناءات من أحكام المادة الثالثة عشر - 4 من اللائحة المادة والمادتين 1-1 و4-5 من النظام المالي فيما يتعلق بفئات التكاليف والاسترداد التام للتكاليف كي تسمح بتطبيق المبادئ المشار إليها في الفقرة (5) أدناه.

(5) يُقرّر، في انتظار تعديل اللائحة العامة والنظام المالي في الدورة العادية الثانية لعام 2018، تمديد العمل بالمبادئ التي وافق عليها المجلس من قبل لغرض الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية،<sup>(8)</sup> لتشمل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية المعمول به في عام 2018، باستثناء تلك المبادئ التي صيغت فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف، والتي تُطبّق على النحو التالي:

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

(8) انظر الوثيقة WFP/EB.2/2016/15، القرار WFP/EB.2/2016/7، الفقرة 5.

- 1- تُطبَّق فئات التكاليف العالية المستوى التالية على جميع أنواع المساهمات:
- (أ) تكاليف التحويل والتنفيذ التي تمثل التكاليف التشغيلية للمساهمة؛
- (ب) وتكاليف الدعم المباشرة المعدّلة، أي نسبة مئوية من تكاليف التحويل والتنفيذ الخاصة بالمساهمة تبعاً لكل بلد بالنسبة لجميع الأنشطة، باستثناء ما يتعلق بالخدمات المشتركة الصادر بشأنها تكليف، والتي سُنطِّق عليها نسبة مختلفة من تكاليف الدعم المباشرة المعدلة نظراً للطريقة الاستثنائية التي رصدت بها التكاليف في الميزانية بالنسبة لهذه الأنشطة؛
- (ج) وتكاليف الدعم غير المباشرة، أي نسبة مئوية موحّدة يقررها المجلس لتكاليف التحوّل والتنفيذ والتكاليف الدعم المباشرة المعدلة الخاصة بالمساهمة. وبرغم ما تقدّم، يمكن أن تختلف نسبة تكاليف الدعم غير المباشرة التي يقررها المجلس، كإجراء مؤقت انتظاراً لبحث دور التمويل الخارج عن الميزانية في الدورة العادية الثانية لعام 2018، عن طريق مواصلة استخدام الصناديق الاستثنائية والحسابات الخارجة عن الميزانية في الحالات التي استخدمت فيها من قبل لتمويل أنشطة تعتبر الآن جزءاً من إطار الخطط الاستراتيجية القطرية.
- 2- وباستثناء ما يُنص على خلاف ذلك في الفقرة الفرعية 3 أدناه، توفر جميع الجهات المانحة مبالغ نقدية كافية أو موارد مقبولة أخرى لتغطية تكاليف التشغيل وتكاليف الدعم بالكامل المتعلقة بمساهماتها.
- 3- ويستمر تطبيق الاستثناءات المنصوص عليها حالياً بالنسبة للاسترداد الكامل للتكاليف، والواردة في المادة الثالثة عشر -4 (هـ) - (ح) من اللائحة العامة وفقاً للممارسات الحالية. ومع أن فئة تكاليف الدعم المباشرة لن توجد بعد الآن بالنسبة للبرامج العاملة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، ولأغراض التنازل عن الإذن بموجب المادة الثالثة عشرة - 4 (ز) من اللائحة العامة، فإن "تكاليف الدعم المباشرة" تعني "التكاليف التي كانت ستشكل قبل تطبيق إطار الخطط الاستراتيجية القطرية تكاليف دعم مباشرة"، وتمديد سلطة المدير التنفيذي لتخفيض تكاليف الدعم غير المباشرة أو التنازل عنها بالنسبة لمثل هذه المساهمات، والمسموح بها بموجب المادة الثالثة عشر - 4 (ز) من اللائحة العامة، لتشمل أيضاً تكاليف الدعم المباشرة المعدلة.
- (6) *بوفق*، بالنسبة للفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020، على التفويضات المؤقتة للسلطة للمدير التنفيذي التي وردت في الملحق الثاني لهذا التحديث عن خارطة الطريق المتكاملة (WFP/EB.2/2017/4-A/1/Rev.1)، مشيراً إلى أنه ستم الموافقة على تفويضات دائمة للسلطة للمدير التنفيذي بعد استعراض التفويضات المؤقتة للسلطة يجريه المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام 2020؛
- (7) ويشير إلى أنه لمصلحة انتقال أكثر كفاءة إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، أفادت مكاتب قطرية معيّنة تخطّط لتقديم خطط استراتيجية قطرية إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى لعام 2018 بأنها تفضّل البدء بتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018. ولتيسير ذلك، يطلب المجلس التنفيذي من الأمانة أن تقدّم للموافقة بالمراسلة، وفقاً للمادة التاسعة-8 من النظام الداخلي للمجلس، خططاً استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل تتضمّن أنشطة يُراد تنفيذها ضمن إطار خارطة الطريق المتكاملة اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018 وحتى 31 مارس/آذار 2018 بالنسبة لتلك البلدان، ويشير أيضاً إلى أنه يمكن أن تتبع عملية مماثلة بالنسبة لبلدان تعمل في إطار نظام مشروع الإرث في عام 2018، والتي سوف تقدّم خططاً استراتيجية قطرية أو خططاً استراتيجية قطرية مؤقتة إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في دورته العادية الأولى لعام 2019.

## مقدمة

- 1- تحدّد خارطة الطريق المتكاملة التغيّرات التحوّلية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وتيسر وتوضح مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ولا سيما الهدف 2 من هذه الأهداف، وهو "القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسّنة وتعزيز الزراعة المستدامة"، والهدف 17، وهو "تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة".
- 2- وتتماشى الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2020) المعتمدة بعد الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات (الاستعراض الشامل). وتواصل الأمانة مساهمتها في مناقشات الاستعراض الشامل تحقيقاً لفائدة منظمة الأمم المتحدة الأوسع، وتتابع التطوّرات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية لوكالات أخرى لضمان الاتساق في الالتزامات والأهداف واللغة. وفي 6 سبتمبر/أيلول 2017، قدّم البرنامج تحديثاً عن تقدّمه نحو الوفاء بالتزامات الاستعراض الشامل للسياسات لعام 2016. وتواصل الأمانة تقييم الآثار المحتملة لهذه المناقشات بالنسبة للخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وخارطة الطريق المتكاملة، وعملية الاستعراض الشامل للسياسات، وستقدّم المزيد من التحديثات للمجلس عقب إصدار تقرير الأمين العام للأمم المتحدة في ديسمبر/كانون الأول 2017.
- 3- وسوف يساعد إطار الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج على تصميم برامج أفضل تتواءم مع الأولويات الوطنية لكي تخدم الناس بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ولدعم الحكومات والشركاء الآخرين من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأدخل هذا الإطار حوافز قطرية متسقة تحلّ محلّ فئات البرامج ووثائق المشروعات الحالية. ويتألف الإطار من أنواع البرامج التالية:
- ◀ يمكن تصميم خطط استراتيجية قطرية تغطّي مدة تصل إلى خمس سنوات، وتسترشد بالاستعراضات الاستراتيجية للتهجّج الوطنية للقضاء على الجوع التي تتولّى البلدان زمام قيادتها، وبعملية التقييم والتقدير - بما في ذلك التقديرات المشتركة للاحتياجات - ودراسات الجدوى، باستثناء الخطط في الاستراتيجية القطرية التي يموّلها البلد المضيف بالكامل، والتي يمكن أن يوافق عليها إما المجلس أو المدير التنفيذي. والمجلس هو الذي يوافق على الخطط الاستراتيجية القطرية.<sup>(9)</sup>
  - ◀ ويمكن أن تصل مدة الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى ثلاث سنوات، وتستخدم هذه الخطط عندما لا تستكمل خطة استراتيجية قطرية تسترشد بإطار استراتيجي بسبب نزاع قائم أو نتيجة لعدم استقرار يقوّض الحوكمة، بما في ذلك أداء المؤسسات الوطنية. وتستند الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلى الاستراتيجيات والدراسات والتقدير القائمة - بما في ذلك التقديرات المشتركة للاحتياجات - والتحليل والبيانات. ويوافق المجلس التنفيذي على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، باستثناء تلك الخطط التي يموّلها البلد المضيف، والتي يمكن أن يوافق عليها إما المجلس أو المدير التنفيذي.
  - ◀ وسيوافق المدير التنفيذي على خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية لمدة تصل إلى 18 شهراً بعد عملية طوارئ محدودة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تستند إلى وثائق مشروعات معتمدة من قبل، وطوّعت لتناسب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، كجسر يقود إلى خطة استراتيجية قطرية تسترشد باستعراض استراتيجي وطني. وتتيح الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تستند إلى وثائق مشروعات معتمدة من قبل<sup>(10)</sup> للمكاتب القطرية وقتاً لوضع وتنفيذ نُظُم برنامجية ومالية وتشغيلية موحّدة تمشياً مع الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021).
  - ◀ ويمكن تنفيذ عملية طوارئ محدودة قد تشمل توفير الخدمات أو دعم تعزيز القدرات، حسب الاقتضاء، في حالات الطوارئ غير المنظورة والمفاجئة في بلدٍ ليس فيه حضور للبرنامج. وتخطّط عمليات الطوارئ المحدودة لفترة أولية

(9) في الحالات التي يموّل فيها البلد المضيف الخطة الاستراتيجية القطرية بالكامل، فإنها ستخضع لأحكام المادتين 5-1 و5-2 من النظام المالي، والتي تفوض للمدير التنفيذي الموافقة على المشروعات الثنائية ما لم تفضّل الحكومة المضيفة أن تتم الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية من جانب المجلس عن طريق عملية الموافقة المعتادة على الخطط الاستراتيجية القطرية.

(10) في عام 2017، وافق المدير التنفيذي على 38 خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بناءً على وثائق مشروعات اعتمدت من قبل التنفيذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018 ولمدة تصل إلى 18 شهراً. وفي غضون هذه الفترة الانتقالية - وحتى يونيو/حزيران 2019 - يتوقع أن تضع المكاتب القطرية خططاً استراتيجية قطرية أو خططاً استراتيجية قطرية مؤقتة تسترشد باستعراضات استراتيجية، وتقدمها إلى المجلس للموافقة عليها.

تصل إلى سنة أشهر، ويوافق عليها المدير التنفيذي، وكذلك المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عند الاقتضاء.

- 4- وتجمع ميزانية الحافظة القطرية المصاحبة لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية جميع العمليات والموارد في بلد ما ضمن هيكل واحد، باستثناء الاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة واتفاقات الطرف الثالث التي تعتبر طارئة على برنامج عمل البرنامج والأنشطة المعتمدة "بالتعمير". وهي توضح مدى ملاءمة عمل البرنامج وأثره عن طريق إيجاد صلة شفافة بين الاستراتيجية، والتخطيط والميزنة، والتنفيذ، والموارد لما تحقق من نتائج ومساهمته فيها. وتشمل ميزانية الحوافز القطرية أيضاً أربع فئات من التكاليف العالية المستوى - تكاليف النقل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة - وإجراءات مبسطة للاسترداد الكامل للتكاليف. وتُعتمد ميزانية الحوافز القطرية، بعد توزيعها على فئات التكاليف الأربع، حسب الميزانية الإجمالية لكل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية للبرنامج.
- 5- ويُجري الآن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة. وقد تولّد زخم كبير بفضل مستوى التزام المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشُعب المقر، ومشاركتها في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، والدعم القوي من جانب الحكومات الوطنية والدول الأعضاء والمانحين والشركاء.
- 6- وقد استرشدت تنقيحات الأطر البرنامجية والمالية وإدارة الأداء إلى حد كبير بالدروس المستفادة في عام 2017، وساعدت على تحديد المتطلبات اللازمة لانتقال المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة. ويرد في الملحق الأول موجز للدروس المستفادة حتى الآن.
- 7- كما أن فترة التعلم في عام 2017 قد أتاحت الوقت اللازم لتبسيط عمليات التخطيط السنوي، وأتمتة عملية ترحيل الموارد قدر المستطاع، وواصلت تطوير متطلبات النظام خارطة الطريق المتكاملة من أجل معالجة حالات الطوارئ، وحالات الطوارئ المعقدة، والاستجابات الإقليمية، وخطط الاستجابة الإنسانية، ونظم أخرى. وساعدت التعليقات الملموسة على تحسين عملية المشاورة المرتقبة بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، وأوضحت أهمية انخراط الشركاء المبكر والشامل لتيسير التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتعزيز الشراكات والقرارات الخاصة بالتمويل من جانب الشركاء المانحين. ويجري تنقيح إطار النتائج المؤسسية لضمان أن يكون البرنامج في وضع جيد داخل البيئة المشتركة بين الوكالات، ووجود صلات قوية بين عمل البرنامج وأهداف التنمية المستدامة.
- 8- وتُحدّد هذه الوثيقة مقترحات العمالة بالنسبة لترتيبات الحوكمة المؤقتة، والتي تتضمن:

(أ) التفويضات المؤقتة للسلطة، اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020، بالنسبة للمدير التنفيذي فيما يتعلق بالموافقة على البرامج وتنقيحات الميزانية، والتفويضات المشتركة للسلطة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لعمليات الطوارئ المحدودة، والحصائل الاستراتيجية المتعلقة بالاستجابة للأزمات، وتنقيحات الميزانية المتعلقة بحالات الطوارئ التي تتجاوز عتبة معيّنة في الميزانية؛

(ب) والمبادئ التي توجه التطبيق المؤقت للاسترداد الكامل للتكاليف في عام 2018؛

(ج) واستمرار الاستثناءات المحددة من اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج لتنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018.<sup>(11)</sup>

وتحدّد الوثيقة أيضاً العملية المقترحة لزيادة رقابة المجلس على تنقيحات الميزانية، وتحديد فترة للتعليقات يمكن خلالها لأعضاء المجلس إبداء آرائهم بشأن الحصائل الاستراتيجية الجديدة أو المنقحة المتعلقة بالاستجابة للأزمات.

- 9- وتُدرج أيضاً ترتيبات الحوكمة الانتقالية بالنسبة لتنفيذ أنشطة جارية معيّنة من عدد محدود من الخطط الاستراتيجية القطرية اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018، قبل الموافقة الرسمية للمجلس في الدورة العادية الأولى لعام 2018. وتقتصر الأمانة استخدام آلية الموافقة بالمراسلة لتمكين المكاتب القطرية الثلاثة من تنفيذ أنشطة جارية في الأشهر الثلاثة الأولى من عام 2018 انتظاراً للموافقة الرسمية على الخطة الاستراتيجية القطرية في الدورة العادية الأولى لعام 2018. وسوف توضع ضوابط على

(11) سوف يستمر تطبيق الأحكام الحالية ذات الصلة في اللائحة العامة والنظام المالي على المكاتب القطرية التي تُنفذ نظام المشروعات الحالي في عام 2018- والتي تشمل عمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والعمليات الخاصة، والبرامج القطرية، والمشروعات الإنمائية.

البرامج والميزانية لضمان ألا تقع الأنشطة خارج نطاق المشروعات الجارية، وألا تتجاوز نفقات ميزانية الثلاثة أشهر لهذه الأنشطة. ورنهناً بالموافقة، فإن نفس النهج سيطبق على الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المراد بحثها في الدورة العادية الأولى لعام 2019.

### التقدم المحرز حتى الآن

- 10- ينطوي النهج المرن الذي تتبعه الأمانة في تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة على الحفاظ على موعد "التنفيذ الفعلي" المحدد في 1 يناير/كانون الثاني 2018 بالنسبة لمعظم المكاتب القطرية، ولكنه يسمح لبعض المكاتب القطرية بالاستمرار في ظل النظام الحالي على أساس استثنائي بعد ذلك التاريخ.
- 11- وقد اختارت معظم المكاتب القطرية - ومجموعها حالياً 66 مكتباً، تمثل 64 في المائة من برنامج عمل البرنامج - مواصلة انتقالها إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة بحلول 1 يناير/كانون الثاني 2018 من خلال خطط استراتيجية قطرية أو خطط استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية.

### الموجة 1 - ألف والموجة 1 - باء من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة

- 12- في أعقاب موافقة المجلس على الموجة 1 - ألف<sup>(12)</sup> من الخطط الاستراتيجية القطرية والموجة 1 - باء<sup>(13)</sup> من الخطط الاستراتيجية القطرية والموجة 1 - باء<sup>(14)</sup> من الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في دورته العادية الأولى لعام 2017 ودورته السنوية لعام 2017، يجري استخدام إطار خارطة الطريق المتكاملة في 12 مكتباً قطرياً من أصل 14 مكتباً في عام 2017. كما أن الاقتراح بزيادة المرونة في الخط الزمني لخارطة الطريق المتكاملة، والذي وافق عليه المجلس التنفيذي في دورته الثانية لعام 2017، قد أتاح للمكتب القطري في السودان مواصلة تنفيذ عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش، على الرغم من الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان، بما في ذلك ميزانية حافظة قطرية تجريبية، في دورته السنوية لعام 2017 (انظر الملحق الأول، الفقرة 17). وباستثناء المكتب القطري في السودان، الذي اعتمد نهج الهيكل المزدوج (انظر الملحق الأول، الفقرة 20)، أكملت جميع المكاتب القطرية المشاركة في الموجة 1 - ألف والموجة 1 - باء من الخطط الاستراتيجية القطرية عملية إقفال المشروعات ونقلت جميع مواردها إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية.

### الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية

#### المقرر تنفيذها اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018

- 13- وافق المدير التنفيذي على خطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية سيبدأ نفاذها في 1 يناير/كانون الثاني 2018. وخلال الفترة الانتقالية 2018-2019، ستضع المكاتب القطرية المعنية الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة وتقدمها إلى المجلس للموافقة عليها.
- 14- وقدم 11 مكتباً قطرياً خططاً استراتيجية قطرية وخططاً استراتيجية قطرية مؤقتة لكي يوافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017. وكما جاء في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، تم تعميم الوثائق قبل 12 أسبوعاً من دورة المجلس، وأصبح لدى أعضاء المجلس خمسة أسابيع لتقديم تعليقات كتابية.
- 15- وبالإضافة إلى الأدوات والتوجيهات المتعلقة بخارطة الطريق المتكاملة التي عُممت على الموظفين في جميع المناطق، تُنفذ الأمانة استراتيجية وخطط عمل "للتسلسل" تُحدّد الأنشطة، وخطط التدريب، والمواعيد النهائية اللازمة لضمان الانتقال في الوقت المناسب وبصورة دقيقة من المشروعات إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة. وقد أُتيح للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر "لوحة متابعة لرصد التسلسل" من أجل رصد الانتقال من المشروعات إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية،

(12) بلدان الموجة 1 - ألف من الخطط الاستراتيجية القطرية هي بنغلاديش، والصين، وكولومبيا، وإكوادور، والسلفادور، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية، وزمبابوي. وبدأ العمل بالخطط الاستراتيجية القطرية في 2 أبريل/نيسان 2017.

(13) بلدان الموجة 1 - باء من الخطط الاستراتيجية القطرية هي الكاميرون، ولبنان، وموزمبيق، وناميبيا، وجمهورية تنزانيا المتحدة؛ أما الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة فتخص السودان.

(14) باستثناء الخطط الاستراتيجية القطرية للكاميرون ولبنان، والتي بدأ العمل بها في 1 يناير/كانون الثاني 2018، بدأ العمل بالموجة 1 - باء من الخطط الاستراتيجية القطرية في 1 يوليو/تموز 2017.

وإلى هيكل ميزانية الحافظة القطرية. وهذا يسمح لجهات التنسيق برصد الميزانية والأرصدة السلعية والنقدية في بلدانها وأقاليمها، وكذلك على الصعيد العالمي.

16- وقد أثبت التعاون بين الأقاليم في عملية التسلسل أهميته بالنسبة لتقاسم الدروس المستفادة، ومواجهة التحديات، وتجنب الاختناقات عند توسيع أنشطة التسلسل من أجل التنفيذ الآني في كثير من المكاتب القطرية.

#### انتقال المكاتب القطرية إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018

17- من المتوقع أن يواصل نحو 16 مكتباً قطرياً - تمثل 36 في المائة من برنامج عمل البرنامج - تنفيذ المشروعات وفقاً للإطار الحالي لفترة من الزمن في عام 2018.<sup>(15)</sup> وحسب البلد المعني، فإن من شأن الوقت الإضافي أن يمكّن الأمانة من تحسين نوعية البرامج ومعالجة المسائل المتعلقة "بترحيل" (نقل) الموارد، وضمان توفر القدرة على إدارة العملية الانتقالية على مستوى المقر أو المكاتب الإقليمية أو المكاتب القطرية. وستعمل هذه المكاتب القطرية على الانتقال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في موعد أقصاه يناير/كانون الثاني 2019.

18- ويبين الشكل 1 انتقال 12 مكتباً قطرياً بنجاح إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2017، و54 مكتباً قطرياً كانت ستعمل ذلك بحلول يناير/كانون الثاني 2018، والإطار الزمني المتوقع لانتقال هذه المكاتب القطرية التي ستواصل تنفيذ الإطار الحالي في عام 2018 وفقاً لنهج التنفيذ الأكثر مرونة.

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



19- وتمشياً مع روح المرونة، سترصد الأمانة مدى ما قد تفرضه الاحتياجات المتغيرة من إبقاء لبلدان إضافية ضمن النظام الحالي أو انتقالها بسرعة أكبر إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة. وللتخفيف من المسائل المحتملة المتعلقة بنقل الموارد، فإنه يمكن تمديد نهج الهيكل المزدوج الذي اختُبر في السودان ليشمل عدداً محدوداً من البلدان التي تنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة لفترة قصيرة في عام 2018.

20- وتضمن الجدول الإرشادي للمجلس أكثر من 30 خطة استراتيجية قطرية وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة يجري تقديمها للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2018. وإدراكاً لشواغل الدول الأعضاء فيما يتعلق بهذا العدد الكبير، حدّدت الأمانة ما يصل إلى 16 بلداً يمكن أن يُنقل عرض الخطط الاستراتيجية القطرية التي تخص كل منها إلى دورة أخرى للمجلس لأن المكاتب القطرية المعنية تنتظر استكمال الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية. وسيتم إطلاع المجلس على التغييرات في التعميم المتوقع للخطة الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة أثناء المشاورات غير الرسمية ودورات المجلس التنفيذي، وفي برنامج العمل لفترة السنتين.

(15) سوف تُطبّق الأحكام الحالية في اللائحة العامة والنظام المالي على المكاتب القطرية التي تُنفذ نشاط ضمن الإطار الحالي في عام 2018.

### المساهمات التي تم تلقيها حتى الآن

- 21- تم "الإفراج المبكر" عن ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية في شبكة معلومات البرنامج ونظامه العالمي (نظام ونجز) خلال الربعين الثالث والرابع من عام 2017. وتتيح "آلية الإفراج المبكر" تأكيد المساهمات بصورة مباشرة للخطط الاستراتيجية القطرية قياساً على خطة استراتيجية قطرية، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، مع مراعاة الوقت الحقيقي المطلوب لإثبات المساهمات في بلد ما، ما لم تُستخدَم المساهمات في مشروعات خلال عام 2017.<sup>(16)</sup>
- 22- ويجري حالياً تلقي المساهمات، وبينما لا يزال الأمر مبكراً جداً لوضع توقعات موثوق بها، فإن مستويات التمويل تتماشى مع الاتجاهات التاريخية. فمن أصل 70 منحة جديدة تم تلقيها حتى الآن، تم توجيه 70 في المائة منها على مستوى الأنشطة، بما في ذلك تلك الموجهة إلى أنشطة متعددة. وستواصل الأمانة بناء الثقة في إطار خارطة الطريق المتكاملة لتشجيع المساهمات على مستويات أعلى في إطار النتائج، مثل الحصائل الاستراتيجية، أو النتائج الاستراتيجية، أو على مستوى البلد.
- 23- وحتى الآن، تم تأكيد 188 منحة بقيمة إجمالية قدرها 218 مليون دولار أمريكي - 135 مليون دولار أمريكي على شكل موارد جديدة، و83 مليون دولار أمريكي على شكل موارد منقولة ("مُرَحَلَة") من مشروعات يجري إقالتها - بالنسبة لخطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية (في انتظار تأكيدها): 20 منحة بقيمة إجمالية قدرها 30.2 مليون دولار أمريكي على المستوى القطري؛ و7 منح بقيمة إجمالية قدرها 17.8 مليون دولار أمريكي على مستوى النتيجة الاستراتيجية؛ و32 منحة بقيمة إجمالية قدرها 29.2 مليون دولار أمريكي على مستوى الحصيلة الاستراتيجية؛ و129 منحة بقيمة إجمالية قدرها 140.8 مليون دولار أمريكي على مستوى النشاط، بما في ذلك 7 منح مخصصة لأكثر من نشاط واحد.
- 24- وفي الموجة 1- ألف، تم تأكيد 49 منحة جديدة بقيمة إجمالية قدرها 77 مليون دولار أمريكي: أربع منح بقيمة إجمالية قدرها 10.3 مليون دولار أمريكي على المستوى القطري؛ و6 منح بقيمة إجمالية قدرها 5.8 مليون دولار أمريكي على مستوى الحصيلة الاستراتيجية؛ و39 منحة بقيمة إجمالية قدرها 60.8 مليون دولار أمريكي على مستوى النشاط، بما في ذلك منح تم تخصيصها لأكثر من نشاط واحد.
- 25- وفي الموجة 1- باء، تم تأكيد 20 منحة جديدة بقيمة إجمالية قدرها 58.3 مليون دولار أمريكي: أربع منح بقيمة إجمالية قدرها 11.9 مليون دولار أمريكي على المستوى القطري؛ ومنحتان بقيمة إجمالية قدرها 16.5 مليون دولار أمريكي على مستوى النتيجة الاستراتيجية؛ وأربع منح بقيمة إجمالية قدرها 5.1 مليون دولار أمريكي على مستوى الحصيلة الاستراتيجية؛ و10 منح بقيمة إجمالية قدرها 24.9 مليون دولار أمريكي على مستوى النشاط، بما في ذلك منح خُصِّصت لأكثر من نشاط واحد.

### خفض التخصيص

- 26- تقوم الأمانة بجمع بيانات كميّة ونوعية تحلّل بها مستوى تخصيص الموارد المرصودة للمكاتب القطرية المشاركة في الموجتين 1- ألف و1 - باء. وفي حين أنه من السابق لأوانه تماماً تقييم اتجاهات التمويل أو استخلاص النتائج، يواصل البرنامج العمل مع الشركاء لتشجيع المزيد من مرونة التمويل وزيادة القدرة على التنبؤ به. والأمانة على ثقة من أنها ستجمع بمرور الوقت الأدلة اللازمة لتيسير خفض التخصيص وزيادة التمويل المتعدد الأطراف. وتُعرب الأمانة عن تقديرها لاستعداد الجهات المانحة المتعددة الأطراف لبيان فوائد التمويل المتعدد الأطراف بالنسبة للمانحين الآخرين.
- 27- وتعكف الأمانة على تعزيز التوجيهات للموظفين، وتشجيعهم على العمل مع المانحين على مستوى أكثر استراتيجية، وتقديم نهج الخطط الاستراتيجية القطرية بوصفها استجابة شاملة للقضاء على الجوع. وسوف يساعد ذلك على ضمان ألا تكون مناقشات البرنامج قاصرة على أنشطة محدّدة.
- 28- وبالنظر إلى أن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة يعزّز قدرة البرنامج على تتبع الموارد بشفاافية، بدءاً من الاستراتيجية والتخطيط والميزنة والتنفيذ إلى إعداد تقارير الأداء، ستواصل الأمانة جهودها للتدليل على الصلات بين الموارد المضمونة، وتحقيق

(16) لن يبدأ توزيع المساهمات المؤكدة بصورة مباشرة على الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلا بعد موافقة المجلس. وسيبدأ توزيع المساهمات على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية في 1 يناير/كانون الثاني 2018.

النتائج، وتوفير القيمة مقابل المال. ، وتدرس الأمانة، بدعم من مجموعة بوسطن الاستشارية، العمل المستقبلي للجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد، وسوف تستعين بالدروس المستفادة من المشروعات التجريبية الممولة بالسلف الكلية والتي أجريت حتى الآن. وتدرج الأمانة أن الثقة في عملية تخصيص الموارد المتعددة الأطراف، وجودة الاتصالات، والإبلاغ عن أثر المساعدات التي يقدمها البرنامج، لها دور حاسم في الحوار البناء مع المانحين من أجل زيادة المبلغ الإجمالي للتمويل المتعدد الأطراف للعمليات.

### الدروس المستفادة في عام 2017

- 29- بالنسبة للبرنامج، يُعتبر عام 2017 عام التعلّم. فتجربة وضع واستخدام إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وتجربة ميزانية الحافظة القطرية التي صاحبت هذا النظام قد أفادت كثيراً في تصميم النماذج والعمليات والتوجيهات ذات الصلة. وفي عام 2018، سوف تستفيد الأمانة من التعلّم الإضافي الذي أتاحه لها نهج التنفيذ المرن، ولا سيما التعديلات التي أُدخلت على اللانحة العامة والنظام المالي فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف، والمصطلحات والتعاريف. كما أن عتبات الميزنة الدائمة بالنسبة لتفويضات السلطة سوف تسترشد على نحو أفضل بتمديد الفترة المؤقتة لتفويضات السلطة.
- 30- وقد جمعت الأمانة بصورة منتظمة الدروس المستفادة من خبرة البلدان المشاركة في الموجتين 1- ألف - و1- باء من خلال بعثات الدعم، وحلقات العمل الإقليمية، والحوار المنتظم بشأن التحديات، وأفضل الممارسات بين أفرقة خارطة الطريق المتكاملة في المقر، وفي المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية. وخلال الاجتماعات عن بُعد والمقابلات والاجتماعات المنتظمة، يقدّم المديرون القطريون ونواب المديرين الإقليميين تعليقات صريحة بشأن ما ينجح في التنفيذ وما يمكن تحسينه. وقد أتاحت حلقة دراسية عن خارطة الطريق المتكاملة عقدت في 3 تشرين الأول/أكتوبر 2017 لمديرين قطريين من بلدان مشاركة في الموجتين 1- ألف و1- باء تقاسم خبراتهم الأولية مع دول أعضاء عن تنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة، وأثر الإطار على العمليات القطرية، بما في ذلك أثناء حالات الطوارئ، وتفاصيل الدروس المستفادة.
- 31- ويُلخّص الملحق الأول الدروس المستفادة حتى الآن فيما يتعلّق بعملية الاستعراض الاستراتيجي، وأثر الخطط الاستراتيجية القطرية، وهيكل ميزانية الحافظة القطرية، وإدراج الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان في الموجة 1- باء، ومجالات التركيز، وترحيل الموارد، والتخطيط السنوي، وخطط إدارة العمليات القطرية، والشراكات، والاستعداد التنظيمي.

### لبينات إطار خارطة الطريق المتكاملة

### العملية المتوقعة للمشاورات مع الدول الأعضاء في عامي 2018 و2019

#### عملية تقديم التعليقات

- 32- كما هو الحال في العملية المستخدمة في الدورة العادية الثانية لعام 2017، سوف تتاح مشروعات وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة قبل 12 أسبوعاً على الأقل من تقديمها للموافقة؛ وسيكون لدى أعضاء المجلس 20 يوماً لتقديم تعليقاتهم. وستُنشر الوثائق النهائية للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة باللغة الإنكليزية قبل ستة أسابيع على الأقل من انعقاد دورة المجلس التي ستقدّم فيها تلك الوثائق للموافقة عليها.

#### العملية المتوقعة للمشاورات غير الرسمية

- 33- تستطلع الأمانة إمكانية عقد مشاورات غير رسمية بشكل مبكر عند وضع الخطط الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، وفي ختام فترة مدتها 20 يوماً تقويمياً للاستعراض وتقديم التعليقات من جانب الدول الأعضاء قبل استكمال وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة وتقديمها إلى المجلس للموافقة. فهذا سوف ييسر مشاركة المجلس الكاملة طوال إعداد الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وستُعقد أيضاً اجتماعات ثنائية عند الحاجة.
- 34- ومن المقترح مناقشة المذكرات المفاهيمية بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في مشاورات غير رسمية تُعقد قبل ستة أسابيع تقريباً من انعقاد دورة المجلس التي ستقدّم فيها الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط

- الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وستبدأ هذه العملية بمذكرات مفاهيمية للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المقرر أن ينظر فيها المجلس في دورته السنوية لعام 2018.
- 35- وسوف تبيّن المذكرات المفاهيمية السياق والغايات والأولويات القطرية التي سيعالجها البرنامج. وستحدّد التوجّه الاستراتيجي والتركيز العام لبرنامج عمل البلد، بما في ذلك النتائج الاستراتيجية والحصائل الاستراتيجية ومجالات التركيز والنواتج والأنشطة، وما يرتبط بها من خطط للرصد والتقييم. وسيتم أيضاً تحديد ترتيبات التنفيذ الأوليّة، بما في ذلك تحليل احتياجات المستفيدين واستهدافهم، وخطط سلسلة الإمداد والشراكات.
- 36- وتدرك الأمانة جيداً الفوائد يحققها عقد المشاورات غير الرسمية، وتسعى لإتاحة فرصة كافية للمدخلات مع الحفاظ على التوازن بين عدد المشاورات غير الرسمية وكفاءة استخدام وقت المجلس. وسوف تستطلع الأمانة الخيارات المختلفة بالنسبة لاستعراض مشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والتعليق عليها، ومناقشتها بالتشاور الوثيق مع الدول الأعضاء ومكتب المجلس التنفيذي.

### معالجة حالات الطوارئ

- 37- الغرض من خارطة الطريق المتكاملة هو تعزيز عمل البرنامج الأساسي وهو إنقاذ الحياة عند الاستجابة لحالات الطوارئ. وتُعتبر آليات الاستجابة القائمة مترسخة في الإطار الجديد لضمان أن تظل استجابة البرنامج لحالات الطوارئ سريعة ومرنة. كما أن هيكل ميزانية الحافظة القطرية سيجعل من السهل على المديرين القطريين إدارة الموارد بكفاءة عن طريق زيادة المرونة ووضوح الموارد المتاحة.
- 38- وستُعالج الخطط الاستراتيجية القطرية والمؤقتة والانتقالية التي ووفق عليها الاحتياجات غير المنظورة عن طريق إضافة حصيلة استراتيجية أو أكثر من حصائل البرنامج أو زيادة حصيلة استراتيجية أو أكثر. وستستخدم المكاتب القطرية نموذجاً لتنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية في حالات الطوارئ. وستتم الموافقة على التنقيح بموجب السلطة المفوضّة للمدير التنفيذي وللمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة حسب مقتضى الحال.
- 39- وفي حالة الاحتياجات غير المنظورة، فإن المكاتب القطرية التي تعمل في إطار النظام الحالي للمشروعات في عام 2018 ستواصل استخدام النماذج الحالية.
- 40- وفي حالة الاحتياجات غير المنظورة في بلدٍ لا يوجد فيه حضور للبرنامج، سينفذ البرنامج عملية طوارئ محدودة - والتي قد تشمل تقديم خدمات، أو دعم تعزيز القدرة عند الاقتضاء - باستخدام نموذج معدل لعملية الطوارئ وميزانية الحافظة القطرية. وستتم الموافقة على العملية بموجب السلطة المفوضّة للمدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة حسب مقتضى الحال.

### التعامل مع حالات الطوارئ المعقّدة

- 41- العمل الأساسي للبرنامج هو الاستجابة لحالات الطوارئ. وتُعتبر عمليات البرنامج في حالات الإغاثة الإنسانية معقّدة وممتدة بشكل متزايد. وقد أدرجت الأمانة المكتب القطري للسودان في الموجة 1 -- بآء لضمان اكتساب خبرة من عملية معقّدة بدرجة كبيرة أثناء مرحلة التجربة. ويرد في الملحق الأول ملخص للدروس المستفادة حتى الآن من تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للمكتب القطري في السودان.
- 42- ولمعالجة العدد الكبير من المعاملات في حالة طوارئ معقّدة، وضمان المرونة، والحفاظ على السرعة التشغيلية لعملية سلسلة الإمداد، يقوم البرنامج بوضع نموذج أولي لتجميع تكاليف تحويل الأغذية بالنسبة لتكاليف ثابتة معينة في المكتب القطري للسودان. ويتضمن النموذج تدبير وتسجيل تكاليف تحويل الأغذية على شكل ميزانية مجمّعة على مستوى الحصائل الاستراتيجية. وهذا سوف يبسط إدارة تكاليف تحويل الأغذية، والتي تُعتبر حالياً مجزأة بين عدد كبير من الأنشطة. وسوف تُنسب النفقات السنوية بصورة دورية إلى أنشطة فردية عن طريق الحساب اليومي أو المعاملات المؤتمتة.
- 43- وفي نموذج تجميع التكاليف، ستكون جميع عمليات التخطيط والإبلاغ ونشر النفقات النهائية على مستوى النشاط. وتدرك الأمانة أن الوفاء بشروط الجهات المانحة يُعتبر من بين الأولويات؛ وينطبق النموذج على الجزء العيني من المساهمات أو المساهمات المتعلقة بالمنح.

### التعامل مع الاستجابات الإقليمية والغرض من ميزانية حافظة للمكاتب القطرية

- 44- وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة، يمكن النظر في تنفيذ الاستجابات والمبادرات الإقليمية بطريقتين.
- (أ) **على المستوى القطري**، حيث تُنفَّذ الاستجابات والمبادرات القطرية عن طريق خطط استراتيجية قطرية، وموقّعة، وانتقالية فردية، (أو عمليات طوارئ محدودة في بلدان ليس فيها حضور للبرنامج)، وميزانيات حوافظ قطرية، مع حصائل استراتيجية إضافية أو زائدة، وأنشطة ذات صلة، حسب مقتضى الحال؛
- (ب) **أو على مستوى المكتب الإقليمي**، حيث سيعمل المكتب، في ظروف نادرة خاصة بالبرنامج، كهيئة منسقة وسوف يستخدم ميزانية حافظة إقليمية تعكس هيكل ميزانية الحافظة القطرية.
- 45- وفي إطار التصوّر الأول، سوف يعمل بلد معيّن أو مكتب إقليمي كمنسّق للاستجابة الإقليمية. وستكون جميع عمليات التنفيذ على مستوى المكتب القطري عن طريق خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة فردية مع حصائل استراتيجية إضافية أو زائدة خاصة بالبرنامج وما يرتبط بها من أنشطة حسب مقتضى الحال، وفي حالات معيّنة، سيتم التنفيذ في البلد المنسّق.<sup>(17)</sup>
- 46- وسوف يتحمّل المكتب القطري الذي ينفَّذ جانباً من استجابة إقليمية عن طريق خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، المسؤولية الكاملة والمستقلة عن تنفيذ الأنشطة في الاستجابة. وسيتم إلحاق الحصائل و/أو الأنشطة الاستراتيجية على مستوى المكتب القطري لتلبية المتطلبات الخاصة بالمستوى الإقليمي والعالمي للرصد والإبلاغ عن الموارد المعبّأة والأداء في الاستجابة القطرية.
- 47- وعلى المستوى القطري، وفي ظروف نادرة، مثل حالات الطوارئ غير المنظورة التي تُعتبَر إقليمية في نطاقها، والتي تؤثر في بلد واحد أو أكثر لا يوجد فيه حضور للبرنامج، سيعمل المكتب الإقليمي بمثابة كيان منسّق للاستجابة الإقليمية. وسيتم استخدام ميزانية الحافظة الإقليمية لبيان وإدارة الأموال بالنسبة للاستجابة. وسيكون المكتب الإقليمي مسؤولاً عن التنفيذ المباشر لأنشطة التحويلات أو توفير الخدمات، وتوزيعها على بلدان المناطق التي لا يوجد فيها تمثيل للبرنامج.
- 48- وسيكون لكل مكتب إقليمي هيكل مكافئ لهيكل ميزانية الحافظة القطرية. ولأغراض إدارية، ستنجح ميزانية الحافظة القطرية لكل مكتب قطري إدارة مخصصاته التي سوف تيسر بدورها إدارة الخدمات والصناديق الاستثنائية الإقليمية. ولن ترتبط مثل هذه الميزانية التي تخص حافظة المكتب الإقليمي بهدف معين من أهداف التنمية المستدامة لأنه سيتم تتبع خط الرؤية الممتد من خلال حصائل استراتيجية وأنشطة جرت متابعتها على المستوى القطري. وسوف توضع متطلبات دنيا لميزانية الحافظة الإقليمية من أجل ضمان الاتساق.
- 49- وتقوم الأمانة باستكمال متطلبات الأعمال الخاصة بالنظام، وتصميم الحلول المتعلقة بالعمليات الإقليمية، وإدارة الأنشطة عبر الوطنية من جانب مكتب إقليمي أو مكتب قطري.
- 50- والجدير بالملاحظة أن المكاتب القطرية المشاركة في استجابة البرنامج الإقليمية للأزمة السورية ستنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة بحلول يناير/كانون الثاني 2018. وفي الاستجابة الإقليمية لحوض بحيرة تشاد، سينتقل المكتبان القطريان للكاميرون ونيجيريا إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018، في حين أن المكتبين القطريين في النيجر وتشاد سيواصلان استخدام إطار النظام الحالي القائم على المشروعات في عام 2018. وستظل هذه البلدان قادرة على استيعاب المساهمات الإقليمية والمتعددة السنوات. وللالتزام بمواعيد الانتقال المختلفة، يجري استكمال حلول غير حاسوبية أو يدوية لضمان استيفاء متطلبات الإبلاغ.

(17) وفقاً لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، سيقوم المكتب الإقليمي بتنسيق وتخطيط وتصميم ومتابعة هذه الحصائل الاستراتيجية في البلدان المشاركة في الاستجابة الإقليمية، وسيضع ويراقب استراتيجيات مشتركة لتعبئة الموارد. ويجوز إدراج خطط استراتيجية قطرية وخطط استراتيجية قطرية مؤقتة خاصة بالبلد في مقدمة الاستراتيجية الإقليمية التي أعدها المكتب الإقليمي.

### المساهمة في خطط الاستجابة الإنسانية ومتطلبات النداءات الإنسانية

- 51- لدعم التخطيط الاستراتيجي الجماعي وتعبئة الموارد من أجل العمل الإنساني وتيسير إبلاغ نظام التتبع المالي الذي يديره مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، سيشارك البرنامج في عمل فريق الأمم المتحدة القطري وسيمثل للمبادئ التوجيهية لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية وللمتطلبات الخاصة بتسجيل خطته ضمن خطط الاستجابة الإنسانية.
- 52- وفي حالة وجود حالة طوارئ غير منظورة أو مفاجئة في بلدٍ لديه خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية تمت الموافقة عليها، فقد تتطلب استجابة البرنامج لحالة الطوارئ إضافة حصيلة استراتيجية إلى الخطة الاستراتيجية القطرية، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، وتنقيحاً للميزانية. وفي حالة الاحتياجات غير المنظورة في بلد لا يوجد فيه حضور للبرنامج، فإن البرنامج سينفذ عملية طوارئ محدودة ومن شأن عملية الطوارئ المحدودة، والحصيلة الاستراتيجية الإضافية، وأي أنشطة تتعلق بها أن تتواءم مع إطار خطة الاستجابة الإنسانية والنداءات المتعلقة بها وأن يتم تتبعها.
- 53- ويمكن أن تتضمن بعض الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تمت الموافقة عليها حصائل استراتيجية من أجل استجابات لأنواع من حالات الطوارئ التي يُحتمل أن تحدث في البلد المعني، ولذلك لن تتطلب إضافة حصيلة استراتيجية في مثل هذه الحالة. وتقوم الأمانة باستكمال نظام متطلبات العمل لضمان أن تكون أنشطة الاستجابة في حالات الطوارئ هذه أو الحصائل الاستراتيجية متوائمة مع إطار خطة الاستجابة الإنسانية ومع النداءات.
- 54- وتلتزم الأمانة بتتبع الأنشطة المتعلقة بخطط الاستجابة الإنسانية عن طريق الإطار المنطقي لإعداد رسم وتقييم المكاتب القطرية (كوميت). وفي الوقت نفسه، سيواصل البرنامج الإبلاغ عن المساهمات التي يتلقاها من الجهات المانحة من أجل خطط ونداءات الاستجابة الإنسانية حتى يتمكن من إبلاغ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ونظام تتبعه المالي.

### إطار النتائج المؤسسية

- 55- دخل إطار النتائج المؤسسية الذي وافق عليه المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2016 حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2017. وفيما يتعلق بالعناصر البرمجية في هذا الإطار، صدرت مواد إرشادية في فبراير/شباط 2017 بشأن المؤشرات، وتصميم الأطر المنطقية، وخطط الاستعراض والتقييم ضمن هذا الإطار. وشارك مستشارو الرصد الإقليميون في تدريب المدربين على الإطار، ويجري حالياً تعميم التدريب على المستوى القطري.
- 56- وفي فبراير/شباط ويونيو/حزيران 2017، عُقدت اجتماعات حول الدروس المستفادة بشأن إطار النتائج المؤسسية شاركت فيها المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية وشعب المقر. ولمعالجة المسائل التي تمخضت عنها هذه الاجتماعات، تم تشكيل ثلاثة أفرقة عاملة رفيعة المستوى مع ممثلين عن المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر.
- 57- ويركز الفريق العامل الأول على ضمان أن يكون البرنامج في وضع جيد في البيئة المشتركة بين الوكالات، وأن تكون هناك صلات قوية بين عمل البرنامج وأهداف التنمية المستدامة مع التركيز على الهدف 2 من هذه الأهداف. وسيتبع الفريق العامل الثاني مساهمة البرنامج في أهداف التنمية المستدامة بخلاف الهدفين 2 و17، وسيعمل على تحديد عملية تتبع تلك المساهمات على المستوى القطري، بما في ذلك من خلال الرصد والإبلاغ. ويتناول الفريق العامل الثالث المسائل المتعلقة بالهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة، وقدرة البرنامج في مجال قياس تعزيز القدرة ودراسة المؤشرات البديلة عند الاقتضاء.
- 58- وفيما يتعلق بعناصر إدارة الأداء في إطار النتائج المؤسسية، أُدرجت مؤشرات مختارة للأداء التنظيمي في خطة الإدارة المقترحة (2018-2020)، التي عُرضت على المجلس في المشاورة غير الرسمية المعقودة في 13 يوليو/تموز 2017. ويجري اختيار المؤشرات في أنشطة تخطيط الأداء السنوي لعام 2017.

### مجالات التركيز

- 59- يجب أن يدعم إطار خارطة الطريق المتكاملة قدرة الشركاء المانحين على الالتزام بالأموال، وأن يقدم ضمانات بأن التمويل سيوزع بشكل ملائم على سياقات مختلفة وفقاً للمتطلبات التشريعية أو السياساتية للجهات المانحة. وتتضمن حصائل البرنامج الاستراتيجية توضيحاً لخصائص التدخل. وترتبط كل حصيلة استراتيجية قطرية بنتيجة استراتيجية واحدة ومجال تركيز واحد

- والاستجابة للأزمة، أو بناء الصمود، أو الأسباب الجذرية. وقد صدرت توجيهات مؤسسية لضمان صياغة الحصائل الاستراتيجية لعناصر موحدة ومتسقة توضح الناس والكيانات المعنية، والمجال الجغرافي، والنتيجة المنشودة، والإطار الزمني المنظور للتدخل البرنامجي. ويؤكد استخدام مجالات التركيز أنه مفيد من أجل تعبئة الموارد وتيسير قرارات التمويل الخاصة بالشركاء المانحين، ولكنه يمكن أن يؤدي إلى زيادة التخصيص.

60- وبالإضافة إلى ذلك، فإن مجالات التركيز على التصدي للأزمات وعلى الأسباب الجذرية سوف تُستخدم لتيسير تطبيق الأحكام ذات الصلة من اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج على النحو التالي:

◀ ستحدد الحصائل الاستراتيجية التي وُضعت استجابة للأزمات بشكل صريح نوع الصدمة التي تستدعي الاستجابة، وسترتبط بمجال التركيز على الاستجابة للأزمة. وسيساعد ذلك على تحديد الحصائل الاستراتيجية وتنقيحات الميزانية التي ستقدم للموافقة عليها إلى المدير التنفيذي، وعند الاقتضاء إلى المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. وتتضمن الفقرة 110 عرضاً لعملية زيادة رقابة المجلس على تنقيحات الميزانية المتعلقة بالاستجابة للأزمات.

◀ ستيسر الحصائل الاستراتيجية المحددة في مجال التركيز على الأسباب الجذرية تطبيق المادة العاشرة - 8 من النظام الأساسي التي تشير إلى ضرورة جعل ميزانيات أنشطة التنمية في الميزانية متسقة مع الموارد المتاحة المقدرة.

61- والجدير بالذكر أن ميزنة الحصائل الاستراتيجية المتعلقة بمجالي التركيز المتعلقين بالاستجابة للأزمات وبناء القدرة على الصمود سوف تستند إلى تقديرات الاحتياجات.

ترحيل الموارد: تيسير توافر الموارد عند بدء خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية

62- ينطوي ترحيل الموارد على نقل الموارد أو إعادة تخصيصها من المشروعات التي ستقل إلى الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، وميزانيات الحوافز القطرية، مما ييسر توافر الموارد في بداية تنفيذ الخطة لضمان استمرارية الأعمال. ويتم نقل الموارد أو إعادة تخصيصها بما يتماشى مع القصد الأصلي للمساهمة، وبالتشاور مع الجهة المانحة عند الضرورة. وتقتضي الإجراءات الحالية لإفقال المشروعات إقبال جميع الالتزامات غير المسددة أو نقلها إلى المشروعات الجديدة قبل الإفقال المالي للمشروعات القائمة، وإكمال التقرير المالي النهائي، وإجراء النقل النهائي للموارد.

63- ونظراً للعدد الكبير من المكاتب القطرية التي تنتقل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة وتنفيذه في يناير/كانون الثاني 2018، والدروس المستفادة (الموصوفة في الملحق الأول)، وضعت الأمانة استراتيجية لترحيل الموارد من أجل تيسير عملية انتقال سلسلة. وتشمل العناصر الرئيسية الاستراتيجية لترحيل الموارد ما يلي:

◀ "الإفراج المبكر" عن ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، وذلك من أجل تمكين التثبيت المباشر للمساهمات بدلاً من ترحيل الموارد؛<sup>(18)</sup>

◀ وبدء ترحيل المساهمات المقدرة اعتباراً من سبتمبر/أيلول أو أكتوبر/تشرين الأول من أجل تيسير إجراء مشاورات مبكرة مع المانحين حسب الاقتضاء؛

◀ وإجراء مشاورات مبكرة مع الشركاء المانحين لطلب موافقتهم "الصريحة" على ترحيل الموارد من أجل تبسيط العملية؛

◀ واستحداث أدوات لتيسير عملية الترحيل؛

◀ ووضع خطط عمل لترحيل الموارد وإفقال المشروعات.

(18) لن تبدأ عمليات توزيع المساهمات المؤكدة بصورة مباشرة على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة إلا بعد موافقة المجلس الرسمية. أما عمليات توزيع المساهمات على الخطط الاستراتيجية القطرية والمؤقتة والانتقالية فستبدأ في 1 يناير/كانون الثاني 2018.

- 64- وتم "الإفراج المبكر" عن ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي ستنتقد اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018 في نظام ونجز ضمن نهج مرحلي على مدار الربعين الثالث والرابع من عام 2017. وهذا يساعد على إدارة سير العمل بالنسبة للبرنامج ولبعض المانحين. ولضمان استمرارية الأعمال وتقليل عدد المعاملات التي سيتم ترحيلها، يجري تأكيد المساهمات مباشرة للخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية كلما أمكن ذلك. وعند مناقشة المساهمات الجديدة، بما في ذلك المساهمات الموجهة إلى المشروعات الجارية، يجري بحث ترحيل الأموال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة.
- 65- وتقوم المكاتب القطرية بتحليل المساهمات التي يمكن نقلها جزئياً أو كلياً إلى إطار الخطط الاستراتيجية القطرية في وقت مبكر من عملية الترحيل، والمساهمات التي ستنتقد في الأشهر الأخيرة من المشروعات الجارية. كما أن الترحيل المبكر، مع المساهمات في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية التي تأكدت بصورة مبكرة يسمح، بإجراء معاملات الشراء في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، والذي سوف يسهل بعد ذلك عملية ترحيل الموارد مع ضمان استمرارية الأعمال عن طريق إتاحة الموارد ابتداءً من اليوم الأول للعمليات.
- 66- وتم استحداث أدوات لجمع وتتبع بيانات ترحيل الموارد على نحو أكثر فاعلية، مما يبسر عملية التجهيز والرصد. وإقامة رسم خارطة المساهمات، والذي يتتبع الموارد التي يجب ترحيلها إلى المكونات، بالتقارير المؤسسية الداخلية الموحدة لتيسير الدقة وتنقية البيانات، مع توفير معلومات في الوقت الفعلي عن عملية الترحيل. ويتتبع نظام الرصد مؤشرات ترحيل الموارد وإقبال المشروعات، بما في ذلك أرصدة المشروعات والمنح، والكميات الطنية المطلوب نقلها، وبنود الالتزامات المفتوحة.
- 67- وقد وضعت المكاتب القطرية خطط ترحيل الموارد وإقبال المشروعات، وعيّنت جهات تنسيق لترحيل الموارد، وشكلت لجاناً متعددة الوظائف لدعم عملية ترحيل الموارد وإقبال المشروعات. وأنشأت المكاتب الإقليمية هياكل مماثلة لجهات التنسيق واللجان المتعددة الوظائف لتوفر خط الدعم الأول للمكاتب القطرية طوال العملية.

### عملية التخطيط السنوي

- 68- يتيح تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة للبرنامج استعراض عملياته التخطيطية الحالية المجزأة، بهدف الحدّ من التكرار الذي تواجهه المكاتب القطرية حالياً، مع مضاعفة الاتساق والروابط بين نواتج التخطيط. وسيؤدي وضع عملية تخطيط متكاملة إلى تبسيط تخطيط الأداء السنوي، والتخطيط التشغيلي، وتخطيط الإدارة.

### نظم أخرى قيد التطوير

- 69- لتنمية احتياجات خارطة الطريق المتكاملة، يجري تحديث جميع النظم المؤسسية بحيث تعكس الهيكل المالي والبرامجي الجديد. وهذه فرصة لإدماج النظم المؤسسية للبرنامج بشكل كامل - مثل نظام ونجز، وأداة كوميث، وأداة تخطيط الميزانية - ودعم تجميع مستودع البيانات الافتراضية. وسوف تستفيد أدوات الإبلاغ لدى البرنامج، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بخطط إدارة العمليات القطرية، والبوابة الإلكترونية الخارجية، من هذا المستودع لدعم وضع التقارير المخصصة، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

### أداة تخطيط الميزانية

- 70- ستوفر أداة تخطيط الميزانية للبرنامج تطبيقاً للتخطيط المؤسسي يعمل بمثابة مستودع مركزي لبيانات الميزنة والتخطيط، مما يتيح اتساق الجودة والمراقبة المالية. وسوف تُدمج الأداة بالكامل في التطبيقات الحالية، وتتفاعل مع نظامي وينجز وكوميث لضمان الاتساق بين المصادر المختلفة. وستعمل أداة تخطيط الميزانية على تبسيط وأتمتة مختلف قواعد بيانات التخطيط في حل واحد؛ وهو تحديث وتبسيط عملية الميزنة؛ وتيسير التعاون فيما بين المخططين الماليين والتشغيليين. وستمكن هذه الأداة أيضاً من إعداد الميزانيات التي توائم بين تخصيص الموارد والنتائج والحصائل الاستراتيجية على نطاق البرنامج. وستمكن المكاتب القطرية التي تستخدم الأداة من القيام بما يلي:

◀ إعداد الميزانيات القائمة على الاحتياجات، بما في ذلك التفويضات اللازمة، التي تعكس الاحتياجات الإجمالية المقدرّة في بلداً وجميع تكاليف تقديم المساعدة المطلوبة؛

- ◀ إعداد خطط التنفيذ ذات الصلة، والتي تستند إلى خطة قائمة على الاحتياجات، ومعدّلة لمراعاة الموارد المتاحة والمتوقّعة؛
  - ◀ وإنتاج بيانات عن حالات النقص في خطوط الإمداد وفجوات التمويل ذات الصلة لفترة معيّنة؛
  - ◀ ورصد عمليات مراجعة الميزانية والموافقة عليها لكل من الميزانيات الأصلية والتنقيحات اللاحقة، وتقديم تقارير موحّدة عن الميزانيات وتوقّعات التمويل كمدخلات لتقارير الإدارة.
- 71- ومن المتوقّع أن تكون أداة تخطيط الميزانية جاهزة لتعميمها على المكاتب القطرية في النصف الأول من عام 2018.

### البوّابة الإلكترونية

- 72- تلتزم الأمانة بإطلاق بوابة إلكترونية مع حلول الربع الثالث من عام 2018. وستوفّر هذه البوّابة معلومات واضحة ويسهل الوصول إليها عن البرامج ومعلومات مالية وتتعلّق بالأداء، بما في ذلك تفاصيل على مستوى النشاط للبلدان التي تعمل في إطار خارطة الطريق المتكاملة. وهذه المعلومات التكميلية مطلوبة لتعزيز متطلبات الحوكمة والرقابة، وتيسير قرارات التمويل. وسوف تتمكّن الدول الأعضاء من الاطلاع على البيانات المتاحة وتنقيتها لإعداد تقارير في أي وقت ولأي فترة.
- 73- وستكون عملية التخطيط السنوية وخطط إدارة العمليات القطرية بمثابة أساس للبيانات التي تُدرج في البوّابة الإلكترونية. وسوف تستعين البوّابة بنظم البرنامج المؤسسية والبيانات القائمة مثل الميزانيات المعتمدة، والمعلومات المحدّثة عن المتغيّرات في الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة ذات الصلة، وطرائق المساعدة. وتتاح معلومات التخطيط حسب النتيجة الاستراتيجية أو غايات أهداف التنمية المستخدمة، وحسب الحصيلة الاستراتيجية، وحسب النشاط، وحسب العام. ومن المخطط أن يتم تحديث البوّابة الإلكترونية بصورة دورية من خلال إضافة معلومات عن النفقات، والنواتج المحقّقة، ومؤشرات الأداء المستمدة من إطار النتائج المؤسسية لاستكمال التقارير القطرية السنوية.
- 74- وإلى أن يتم تشغيل البوّابة الإلكترونية في الربع الثاني من عام 2018، يجري تقديم هذه المعلومات من خلال وثيقة خطة إدارة العمليات القطرية، وهي تشمل ما يلي:

- ◀ "خط الرؤية" الذي يمتد من الأهداف الاستراتيجية للبرنامج إلى الأنشطة؛
- ◀ ولمحة عامة عن المستفيدين، مصنّفة حسب الفئة العمرية والوضع القانوني، مثل المرشدين داخلياً، واللاجئين وما إلى ذلك؛
- ◀ والمستفيدين حسب الحصائل الاستراتيجية، والأنشطة وفئات، المستفيدين، وطريقة التحويل، مصنّفة حسب نوع الجنس؛
- ◀ ولمحة عامة عن كيفية الربط بين الموارد والنتائج، بما في ذلك ميزانيات الحصائل الاستراتيجية موزّعة حسب الأنشطة والنتائج المقررة وغايات الحصائل؛
- ◀ وطرائق التحويل حسب الحصيلة الاستراتيجية والنشاط؛
- ◀ ولمحة عامة عن اختيار الطريقة والأساس المنطقي لذلك؛
- ◀ وحصص أو تحويلات الأغذية حسب النشاط لكل حصيلة استراتيجية ونشاط.

- 75- وحتى الآن، أعدت المكاتب القطرية المشاركة في الموجتين 1- ألف و1- باء خطط إدارة العمليات القطرية للعام الأول، وتقوم حالياً بالتحضير للعام الثاني من الخطط الاستراتيجية القطرية أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وتستكمل المكاتب القطرية التي تقدّم خططها الاستراتيجية القطرية أو خططها الاستراتيجية القطرية المؤقتة للدورة العادية الثانية لعام 2017 خطط إدارة العمليات القطرية بالنسبة للعام الأول من التنفيذ. ويجري العمل لأتمتة جميع بيانات خطط إدارة العمليات القطرية.

## القضايا العالقة

## الإبلاغ

- 76- تشمل الوثيقتان الهامتان للإبلاغ المؤسسي الموجّه للجهات المانحة تقرير الأداء السنوي للبرنامج والتقارير الموحّدة عن المشروعات. وتجري إعادة تشكيل تلك التقارير لإتاحة الإبلاغ على أساس الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)، وربط الموارد بالنتائج بشكل واضح.
- 77- وقد استُخدم نموذج محسّن للتقرير الموحد عن المشروعات - توفّعاً للتغيّرات الناجمة عن خارطة الطريق المتكاملة - لإبلاغ الجهات المانحة في عام 2016. ويشمل النموذج المحسّن الانطباعات الأولى للمكاتب القطرية التابعة للبرنامج عن حوافها القطرية، فضلاً عن معلومات محدّدة عن المشروعات. وسوف يُستخدم أثناء المرحلة الانتقالية نهج متميز للإبلاغ على المستوى القطري: أما البلدان التي لديها عمليات قائمة على مشروعات، فسوف تواصل استخدام النموذج المحسّن للتقرير الموحد عن المشروعات، بينما ستستخدم البلدان التي تعمل بإطار خارطة الطريق المتكاملة نموذجاً مؤقتاً للتقرير السنوي يتيح الإبلاغ عن المشروعات وإطار الخطط الاستراتيجية القطرية. ويتضمّن النموذج الجديد الذي يجري إعداده مدخلات من الفريق العامل المعني بالإبلاغ في المقر، وتعليقات مستمدة من مشاورات أخيرة، ونتائج دراسة استقصائية أجرتها إحدى الجهات المانحة بشأن الإبلاغ. ومن المتوقّع أن يصبح التقرير القطري السنوي هو تقرير الأداء الموحد لجميع البلدان في عام 2018، باستثناء البلدان التي ستواصل العمل بالإطار الحالي.
- 78- وعلى المستوى المؤسسي، سيقدّم تقرير الأداء السنوي لعام 2017 معلومات على أساس الخطة الاستراتيجية الجديدة (2017-2021)؛ وسيتناول التقدّم المحرز نحو تحقيق النتائج الاستراتيجية والحصائل الاستراتيجية، وسيستخدم إطار النتائج المؤسسية الجديد إلى أقصى حدّ ممكن، باستخدام عناصر إطار النتائج الاستراتيجية، وإطار نتائج الإدارة، وإطار النتائج المؤسسية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تقرير الأداء السنوي لعام 2017 سيقدّم بوضوح معلومات على أساس خطة إدارة البرنامج المعتمدة (2017-2019)، والكشوف المالية.

## ترتيبات الحوكمة المؤقتة لعام 2018

- 79- أشارت سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإخطار المالي إلى أنه سيلزم إدخال تغييرات على اللائحة العامة والنظام المالي لدعم تنفيذ الإطار البرامجي والمالي الجديد في المجالات التالية:
- (1) سلطة المدير التنفيذي فيما يتعلّق بالموافقة على البرامج وتنقيحات الميزانية والتفويض المشترك للسلطة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة لعمليات الطوارئ المحدودة والحصائل الاستراتيجية المتعلقة بالاستجابة للأزمات، بما في ذلك تنقيحات الميزانية التي تتجاوز عتبة معيّنة في الميزانية؛
  - (2) وتطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، وإدخال فئات جديدة للتكاليف؛
  - (3) ومواءمة المصطلحات والتعاريف مع الهيكل الجديد.<sup>(19)</sup>

- 80- وتعرض الأمانة ترتيبات الحوكمة المؤقتة للموافقة عليها، وتشمل تفويضات مؤقتة للسلطة في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020، ومبادئ لتوجيه تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، لاستكمال الاستمرار في عدم التقيد باللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج على النحو المطلوب لتنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018. وسيبدأ نفاذ الترتيبات المؤقتة اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2018، وستطبّق على تلك المكاتب القطرية التي تنفّذ إطار الخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2018. وقد نوقشت ترتيبات الحوكمة المؤقتة المقترحة في سلسلة من المشاورات غير الرسمية التي تسبق انعقاد الدورة العادية الثانية لعام 2017. ويرد في الملحق الثاني المشروع المقترح لتفويضات السلطة المؤقتة في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط 2020.

(19) لا يُتوقّع إدخال تعديلات على النظام الأساسي للبرنامج.

81- وسيتم الاسترشاد بالدروس المستفادة من تنفيذ ترتيبات الحوكمة المؤقتة والمشاورات مع المجلس في عامي 2017 و2018 عند استكمال التعديلات المُدخلة على اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج فيما يتعلق بالاسترداد الكامل للتكاليف، والمصطلحات والتعاريف، والتي ستُعرض على المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017، والتي إذا تمت الموافقة عليها سيجري العمل بها اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2019. وبالنسبة للتفويضات الدائمة للسلطة، التي تستعين بالخبرة المكتسبة من الفترة المؤقتة فضلاً عن الاستعراض، فسوف تقدم لموافقة المجلس عليها في الدورة العادية الأولى لعام 2020، والتي إذا تمت الموافقة عليها سيجري العمل بها اعتباراً من 1 مارس/آذار 2020.

## التفويضات المؤقتة للسلطة

### سلطة الموافقة الأولية

- 82- الغرض من نموذج الحوكمة لخارطة الطريق المتكاملة هو تعزيز دور الموافقة على الأساسي الذي يقوم به المجلس، والحد من التجزؤ لتحسين الرقابة الاستراتيجية التي يقوم بها المجلس، والاحتفاظ بقدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ.
- 83- وباستثناء ما ورد في الفقرة 85، سيوافق المجلس على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الجديدة. ونظراً لأن الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة سوف تشمل جميع عمليات البرنامج في جميع السياقات،<sup>(20)</sup> بما في ذلك حالات الطوارئ، وتوفير الخدمات، ودعم تعزيز القدرات التي تُعتبر ممتدة، ويمكن التنبؤ بها، وتُعتبر متكررة، فإن الأمانة تتوقع أن يزيد دور المجلس في مجالات الرقابة والموافقة بنسبة 23 في المائة تقريباً بموجب الإطار الجديد.<sup>(21)</sup>
- 84- وفي عام 2017، وافق المدير التنفيذي على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية التي تستند إلى وثائق مشروعات اعتمدت قبل ذلك ولها مدة تصل إلى 18 شهراً. وفيما يتعلق بعملية الطوارئ المحدودة والمخططة بصورة أولية لمدة تصل إلى ستة أشهر، والخطط القطرية الاستراتيجية المؤقتة الانتقالية التي تعقب عمليات الطوارئ المحدودة وتستمر لمدة تصل إلى 18 شهراً، فسوف يوافق عليها المدير التنفيذي أو تخضع للموافقة المشتركة من جانب المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة عندما تتجاوز عملية الطوارئ المحدودة أو عناصر الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية المتعلقة بالاستجابة للأزمة عتبة محددة في الميزانية.
- 85- وفي الحالات التي يقوم فيها البلد المضيف بتمويل خطة استراتيجية قطرية وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو حصيلة استراتيجية جديدة بالكامل، وإذ اختارت حكومة البلد المضيف ألا تقدمها إلى المجلس لاعتماده، فإنه يمكن أن تخضع لأحكام المادتين 5-1 و5-2 من النظام المالي اللتين تفوضان السلطة للموافقة للمدير التنفيذي. واستناداً إلى تعقيبات الدول الأعضاء، قررت الأمانة أن الصناديق المتعددة الأطراف لن تكون مؤهلة لتخصيص موارد لخطة الاستراتيجية القطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو حصيلة استراتيجية ممولّة من بلد مضيف ولم يوافق عليها المجلس، إلا في ظروف معيّنة، مثل توفير التمويل بالتزامات قانونية جنباً إلى جنب مع مصادر تمويل أخرى.

### سلطة التعديل

- 86- التغيير الأساسي هو ذلك الذي يحذف أو يضيف حصيلة استراتيجية. وستقدم جميع التغييرات الأساسية على الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية الانتقالية إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها، إلا عندما تكون الحصيلة الاستراتيجية ممولّة بالكامل من حكومة مضيضة أو تتعلق بأنشطة الطوارئ أو أنشطة توفير الخدمات.

(20) سوف يشمل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية جميع عمليات البرنامج، باستثناء الاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة واتفاقات الطرف الثالث، والتي تعتبر طارئة على برنامج عمل البرنامج والأنشطة المعتمدة بالتميز، حيث يقوم البرنامج بصرف الأموال فقط لشركاء التنفيذ بالنيابة عن جهة مانحة، ولا يتحمل أي مسؤولية مالية، أو تشغيلية، أو تقديم تقارير عن استخدام هذه الأموال.

(21) المشاورة غير الرسمية المعقودة في 17 مارس/آذار 2017 بشأن "تحديث عن التقدّم المحرز في خارطة الطريق المتكاملة، ومعلومات أساسية عن التعديلات المقترحة على اللائحة العامة والنظام المالي". وتجدر الإشارة إلى أن المشروعات التقليدية عادة ما تكون أقصر وأكثر تفصيلاً عن الخطط الاستراتيجية القطرية، ولذلك فإن قابليتها للمقارنة بالهيكل الجديد للخطط الاستراتيجية القطرية تعتبر محدودة.

87- وتقرح الأمانة استخدام تفويضات السلطة للمحافظة على استجابة البرنامج السريعة والفعالة لحالات الطوارئ، وضمان الحفاظ على الدور الرقابي للمجلس في حالة التغييرات الكبيرة في العمليات مع تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الداخلية عن طريق تفويض سلطة الموافقة للمدير التنفيذي بالنسبة للتغييرات الأقل أهمية.

#### التفويضات الحالية للسلطة في الإطار القائم على المشروعات

88- تحدد المادة السادسة - 2 من اللائحة العامة أحكام تفويض السلطة، ويصف ذيل اللائحة العامة متى يتم تفويض السلطة للمدير التنفيذي، وعندما تكون مطلوبة لعمليات الطوارئ، للمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. وتخضع تفويضات السلطة في الإطار القائم على مشروعات لاعتبات سنوية في الميزانية، وتُصنّف حسب فئات المشروع. وفي الوقت الحالي، فوّضت للمدير التنفيذي سلطة الموافقة على ما يلي:

- ◀ المشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ التي تقل قيمتها الغذائية عن ثلاثة ملايين دولار أمريكي؛
  - ◀ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش التي تقل قيمتها الغذائية عن 20 مليون دولار أمريكي؛
  - ◀ وعمليات الطوارئ التي تتجاوز قيمتها الغذائية ثلاثة ملايين دولار أمريكي بالاشتراك مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة؛
  - ◀ وجميع تنقيحات الميزانية التي تزيد قيمتها الغذائية بما يصل إلى 3 ملايين دولار أمريكي للمشروعات الإنمائية وعمليات الطوارئ، و20 مليون دولار أمريكي للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش؛
  - ◀ وجميع العمليات الخاصة وتنقيحاتها.
- 89- وبالنظر إلى أنه لا يمكن استخدام فئات البرامج هذه في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، فمن الضروري إعادة النظر في صياغة تفويضات السلطة في المجالات التالية:

- (1) زيادات الميزانية للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية غير المتعلقة بتغييرات أساسية أو استجابات لحالات طوارئ أو حصائل استراتيجية ممولة بالكامل من حكومة مضيضة أو متعلقة بتوفير الخدمات؛
- (2) والموافقة، والموافقة المشتركة على عمليات الطوارئ المحدودة وزيادات الميزانية المتعلقة بالاستجابة للأزمات؛
- (3) وتنقيحات الميزانية المتعلقة بأنشطة الطوارئ (رهنأً بعتبات الموافقة المشتركة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة) وأنشطة توفير الخدمات، أو المكونات غير المرتبطة بالطوارئ في خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية عقب عملية طوارئ محدودة، والحصائل الاستراتيجية الممولة بالكامل من حكومة مضيضة لخطة الاستراتيجية القطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بصرف النظر عن القيمة.

90- وتمشياً مع الممارسات الحالية - وباستثناء حذف الحصائل الاستراتيجية، والذي سيعتبر تغييراً أساسياً، وبالتالي يخضع لموافقة المجلس - اقترح أن تظل التخفيضات في الميزانية ضمن السلطة المفوضة للمدير التنفيذي. وهذا يكفل أن تكون العملية بسيطة وسريعة، وبالتالي لا تشكل مُثَبِّطاً بالنسبة للمديرين القطريين لتخفيض ميزانياتهم. وتُدرِك الأمانة أهمية ضمان أن تمارس الدول الأعضاء الرقابة على تخفيضات الميزانية وأثارها على تنفيذ الأنشطة أو إلغائها. ولهذا فإن جميع التغييرات التي تتجاوز 7.5 مليون دولار أمريكي سوف يستمر تقاسمها مع المجلس لغرض الإحاطة.

التفويضات المؤقتة المقترحة للسلطة لعام 2018 للزيادات في الميزانية التي لا تتعلق بتغييرات أساسية، أو استجابات لحالات طوارئ، أو حصائل استراتيجية مؤولة بالكامل من جانب حكومة مضيقة، أو توفير خدمات

91- أجرت الأمانة تحليلاً للموافقة على تنقيحات الميزانية من عام 2011 إلى عام 2015، وقررت أن أغلبية تنقيحات الميزانية في إطار نظام المشروعات الحالي تتعلق بتمديدات في الوقت وتنقيحات تقنية. ومن المتوقع أن تكون هذه الأنواع من التغييرات أقل انتشاراً في إطار نهج التخطيط الاستراتيجي القطري لأن تصميم ووضع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة سيكون قد أخذ في الاعتبار العديد من العوامل التي تشكل أساس التنقيحات في النظام الحالي. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تؤدي المرونة المعززة لهيكل ميزانية الحافظة القطرية، واستخدام خطة التنفيذ القائمة على الموارد إلى تحسين التخطيط التشغيلي على المستوى القطري، والحد من الحاجة إلى تنقيحات الميزانية المتعلقة بتعديلات تقنية.

92- واستناداً إلى التحليل والاستفادة من الخبرة المكتسبة في البرنامج والتي شملتها التجربة في عام 2017، من المتوقع أن تكون طبيعة وحجم التغييرات التي تطرأ على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية القائمة على مشروعات التي ووفق عليها ستكون ذات طبيعة وحجم يختلفان بدرجة كبيرة، وستكون أقل عدداً مما هي عليه في النظام الحالي القائم على المشروعات. وتُدرك الأمانة أهمية تحقيق توازن مناسب بين أدوار المجلس في مجال الرقابة والموافقة على هذه الأنواع من التغييرات، وتحقيق الكفاءة من خلال تفويض السلطة للمدير العام.

93- وفي الدورة السنوية لعام 2017 والمشاورات غير الرسمية التي جرت في مايو/أيار ويوليو/تموز وسبتمبر/أيلول 2017، عرضت الأمانة ثلاثة مبادئ يمكن أن تستند عليها عملية وضع عتبات الميزانية لتفويضات السلطة بالنسبة لهذه التنقيحات. وليس الغرض من ذلك هو أن تنطبق هذه العتبات على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو التغييرات الأساسية على الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، بعد عمليات الطوارئ المحدودة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، أو تنقيحات الميزانية المتعلقة بالاستجابة للأزمات والحصائل المتعلقة بتوفير الخدمات.

94- واستناداً إلى التعليقات المتلقاة أثناء المشاورات غير الرسمية، تم بعد ذلك تعديل المبادئ وعتبات الميزانية المقترحة المصاحبة لها لحذف العتبة الدنيا وهي 48 مليون دولار أمريكي، وتطبيق عتبة الميزانية بطريقة تراكمية على مدى الفترة التي تغطيها الخطة الاستراتيجية القطرية، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية موضع نقاش، ووضع عتبة على أساس نسبة مئوية قدرها 25 في المائة من القيمة الإجمالية للميزانية المعتمدة للخطة الاستراتيجية القطرية، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية موضع النقاش بدلاً من النسبة المقترحة في الأصل وهي 30 في المائة.

95- *المبدأ 1 - ينبغي أن تستند تفويضات السلطة إلى الميزانية الإجمالية الموافق عليها بموجب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية.* تُحدّد تخفيضات السلطة الحالية بعتبة في الميزانية لقيمة الأغذية في ذيل اللائحة العامة. غير أن البرنامج تحوّل تدريجياً من تقديم المساعدة الغذائية العينية إلى توفير التحويلات القائمة على النقد وأنشطة بناء القدرات. وفي الإطار الحالي القائم على المشروعات، تحوّل قيمة الأغذية إلى قيمة مدخلات مكافئة للتحويلات القائمة على النقد وأنشطة تنمية القدرات وزيادتها في مشروع ما. غير أنه لا تزال هناك فروق كبيرة في أنواع تكاليف التنفيذ والدعم لمختلف طرائق التحويل التي لم تنعكس في المنهجية الحالية لتحويل قيم الأغذية إلى قيم لمدخلات مكافئة للتحويلات القائمة على النقد وتنمية القدرات وزيادتها.

96- وفي إطار الخطط الاستراتيجية القطرية الموافق عليه، يلتزم البرنامج بتحقيق حصائله الاستراتيجية من خلال طرائق مختلفة، وبالتالي ينتقل إلى نهج أكثر شمولاً وأقل تجزئة يركز على الحصائل بدلاً من نهج قائم على المدخلات في تخطيط أنشطته وتنفيذها. ولكي ينعكس هذا التحوّل بشكل أفضل، ينبغي أن تستند عتبات البرنامج الخاصة بتفويض السلطة - والتي تُحدّد حالياً بقيمة للأغذية قائمة على المدخلات - إلى القيمة الإجمالية لميزانية الحافظة القطرية بالنسبة للخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية المعنية.

97- *المبدأ 2 - ينبغي أن تستند تفويضات السلطة إلى قيمة مطلقة قصوى.* فالعتبة المطلقة القصوى تضمن مراقبة المجلس للزيادات الكبيرة في الميزانية التي تمثل زيادة المخاطر على البرنامج بسبب حجمها، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من خلال تفويض

السلطة للتقديرات الأصغر حجماً. واستُكمل تحليل للحساسية استناداً إلى الموافقات على تنقيحات المشروعات والميزانيات من عام 2011 إلى عام 2015، مقارنة بمستويات قدرها 250 مليون دولار أمريكي و150 مليون دولار أمريكي و100 مليون دولار أمريكي - لضمان التوازن بين رقابة المجلس على نسبة من الزيادات الكبيرة في الميزانية والحاجة إلى عبء عمل سنوي معقول.<sup>(22)</sup>

98- وتُتترح الأمانة عتبة قصوى قدرها 150 مليون دولار أمريكي، بحيث تتطلب التنقيحات التي تتجاوز هذه القيمة الحصول على موافقة المجلس. وسيتم تجميع التنقيحات التي وافق عليها المدير التنفيذي على مدى عمر الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية.

99- *المبدأ 3- ينبغي أن تستند تفويضات السلطة إلى حصّة - كنسبة مئوية - من الميزانية الأصلية للخطة الاستراتيجية القطرية لاستيعاب الاختلافات في حجم الخطط الاستراتيجية القطرية: تتوقّع الأمانة وجود تباينات كبيرة في الحجم التشغيلي للخطط الاستراتيجية القطرية. ووضع عتبة قائمة على نسبة مئوية قدرها 25 في المائة من مجموع الميزانية، والتي سوف تستكمل العتبة المطلقة القصوى، سوف يضمن موافقة المجلس على التغييرات الكبيرة نسبياً في الميزانية، وسوف تستوعب بشكل أفضل الاختلافات في حجم الخطة الاستراتيجية القطرية.*

100- وسيتم تطبيق الزيادات بصورة تراكمية على مدى الفترة التي تغطيها خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية.<sup>(23)</sup> وبعد أن نظرت الأمانة في المبادئ المذكورة أعلاه، فإنها تقترح أن يفوض المجلس للمدير التنفيذي - في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 حتى 29 فبراير/شباط - سلطة الموافقة على التعديلات التي لا تتعلق بتغييرات أساسية واستجابات لحالات طوارئ، وحصائل استراتيجية ممولة بالكامل من جانب حكومة مضيقة، وتوفير الخدمات إلى أن تتجاوز تنقيحات الميزانية قيمة الحصيلة الاستراتيجية بقيمة أكبر من 25 في المائة من آخر قيمة وافق عليها المجلس أو 150 مليون دولار أمريكي. وستُجمع التنقيحات التي وافق عليها المدير التنفيذي طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. وبمجرد أن تصل قيمة التنقيحات في الميزانية الإجمالية إلى عتبة 150 مليون دولار أمريكي أو 25 في المائة من قيمة الميزانية الأصلية، فإنه سيلزم الحصول على موافقة المجلس على تنقيح الميزانية الحالية. غير أنه في كل مرة يوافق المجلس على تنقيح الميزانية، سيتم إعادة تعيين المبلغ التراكمي للتنقيحات التي وافق عليها المدير التنفيذي والمجلس حتى الآن إلى الصفر.

**التخفيضات المؤقتة المقترحة لمنح السلطة للمدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للموافقة والموافقة المشتركة على عمليات الطوارئ المحدودة وتنقيحات الميزانية المتعلقة بالاستجابة للأزمات بالنسبة لعمليات الطوارئ المحدودة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية**

101- يمثل تنفيذ إطار خارطة الطريق المتكاملة فرصة لإعادة النظر، بالتشاور مع منظمة الأغذية والزراعة والمجلس، في تفويض السلطة الحالي الذي وضع في عام 1994 عند عتبة قدرها 3 ملايين دولار أمريكي من قيمة الأغذية للموافقة المشتركة من جانب المدير التنفيذي للبرنامج والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة على عمليات الطوارئ وتنقيحات الميزانية ذات الصلة.

102- وبعد التشاور مع منظمة الأغذية والزراعة، والتعليقات التي أبدت في الحلقة الدراسية المعقودة في 3 أكتوبر/تشرين الأول عن خارطة الطريق المتكاملة، تقترح الأمانة أن يوافق المجلس على زيادة في عتبة الميزانية للموافقة المشتركة إلى 48 مليون دولار أمريكي. وسوف تنطبق العتبة على عمليات الطوارئ المحدودة والحصائل الاستراتيجية المتعلقة بالاستجابة للأزمات والخطة الاستراتيجية القطرية، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، بما في ذلك التنقيحات. ومن الأهمية بمكان، أن هذا سوف يُيسر للبرنامج الاستجابة لحالات الطوارئ بسرعة وبكفاءة وفعالية.

(22) للاطلاع على تحليل الحساسية الكامل، يرجى الرجوع إلى وثيقة المشاورات غير الرسمية التي جرت في 4 مايو/أيار 2017 والمعاونة "تحديث عن خارطة الطريق المتكاملة" الموقع الشبكي:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp291821.pdf>

(23) لن تُدرج قيمة الحصائل الاستراتيجية التي يوافق عليها المدير التنفيذي في حسابات قيمة الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية. وفي حالة إدراج قيمة الحصائل الاستراتيجية، ستزيد قيمة هذه الخطط لتطبيق العتبة البالغة 25 في المائة، مما يضعف الوظيفة الرقابية للمجلس.

103- والأساس المنطقي لزيادة عتبة الميزانية هو كما يلي:

(أ) **قيمة الميزانية الإجمالية:** يحوّل البرنامج تركيزه في إطار خارطة الطريق المتكاملة إلى نهج يركز على الحاصل بدلاً من نهج قائم على المدخلات. ويتطلب هذا التحول إعادة تصميم عتبات تفويض السلطة الحالية من قيمة الأغذية القائمة على مدخلات إلى قيمة إجمالية أكبر للميزانية الإجمالية. وتمثل قيمة الأغذية البالغة 3 ملايين دولار أمريكي في عام 1994 لجميع أنواع المشروعات قيمة إجمالية للميزانية قدرها 7.5 مليون دولار أمريكي. وتمثل عتبة قيمة الأغذية للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش البالغة 20 مليون دولار أمريكي، والتي تمت الموافقة عليها في عام 2004، قيمة إجمالية للميزانية قدرها 48 مليون دولار أمريكي.

(ب) **نطاق عمليات الطوارئ وتعقيدها وحجمها:** تعكس العتبة زيادة نطاق عمليات الطوارئ وتعقيدها وحجمها النسبي. وفي حين ظلت عتبة الموافقة المشتركة للمدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة دون تغيير منذ عام 1994، فإن الميزانية الإجمالية الموافق عليها سنوياً للبرنامج زادت بمقدار سبعة أضعاف تقريباً، من 1.45 مليار دولار أمريكي في عام 1995 إلى 9.56 مليار دولار أمريكي في عام 2015. وعندما وضعت عتبة الميزانية البالغة 3 ملايين دولار أمريكي لقيمة الأغذية في عام 1994، فإنها كانت تمثل 25 في المائة من متوسط تنقيح الميزانية لعمليات الطوارئ. أما اليوم، فإنه يمثل 1 أو 2 في المائة فقط من معظم موافقات البرنامج.

(ج) **التطبيق الأوسع للسلطة:** يعتبر مجال تركيز الاستجابة للأزمات أوسع نطاقاً من فئات مشروعات عمليات الطوارئ الحالية. ومن المتوقع أن تتعلق التعديلات على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية الموافق عليها في معظم الأحيان بحصائل استراتيجية مرتبطة بالاستجابة للأزمات. ويدعم ذلك مشروع خطة الإدارة (2018-2020) التي تتوقع أن يُدرج 74 في المائة من برنامج عمل البرنامج تحت الحصائل الاستراتيجية المتعلقة بالاستجابة للأزمات.<sup>(24)</sup> ويدعم النطاق الواسع للاستجابة للأزمات استنتاجاً مفاده أنه ينبغي زيادة عتبة الميزانية.

104- وبالإضافة إلى ذلك، فإن المدة الأطول المقررة للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، وهي من ثلاث إلى خمس سنوات، مقارنة بدورة التخطيط المعتادة لسنة واحدة بالنسبة لعمليات الطوارئ تنطوي على حجم تشغيلي وميزانية أكبر.

#### زيادة رقابة المجلس على تنقيحات الميزانية، بما في ذلك بالنسبة للاستجابة للأزمات

105- تُنشر تنقيحات الميزانية حالياً على الموقع الشبكي للبرنامج: (1) إذا كانت قيمة الأغذية أكبر من 3 ملايين دولار أمريكي؛ (2) أو تتضمن تغييرات في مدة المشروع. ويتم إبلاغ المجلس مرتين سنوياً عن عمليات الطوارئ التي يوافق عليها المدير التنفيذي أو تمت الموافقة عليها بصورة مشتركة من جانب المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. وتلتزم الأمانة بمتابعة العملية الحالية، وسوف تُنشر جميع التغييرات الأكبر من 7.5 مليون دولار أمريكي وأي تغييرات في مدة الخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، بصرف النظر عن سلطة الموافقة. ويمكن عند الضرورة إدخال تحسينات على طريقة إخطار الدول الأعضاء بالتغييرات المنشورة حديثاً، بما في ذلك استخدام البريد الإلكتروني لإبلاغ أعضاء المجلس. 106- وكما لوحظ في الفقرة 60، فإن استخدام مجال تركيز الاستجابة للأزمات سوف يبسر تحديداً حصائل الاستراتيجية التي تم تعديلها أو إضافتها بعد موافقة المجلس الأصلية على خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة. وسوف تُقدّم هذه التغييرات إلى المدير التنفيذي للموافقة عليها، وإذا كانت أعلى من العتبة المحددة في التفويض، فسوف تُقدّم للموافقة عليها بصورة مشتركة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.

(24) تشكّل عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش 21 في المائة و69 في المائة على التوالي من برنامج عمل البرنامج لعام 2017.

- 107- وأعربت بعض الدول الأعضاء عن قلقها إزاء انخفاض الشفافية والرقابة فيما يتعلّق بالزيادات في الميزانية للحصائل الاستراتيجية المتعلقة بالاستجابة للأزمات التي كانت ستشكّل في الماضي جزءاً من العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، وبالتالي تخضع لموافقة المجلس في حالة العمليات أو التنقيحات التي تتجاوز 20 مليون دولار أمريكي من حيث قيمة الأغذية.
- 108- واستجابة لهذا الشاغل، عرضت الأمانة في المشاورة غير الرسمية المعقودة في 18 يوليو/تموز و7 سبتمبر/أيلول وفي الحلقة الدراسية المعقودة في 3 أكتوبر/ تشرين الأول عن خارطة الطريق المتكاملة، مقترحات لتقاسم تنقيحات الميزانية المتعلقة بالاستجابة للأزمات التي تتجاوز العتبات للسلطة المفوضة لتنقيحات غير متعلّقة بالاستجابة للأزمات، أي التي تتجاوز ما يقل عن 150 مليون دولار أو 25 في المائة من الميزانية الإجمالية، مع المجلس من أجل تعزيز شفافية تنقيحات الميزانية هذه والحفاظ على مرونة قدرة البرنامج على الاستجابة لحالات الطوارئ.
- 109- واستناداً إلى التعليقات التي أديت في المشاورات غير الرسمية الأخيرة، تقترح الأمانة أن يتم تقاسم التنقيحات المتعلقة بالاستجابة للأزمات مع الدول الأعضاء للتعليق عليها قبل أن يوافق عليها المدير التنفيذي، وعند الاقتضاء قبل أن يوافق عليها المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. فسوف تتضمن هذه العملية فترة دنيا للتعليقات لا تتجاوز أربعة أيام، وسوف تنطبق على تنقيحات الميزانية التي تتجاوز عتبات السلطة بالنسبة للتنقيحات التي لا تتعلّق بالاستجابة للأزمات - أي الأقل من 150 مليون دولار أمريكي أو 25 في المائة من الميزانية الإجمالية. كما أن زيادة المشاورات مع المجلس سوف تقيد في تصميم تدخلات البرنامج عن طريق النظر في آراء الدول الأعضاء بطريقة أكثر تنظيماً وشفافية، إلى جانب المدخلات المقدّمة عن طريق المشاورات مع الشركاء والمانيين المحليين. ويمكن أن تساعد المشاورات المبكرة أيضاً على تجنّب التحديات وتعزيز المزيد من القبول لتدخلات البرنامج، وهو ما يؤدي إلى استجابات أكثر فعالية.
- 110- وسوف تترتّب على هذه العملية اتخاذ الخطوات التالية:
- (أ) سوف تنشر الأمانة مشروع تنقيح الاستجابة للأزمات على موقع البرنامج على الإنترنت بعد استعراض داخلي. وسيتم إبلاغ أعضاء المجلس بالنشر على الفور عن طريق البريد الإلكتروني. ولموازنة عملية خفيفة يمكن إدارتها مع مشاورات نوعية، سوف تترجم التنقيحات وتنتشر في أسرع وقت ممكن.
- (ب) تتاح لأعضاء المجلس مدة لا تزيد عن أربعة أيام في تقديم التعليقات إلى الأمانة.
- (ج) وعلى غرار عملية التعليق على المشاريع والخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، ستقوم الأمانة بتجميع التعليقات على بوابة التعليقات التفاعلية المحمية بكلمة سر على الموقع الشبكي للمجلس. وسيكون في مقدور جميع الدول الأعضاء الاطلاع على جميع التعليقات.
- (د) سوف يُخصّص يوم عمل خامس للدول الأعضاء لكي يتفاعل كل منها مع تعليقات الدول الأخرى.
- (هـ) وعند تلقّي التعليقات، ستجري الأمانة التنقيحات المناسبة.
- (و) سيقدّم التنقيح المقترح إلى المدير التنفيذي، وإذا لزم الأمر، إلى المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة للموافقة عليه.
- (ز) بعد الموافقة، سيتم تقاسم النسخة النهائية من التنقيح مع أعضاء المجلس.
- (ح) وبعد ذلك، يمكن للدول الأعضاء إخطار أمانة المجلس التنفيذي، مع صورة إلى رئيس المجلس، لطلب تقديم التنقيح للعلم في دورة المجلس التالية.
- 111- وستكون عملية الإخطار والتعليقات بمثابة إضافة إلى التقرير المعتاد الذي يصدر مرتين سنوياً عن عمليات الطوارئ التي وافق عليها المدير التنفيذي أو تمت الموافقة عليه بصورة مشتركة من جانب المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، والتي تقدّم للعلم في دورات المجلس الرسمية.
- 112- وبالإضافة إلى ذلك، ومع مراعاة تعليقات الدول الأعضاء فيما يتعلّق بالحاجة إلى أن يقوم البرنامج بالمحافظة على المرونة وضمان استجابات ناجزة وسريعة وفعالة لحالات الطوارئ، قد تكون هناك حالات سيوافق فيها المدير التنفيذي، وإذا لزم الأمر، المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة على حصة استراتيجية تتعلّق بالاستجابة للأزمات أو تنقيح دون تقاسم التنقيح مسبقاً. وسوف يُعتمد الأساس المنطقي لمتل هذه الموافقات على حساسية الوقت والطبيعة غير المنظورة للاستجابة لحالات الطوارئ، ويجب فيها على البرنامج الاستجابة للاحتياجات بدون تأخير. وستوفر الأمانة مذكرة إعلامية مختصرة تشرح السياق التشغيلي وتبرر حساسية الوقت بالنسبة للاستجابة. وسيتم تقاسم التنقيحات التي تمت الموافقة عليها بهذه الطريقة مع المجلس للعلم. وسوف

تُنَبَّح العملية المبيّنة في الفقرة 110، بما في ذلك فترة التعليقات، بعد الموافقة، ويمكن أن يشمل التكرار التالي لتتبع الميزانية تعليقات الدول الأعضاء حسب مقتضى الحال.

التفويضات المؤقتة المقترحة لسلطة تنقيحات الميزانية والمتعلقة بأنشطة الطوارئ (رهنأً بعتبات الموافقة المشتركة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة)، وأنشطة توفير الخدمات، أو المكونات غير المتعلقة بحالات الطوارئ في خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية بعد عملية طوارئ محدودة، والحصائل الاستراتيجية التي تمويلها بالكامل حكومة مضيئة للخطة الاستراتيجية القطرية، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطة الاستراتيجية القطرية الانتقالية بصرف النظر عن القيمة.

113- تقترح الأمانة أن يفوض المجلس المدير التنفيذي سلطة تعديل بعض جوانب خطة استراتيجية قطرية، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية تتعلق بأنشطة الطوارئ - رهنأً بعتبات الموافقة المشتركة مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة - وتوفير الخدمات، والمكونات غير المرتبطة بالطوارئ في خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية عقب عملية طوارئ محدودة، وفي حالات استثنائية، عقب حصائل استراتيجية ممولة بالكامل من حكومة مضيئة. ولا يشكل هذا تغييراً جوهرياً عن الممارسة الحالية لأن المدير التنفيذي يتمتع بالفعل بالسلطة فيما يتعلق بالعمليات الخاصة والأنشطة الثنائية وأنشطة الطوارئ.

114- وبالنظر إلى أن توفير الخدمات - الخدمات المشتركة والمتقاسمة المقررة - مُدمج تماماً في الخطة الاستراتيجية القطرية والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، فمن المسلم به أن هذه الأنشطة كثيراً ما يتم التخطيط لها استجابة لطلبات ممولة بشكل محدد. وإقراراً بالطبيعة المختلفة ومصادر التمويل المختلفة لهذه الأنشطة، سيتم تناول سلطة الموافقة على تنقيحات الميزانية ذات الصلة بنفس الروح كما هو الحال حالياً بالنسبة للعمليات الخاصة، وسوافق المدير التنفيذي على التنقيحات الناشئة عن التغييرات في أنشطة توفير الخدمات.

#### المبادئ التوجيهية المؤقتة لتطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف في عام 2018

115- نظراً لأن البرنامج منظمة ممولة طوعاً بنسبة 100 في المائة، تُقر الأمانة بأنه ينبغي الإبقاء على المادة الثالثة عشرة - 2 من النظام الأساسي للبرنامج، التي تنشئ مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف، لضمان توفير الأموال الكافية لتغطية جميع التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المتعلقة بكل مساهمة. غير أن النص الحالي للمادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة، الذي يُحدّد بدرجة كبيرة تطبيق الاسترداد الكامل لتكاليف لفئات التكاليف المختلفة يعتبر نصاً مفرطاً في التفسير ومصمماً أساساً للمساهمات التي تكون في شكل أغذية عينية والنقد مقابل الأغذية.

116- وكجزء من استعراض الإطار المالي، قرّرت الأمانة أن أحد المبادئ التوجيهية لهيكل ميزانية الحافظة القطرية، هو التطبيق المبسّط للاسترداد الكامل للتكاليف لكي يعكس على نحو أفضل التنوع المتزايد للمساعدة التي يقدمها البرنامج، هو تصميم ميزانية الحافظة القطرية والهيكل الجديد للتكاليف الذي يشمل أربع فئات تكاليف عالية المستوى.

117- وسوف يستمر تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على مستوى المساهمات. وتستند المنهجية الجديدة، على النحو المبيّن في استعراض الإطار المالي، إلى فئات التكاليف عالية المستوى وهي تكاليف التحويل وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدّلة. وسيكون أساس حسابات الاسترداد الكامل لتكاليف هو خطة التنفيذ السنوية القائمة على الموارد. وسوف تُحسب تكاليف التحويل والتنفيذ على مستوى النشاط، وسيتم حساب مكون تكاليف الدعم المباشرة المعدلة كنسبة على مستوى البلد من تكاليف التحويل وتكاليف التنفيذ المؤدّدة، والتي ستختلف حسب البلد. وسوف يستمر تطبيق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة، مع أنه يمكن تطبيق معدلات مختلفة مع مواصلة استخدام الصناديق الاستثنائية والحسابات الخارجة عن الميزانية في الحالات التي استخدمت فيها هذه الآليات كمصادر تمويل لأنشطة معيّنة مُدرجة الآن في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية.

118- ويُقترح السماح بدرجة محدودة من المرونة عند وضع معدلات تكاليف الدعم المباشرة المعدّلة بالنسبة للخدمات المشتركة الصادر بشأنها تكليف. وتشمل هذه الخدمات التي أسندتها اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات إلى البرنامج، خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، ومجموعات اللوجستيات، والاتصالات في حالات الطوارئ، والأمن الغذائي العالمي

التي يقودها البرنامج<sup>(25)</sup> ونظراً لأنه يتم تفعيل هذه الأنشطة بصورة أساسية في حالات الطوارئ، ويقدمها البرنامج بالنيابة عن مجتمع العمل الإنساني، فإن المساهمات في هذه الأنشطة تعتبر مساهمات لمجتمع العمل الإنساني برمته. وكانت هذه الأنشطة تُنفذ في الماضي من خلال عملياتها الخاصة، بتكاليف دعم قائمة بذاتها. وفي إطار خارطة الطريق المتكاملة، سنُدرج هذه الخدمات كأنشطة منفصلة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وسوف تساهم على هذا النحو في تكاليف الدعم المباشرة المعدلة ذات الصلة بالنسبة للبلد. ونظراً لأن معظم تكاليف الدعم لهذه الأنشطة مدرجة في الميزانية مباشرة ضمن تكاليف التنفيذ، إلا أن هذه الأنشطة تُنفذ لصالح مجتمع العمل الإنساني برمته وبالنيابة عنه - وليس فقط لصالح البرنامج - ويقترح توفير قدر من المرونة عند تطبيق معدل تكاليف الدعم المباشرة المعدلة.

119- وتنص المادة الثالثة عشرة -4 (ز) من اللائحة على تنازلات استثنائية عن تكاليف الدعم غير المباشرة عندما تستخدم المساهمات العينية - وهي عادة خدمات وأصناف غير غذائية - لتغطية تكاليف الدعم المباشرة. ونظراً لأن فئة تكاليف الدعم المباشرة لم تعد موجودة في إطار خارطة الطريق المتكاملة، فسوف تُسند التكاليف التي كان من المعتاد تخصيصها لفئة تكاليف الدعم المباشرة إلى فئات تكاليف النقل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة والمستمرة، فإنه سيلزم تنقيح المادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة. وعلى سبيل المثال، فإن تكاليف استخدام شركاء احتياطيين، والتي تمثل غالبية التنازلات التي كانت تشكل 86 في المائة منها في الفترة 2015-2016، سوف تُرصد عادة في الميزانية تحت تكاليف التنفيذ لأن الشركاء الاحتياطيين ينفذون الأنشطة بصورة مباشرة. أما التوجيهات المقترحة للاسترداد الكامل للتكاليف بالنسبة لعام 2017، فإنها تسمح بمواصلة تخفيض تكاليف الدعم المباشرة أو التنازل عنها بالنسبة لمثل هذه التكاليف، وتُمدد سلطة المدير التنفيذي لتشمل تخفيض تكاليف الدعم المباشرة أو التنازل عنها لتشمل تكاليف الدعم المباشرة المعدلة أيضاً. وتمشياً مع الممارسة الحالية، سيقدم البرنامج تقريراً سنوياً إلى المجلس بشأن استخدام التنازلات المنصوص عليها في هذه المادة.

120- ولا تُدرج الاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة واتفاقات الأطراف الثالثة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، ولا تصنّف على أنها مساهمات أو تُدرج في ميزانية الحافظة القطرية. وتركز الاتفاقات الخاصة بمستوى الخدمة واتفاقات الأطراف الثالثة على توفير الخدمات المحدودة النطاق والتي تعتبر طارئة بالنسبة للعمل البرنامجي للبرنامج، وتقتضي أنشطة التمير صرف أموال من البرنامج لشركاء التنفيذ بالنيابة عن إحدى الجهات المانحة، ولكن البرنامج لا يتحمل أي مسؤولية مالية أو تشغيلية أو إعداد تقارير عن استخدام هذه الأموال. ومع أن البرنامج يضمن توفير هذه الخدمات على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف، إلا أنها أموال خارجة عن الميزانية ولها هيكل تكاليف مختلف، ولذلك لا تنطبق عليها مبادئ الاسترداد الكامل للتكاليف الواردة في هذه الوثيقة.

121- ويعرض الإطار 1 التوجيهات المؤقتة المقترحة بالنسبة لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الاسترداد الكامل للتكاليف في عام 2018.<sup>(26)</sup>

(25) يشترك البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة في قيادة مجموعة الأمن الغذائي العالمي.

(26) ستواصل المكاتب القطرية المستمرة في استخدام النظام الحالي القائم على المشروعات في عام 2018 تطبيق اللائحة العامة والنظام المالي المعمول بهما محلياً.

### الإطار 1: المبادئ المؤقتة المقترحة لتوجيه تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف في عام 2018 لتيسير إطار البرامج والميزانيات الجديد

وفقاً للمادة الثالثة عشرة - 2 من النظام الأساسي، ينطبق ما يلي على مختلف أنواع المساهمات المقدّمة للبرنامج (تحل محل المادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة):

(أ) تُطبّق فئات التكاليف عالية المستوى التالية على جميع أنواع المساهمات:

- (1) تكاليف التحويل والتنفيذ التي تشكل التكاليف التشغيلية للمساهمات؛
- (2) تكاليف الدعم المباشرة المعدّلة، أي نسبة مئوية خاصة بالبلد من تكاليف التحويل والتنفيذ في المساهمة بالنسبة لجميع الأنشطة، باستثناء تلك المتعلقة بأنشطة الخدمات المشتركة الصادر بشأنها تكليف، والتي سيُطبق عليها معدل مختلفة لتكاليف الدعم المباشرة المعدّلة بسبب الطريقة الاستثنائية التي رُصدت بها تكاليف هذه الأنشطة في الميزانية؛
- (3) تكاليف الدعم غير المباشرة، أي نسبة مئوية موحّدة يقررها المجلس لتكاليف التحويل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدّلة الخاصة بالمساهمة. ومع عدم الإخلال بما سبق، يمكن أن تتباين تكاليف الدعم غير المباشرة التي قررها المجلس كتدبير مؤقت إلى أن يتم بحث دور الأموال الخارجة عن الميزانية في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2018، عن طريق مواصلة استخدام الصناديق الاستثمارية والحسابات الخارجة عن الميزانية في حالات استخدمت فيها في الماضي لتمويل أنشطة لا تشكل الآن جزءاً من إطار خارطة الطريق المتكاملة.

(ب) ما لم يُنص على خلاف ذلك في الفقرة (ج) أدناه، على جميع الجهات المانحة تقديم نقد كافٍ أو موارد أخرى مقبولة لتغطية كامل تكاليف التشغيل والدعم المتعلقة بمساهماتهم.

- (ج) سيستمر تطبيق الاستثناءات المنصوص عليها حالياً للاسترداد الكامل للتكاليف، على النحو المبين في المادة الثالثة عشرة - 4 (هـ) - (ح) من اللائحة العامة وفقاً للممارسات الحالية. وعلى الرغم من أن فئات تكاليف الدعم المباشرة لن تكون موجودة بالنسبة للبرامج التي تعمل في إطار خارطة الطريق المتكاملة، فإن "تكاليف الدعم المباشرة"، لأغراض التنازل بموجب المادة الثالثة عشرة - 4 (ز) من اللائحة العامة تعني "التكاليف التي كانت قبل تطبيق إطار خارطة الطريق المتكاملة ستشكل تكاليف دعم مباشرة"، وتمديد سلطة المدير التنفيذي لتشمل تخفيض تكاليف الدعم غير المباشرة والتنازل عنها بالنسبة لمثل هذه المساهمات، والمسموح بها في إطار المادة الثالثة عشرة - 4 (ز) من اللائحة العامة، لتشمل تكاليف الدعم المباشرة المعدّلة أيضاً.

### استعراض استثناءات الاسترداد الكامل للتكاليف في عام 2018

122- تستعرض الأمانة الاستثناءات في نظام الاسترداد التكاملي للتكاليف في البرنامج وستقدّم توصياتها إلى المجلس في عام 2018. ومن المرجح أن توصي الأمانة بأن يظل العديد من الاستثناءات الحالية، مثل التنازل عن تكاليف الدعم غير المباشرة للمساهمات في ميزانية دعم البرامج والإدارة، وبعض المساهمات العينية غير الغذائية، مثل المساهمات المتقدمة من الشركاء الاحتياطيين، فضلاً عن فرص للتوأمة. وسيتيح هذا الاستعراض للاستثناءات الحالية فرصة لتحديث صيغة المادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة والسياسات ذات الصلة لتعكس البيئة المتغيرة التي يعمل فيها البرنامج.

### الصناديق الاستثمارية

123- لا تعتبر الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة فئة من فئات البرامج في حد ذاتها، ولكنها استخدمت لبرمجة الموارد الخارجة عن الميزانية المستلمة لأغراض محددة - مثل توفير خدمات للحكومات والشركاء في التنمية ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى - التي لا تندرج ضمن أي فئة من فئات البرامج الأربع في البرنامج.

124- وتقوم الأمانة باستعراض التوجيهات والعمليات والنماذج القائمة ذات الصلة بالصناديق الاستثنائية ومصادر التمويل الأخرى من أجل ضمان مواءمتها مع إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانية الحافظة القطرية، وإدراجها فيهما قدر المستطاع. ويجري إعداد توجيهات محدثة بشأن الصناديق الاستثنائية، توضح الظروف التي تصنف المنحة بموجبها كصندوق استثنائي، وأثار ذلك على الحوكمة، بما في ذلك الطريقة التي تُدمج بها الصناديق الاستثنائية في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، وإثبات الإيرادات، وتطبيق تكاليف الدعم غير المباشرة التي تتطلب تمييز معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة. وريثما يتم التوصل إلى حل نهائي لهذه المسائل، ووفقاً لما تنص عليه سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، يمكن أن يستمر تمويل بعض الأنشطة أو الحصائل الاستراتيجية من الصناديق الاستثنائية أو آليات الميزانية الأخرى، حسب الحالة في البلد المعني. ولهذا يمكن للجهات المانحة التي اعتادت تمويل أنشطة معينة عن طريق استخدام الصناديق الاستثنائية أن تواصل القيام بذلك في عام 2018، على الرغم من المبادئ المؤقتة للاسترداد الكامل للتكاليف. ولمواصلة استخدام الصناديق الاستثنائية كآلية تمويل لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية في عام 2018، يسعى البرنامج إلى ضمان ألا يتعرض التمويل من الصناديق الاستثنائية الخاصة بالمانحين، بما في ذلك الحكومات المضيفة والمؤسسات الخيرية، إلى أي خطر أثناء الانتقال إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة.

### المصطلحات والتعاريف

125- في عام 2018، سوف تتفاسم الأمانة اقتراحها الأولي المتعلق بتتقيح المصطلحات والتعاريف، بما في ذلك التعريف في المادة 1-1 من النظام المالي، لضمان الاتساق بين اللانحة العامة والنظام المالي والسياسات الجديدة التي يوافق عليها المجلس. وسوف تسترشد التعديلات المقترحة النهائية التي ستعرض للموافقة في الدورة العادية الثانية لعام 2018 بالتعليقات المتلقاة من المجلس أثناء المشاورات غير الرسمية. وإذا تمت الموافقة عليها، فسيبدأ نفاذ اللانحة العامة والنظام المالي المنقحين في 1 يناير/كانون الثاني 2019.

126- وقد أُن المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2016 بإمكانية عدم التقيد في حالات محدّدة بأحكام اللانحة العامة والنظام المالي للسماح بإدخال الخطط الاستراتيجية القطرية وتطبيق مبادئ ميزانية الحافظة القطرية في المكاتب القطرية المشمولة بالموجة 1- ألف والموجة 1- باء خلال الفترة الانتقالية من الدورة العادية الأولى للمجلس في عام 2017 حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2017. وشملت هذه الأحكام ما نصّت عليه المادة الثالثة عشرة - 4 من اللانحة العامة والمادتان 1-1 و4-5 من النظام المالي بخصوص تصنيفات التكاليف وطريقة تحقيق الاسترداد الكامل للتكاليف، حيثما يكون ضرورياً فقط، للسماح بتطبيق مبادئ ميزانية الحافظة القطرية. ووافق المجلس أيضاً على أن يُطبّق، حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2017، تفسير لأحكام اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج التي تشير إلى فئات البرامج الحالية كما لو كانت مراجع للخطط الاستراتيجية القطرية بغية السماح بتنفيذها. وبالإضافة إلى ذلك، منّح المجلس للمدير التنفيذي سلطة تنقيح الخطط الاستراتيجية القطرية عند الضرورة حتى نهاية عام 2017. والجدير بالملاحظة أن المرحلة التجريبية لميزانيات الحوافز القطرية بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية التي وافق عليها المجلس في الدورة العادية الأولى والدورة السنوية لعام 2017 ستنتهي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2017. وعند ذلك، سوف تُنفذ الخطط بوصفها خططاً استراتيجية قطرية وخططاً استراتيجية قطرية انتقالية موحّدة بالنسبة لما تبقى من مددها.

127- وتعني زيادة المرونة في التنفيذ أن البرنامج سيطبّق إطارين في عام 2018- وهما النظام الحالي القائم على المشروعات والإطار الجديد لخارطة الطريق المتكاملة. ولضمان فعالية الحوكمة، ستطبّق الأمانة اللانحة العامة والنظام المالي الحاليين على المكاتب القطرية التي تنفّذ الإطار الحالي في عام 2018. وفيما يتعلق بالمكاتب القطرية التي تنفّذ إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018، بما في ذلك المكاتب القطرية في بلدان الموجة 1- ألف والموجة 1- باء، تلتزم الأمانة الحصول على إذن من المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017 لتمديد إمكانية عدم التقيد باللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج كتدبير مؤقت لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية من 1 يناير/كانون الثاني حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

### المادة 9-3 من النظام المالي

128- تنص المادة 9-3 من النظام المالي على أن تتضمن كل خطة إدارة مقترحة الموارد والنفقات المقدّرة لكل فئة برامج وتبين الاعتمادات المقترحة في خدمات برنامج دعم الإدارة والميزانية في أبواب الاعتمادات الرئيسية بصورة منفصلة على النحو الذي يقرره المجلس.

129- ويتواءم أحدث مشروع لخطة الإدارة (2018-2020) مع إطار خارطة الطريق المتكاملة ويربط الموارد بالنتائج ويقترح تنقيحات لكي تعكس بشكل أفضل دور المكاتب الإقليمية ومكاتب المقر في دعم المكاتب القطرية من أجل تحقيق النتائج الاستراتيجية للبرنامج.

### ترتيبات الحوكمة الانتقالية لمجموعة مختارة من الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي سيتم النظر فيها في الدورة العادية الأولى لعام 2018

130- من المتوقع أن ينظر المجلس في تنفيذ خطط استراتيجية قطرية لكل من هندوراس ونيجيريا وباكستان وتيمور-ليشتي وتونس، وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة لبوروندي في دورته العادية الأولى لعام 2018. وفي الوقت الحاضر، أشارت المكاتب القطرية في هندوراس، وباكستان، وتيمور-ليشتي إلى تفضيل بدء خططها الاستراتيجية القطرية في 1 يناير/كانون الثاني 2018 لمواجهة آثار عبء العمل أو لضمان التوافق مع بلدان مجاورة انتقلت بالفعل إلى إطار خارطة الطريق المتكاملة، ضمن أسباب أخرى. وفي إطار الترتيبات الحالية، ستكون هذه المكاتب القطرية مطالبة بأن تضع خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، استناداً إلى مشروعات تمت الموافقة عليها من قبل، ووافق عليها المدير التنفيذي، لمدة ثلاثة أشهر، أو أن تواصل تنفيذ المشروعات حتى تاريخ بدء التشغيل في أبريل/نيسان بعد دورة المجلس. ورأت المكاتب القطرية المعنية بهذه المطالب أن هذا الإجراء غير فعال ويمثل عبئاً مُفرطاً.

131- ولتبيد هذا الشاغل، تقترح الأمانة التماس موافقة المجلس بالمراسلة على خطط استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل. وسوف يوافق المجلس على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل بدلاً من المدير التنفيذي، حتى يتسنى تنفيذ أنشطة معينة في إطار خارطة الطريق المتكاملة في البلدان المعنية خلال الفترة من 1 يناير/كانون الثاني إلى 31 مارس/آذار 2018. ولن تُنفذ خلال هذه الفترة سوى الأنشطة التي تستند إلى مشروعات ووفق عليها حالياً وأنشطة جارية. ولن تُنفذ الأنشطة الجديدة إلا بعد الموافقة الرسمية على الخطة الاستراتيجية القطرية.

132- سيُنظر في مشروع وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة في الدورة العادية الأولى لعام 2018 وسيتم تقاسمها في أوائل ديسمبر/كانون الأول، وسيكون لدى لدول الأعضاء 20 يوماً تقويمياً للتعليق. وبعد ذلك، سينشر أيضاً كل مكتب قطري معني في نفس الوقت وثيقة خطة استراتيجية قطرية مؤقتة قصيرة الأجل من ثلاث إلى خمس صفحات في أواخر نوفمبر/تشرين الثاني تبين الخصائص الاستراتيجية، والأنشطة، ومطارييف الميزانية ذات الصلة المراد تنفيذها في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني إلى 31 مارس/آذار.

133- ونظراً لأن هذه الخطط الاستراتيجية والخطط المؤقتة القصيرة الأجل ستُنشر في نفس الوقت كمشروعات ووثائق للخطط الاستراتيجية القطرية، ستكون لدى المجلس بالفعل معلومات عن الخصائص الاستراتيجية والأنشطة المخططة من الخطط الاستراتيجية القطرية. وسوف يُطلب إلى المجلس الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل بالمراسلة وفقاً للمادة التاسعة - 8 من النظام الأساسي للمجلس التنفيذي. ورنهناً بالموافقة، يمكن تمديد ترتيبات الحوكمة المؤقتة هذه بالنسبة للخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة المراد أن ينظر فيها المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2019.

134- وسوف تكون هناك رقابة برنامجية ورقابة للميزنة لضمان أن يوفّر التنفيذ الاستمرارية التشغيلية خلال الفترة من 1 يناير/كانون الثاني إلى 31 مارس/آذار، وأن يتسق مع الأنشطة الجارية والخصائص الاستراتيجية. وسوف تُصنّف عمليات الرقابة التالية:

◀ **الرقابة البرنامجية**، أي الرقابة التي تمنع المكاتب القطرية من تنفيذ أي أنشطة جديدة أو متابعة أي خصائص استراتيجية جديدة خارج نطاق المشروعات والأنشطة الجارية التي وُفق عليها من قبل. ويتعين قراءة الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل بالاقتران مع الخطة الاستراتيجية القطرية الكاملة التي قُدمت للمجلس، وسوف تحدد الأنشطة المراد تنفيذها في فترة الثلاثة أشهر. وسوف تشير أيضاً إلى الأنشطة الجديدة للخطة الاستراتيجية القطرية، والتي لن

تُنفَّذ إلا بعد الموافقة الرسمية للمجلس على الخطة الاستراتيجية القطرية. وسيوفّر المكتب القطري تحليل المستفيدين بالنسبة لفترة الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل على شكل عدد كلي وموزّع حسب الحصيلة الاستراتيجية، والنشاط، والإطار، والطريقة، ونوع الجنس.

◀ **رقابة الميزنة**، أي أن قيمة الميزانية للأشهر الثلاثة الأولى من العام الأول للخطة الاستراتيجية القطرية ستتم برمجتها في نظام ونجز. وستتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل تكاليف إرشادية موزّعة حسب الحصيلة الاستراتيجية وفئات التكاليف العالية المستوى بالنسبة للمدة الكاملة للخطة الاستراتيجية القطرية وكذلك لفترة الثلاثة أشهر.

135- وسوف تدرج الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة القصيرة الأجل ضمن الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية في الدورة العادية الأولى، لضمان عدم ازدواجية تحويلات الموارد والعمليات الأخرى.

### انخراط المجلس في عامي 2017 و2018

136- لضمان استمرار انخراط المجلس خلال هذه الفترة الحرجة، وضعت الأمانة جدولاً لسلسلة المشاورات غير الرسمية في عامي 2017 و2018. وتتيح المشاورات غير الرسمية (انظر الشكل 2) فرصة لتقاسم التحديثات عن تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة، ومناقشة مشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية، ومشروعات الخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، وترتيبات الحوكمة المؤقتة، والنظر في التعديلات اللازمة على اللائحة العامة والنظام المالي، والتتبعات المقترحة على تفويضات السلطة التي ستعرض على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2018 للموافقة عليها.

### الشكل 2: المشاورات غير الرسمية في عام 2018



## الملحق الأول

### الدروس المستفادة

1- على نحو ما ذكر في الفقرات 29-31 من الوثيقة، فقد تم على مدى عام 2017 جمع الدروس المستفادة بصورة منتظمة من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر. وتم تقاسم النقاط البارزة في المشاورات غير الرسمية التي عُقدت في 17 مارس/آذار، و4 مايو/أيار، و18 يوليو/تموز، و7 سبتمبر/أيلول، وفي حلقة دراسية عن خارطة الطريق المتكاملة عُقدت يوم 3 أكتوبر/تشرين الأول، وفي الدورة السنوية لعام 2017.

### عملية الاستعراض الاستراتيجي

- 2- يتمثل أحد الدروس المستفادة من أكثر من 40 بلداً أنجزت أو شرعت في الاستعراضات الاستراتيجية الوطنية بشأن القضاء على الجوع، في أن كل استعراض من هذا القبيل يجب أن يعكس الظروف الخاصة بكل بلد. وعلى الرغم من الاختصاصات العامة التي تهدف إلى وضع مخطط عام، فإن تقارير الاستعراض الاستراتيجي تتراوح بين كونها تفصيلية وأكاديمية إلى كونها رفيعة المستوى واستراتيجية. ويجب تحديد شكل المنتج النهائي – وبالقدر نفسه من الأهمية، تحديد العملية المؤدية إليه – لكل سياق على أساس ما سيكون له أكبر أثر على الجوع مع توليده الزخم السياسي الوطني المطلوب. وقد ساعدت التوجيهات الصادرة عن منظم الاجتماعات الرئيسي على التوصل إلى أكثر البارامترات ملاءمة لتحديد ذلك.
- 3- وأفادت بعض البلدان بأن لإنشاء مجلس استشاري فائدته الكبيرة في توجيه عملية الاستعراض الاستراتيجي، فهو يوفر الإشراف التقني ويساعد على التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الإجراءات ذات الأولوية. وتتمثل أفضل الممارسات في تجاوز إشراك الوزارات التنفيذية والخبراء الموضوعيين وإدراج الكيانات المعنية بالتخطيط من قبيل وزارات المالية، التي تشارك في قرارات الميزانية المتعلقة بالمخططات الوطنية المحددة لتكاليف مكافحة الجوع. وأبلغت البلدان أيضاً بشكل إيجابي عن نهج "المجتمع بأسره" الذي يمتد أفقياً عبر القطاعات ورأسياً من المستوى الوطني إلى المستوى دون الوطني والذي يشجع مجموعة من أصحاب المصلحة على ربط خططهم وبرامجهم بنتائج الاستعراض الاستراتيجي. وقد ساعدت المشاورات دون الوطنية على تحقيق قدر أكبر من المشاركة على الصعيد المجتمعي ودراسة جدوى تنفيذ الإجراءات المقترحة ذات الأولوية.
- 4- وتعد مزامنة الاستعراضات الاستراتيجية مع دورات التخطيط الوطنية الأخرى أمراً بالغ الأهمية ولكنه يشكل تحدياً. فهو يتطلب تحليلاً دقيقاً لسبل تموضع وتوقيت الاستعراض الاستراتيجي من أجل تعظيم مساهمته في خطط التنمية الوطنية وخطط منظومة الأمم المتحدة أو الاستعراضات الوطنية الطوعية – وكل ذلك من أجل تيسير الإجراءات ذات الأولوية للتعجيل بالتقدم نحو القضاء على الجوع. وفي البلدان التي يكون فيها التنبؤ الوطني لأهداف التنمية المستدامة في مراحله الأولى أو غير موجود، ينظر إلى الاستعراض الاستراتيجي للجوع على أنه نموذج مفيد تستند إليه الاستعراضات الوطنية ذات الصلة بأهداف التنمية المستدامة الأخرى. وعندما تضع البلدان نهجاً بديلاً لتبني الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة، فإن البرنامج سيسهم في العملية الوطنية القائمة بدلاً من دعم استعراض متنافس.
- 5- وتواصل الأمانة تشجيع المشاركة الكاملة والشاملة لأصحاب المصلحة – بما في ذلك القطاع الخاص والمصارف الإنمائية – في جميع مراحل عملية الاستعراض الاستراتيجي. وقد لاحظت المكاتب القطرية في الموجة 1- ألف أن الاستعراضات الاستراتيجية توفّر أساساً منطقياً قوياً للتدخلات التي يقوم بها البرنامج، وأنها مفيدة للتصميم المفصل للأنشطة، وتشجّع الشراكات الجديدة من خلال تعزيز العمل مع الوزارات الحكومية، وتيسير التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وتتوقع هذه المكاتب أن تكون فوائد عملية الاستعراض الاستراتيجي أكثر وضوحاً في السنتين الثانية والثالثة من التنفيذ.
- 6- وقد وجدت بعض المكاتب القطرية أنه من الضروري إجراء عمليات متابعة أو استعراضات لاستكمال عملية الاستعراض الاستراتيجي ولضمان نتائج واستنتاجات ملموسة من أجل وضع الخطة الاستراتيجية القطرية. وقد شددت التوصيات أيضاً على البدء في أسرع وقت ممكن نظراً لأن نجاح الاستعراض الاستراتيجي يعتمد بصورة جذرية على سرعة التخطيط.

### إطار التخطيط الاستراتيجي القطري

- 7- يشير انخراط عدد كبير من أصحاب المصلحة في عملية الاستعراض الاستراتيجي، وفي وقت مبكر من وضع الخطة الاستراتيجية القطرية توقّعات وآراء متباينة بشأن دور البرنامج للبلد المعني. وقد ساعد تركيز الاستعراض الاستراتيجي على

- بناء الأدلة المتعلقة بمقولة قيمة البرنامج استناداً إلى التوصيات والأهداف الجماعية، وعلى وضع رؤية وفهم مشتركين بين الشركاء لحافظة البرنامج المستقبلي فيما بين الشركاء. وترحب الحكومات بفرصة مواصلة عمل البرنامج مع الخطط الوطنية، بما في ذلك الخطط الاقتصادية وخطط التنمية الاجتماعية. كما أن الخطط الاستراتيجية القطرية تيسر إقامة شراكات أكثر فعالية مع الحكومات، وتعزز نقل القدرات، مما يؤدي إلى زيادة تركيز البرنامج على استراتيجيات الخروج.
- 8- وأعربت المكاتب القطرية المشاركة في الموجة 1- ألف عن رأي مفاده أن تمديد فترة إطار الخطط الاستراتيجية القطرية ينطوي على إمكانية توسيع قاعدة المانحين، ويدعم مناقشات التمويل المتعدد السنوات، ويقيم شراكات أطول أجلاً، ويتعهد التعاون فيما بين بلدان الجنوب.
- 9- كما أن مدة التخطيط الأطول وخط الرؤية قد حققا مزيداً من الترابط ورؤية لتصميم البرامج، وزودا الموظفين بفهم واضح عن السير قُدماً بالنسبة للمكتب القطري. وقد اقترحت البلدان المتوسطة الدخل أن إطار الخطط الاستراتيجية القطرية يدعم بشكل أفضل استراتيجية الانتقال من دور تشغيلي إلى دور بناء القدرات بدرجة أكبر.
- 10- وتواصل الأمانة تجميع ردود الفعل من المجلس والمكاتب القطرية بشأن هيكل ومحتوى الخطط الاستراتيجية القطرية. وقد ساعدت التوجيهات المحدثة الموجهة إلى المكاتب القطرية على أن تتضمن الخطط الاستراتيجية القطرية بشكل أفضل عناصر الاستعراض الاستراتيجي للقضاء على الجوع، والمعلومات المتصلة بالشراكات، والمساهمات في أهداف التنمية المستدامة الأخرى، والرصد والتقييم واستراتيجيات الانتقال والخروج.

#### هيكل ميزانية الحافظة القطرية

- 11- أعربت المكاتب القطرية المشاركة في الموجة 1- ألف عن تقديرها لهيكل التكاليف الجديد ولخط الرؤية الممتد من الاستراتيجية وللتخطيط وتبوير الموارد إلى النتائج، والذي ساعد على زيادة الشفافية حتى مستوى النشاط، وجعل الاتصال أكثر سهولة، وتوصي هذه المكاتب بإصدار توجيهات إضافية لضمان زيادة المرونة إلى أقصى حد. وقد أوصت أيضاً بتبسيط نموذج ميزانية الحافظة القطرية، وبأن تُشارك المكاتب القطرية وحدات متعددة الوظائف في إعداد ميزانية الحافظة القطرية بشكل مبكر. وأوضحت المكاتب القطرية التي لديها ميزانيات حوافظ قطرية تجريبية أهمية تحقيق التوازن بين تخفيض عدد الأنشطة من أجل تحسين إدارة الميزانية وحصول الحافظة على مجموعة مناسبة من الأنشطة.
- 12- واستجابة لطلبات التبسيط، تُجري الأمانة تقييماً لهيكل ميزانية الحافظة القطرية وعملياتها. ويمكن أن تشمل التغييرات الهامة تقديم خطة مفصلة قائمة على الاحتياجات لمدة عامين فقط؛ وتبسيط عناصر التخطيط وبنود الالتزام بالنفقات؛ وتبسيط التسلسل الهرمي لإدارة الأموال. ومن المتوقع أن يؤدي التعميم الأوسع لإعداد تخطيط الميزانية إلى تبسيط العديد من العمليات الحالية.
- 13- وبغية الاستفادة بشكل أفضل من زيادة خط الرؤية في ميزانية الحافظة القطرية، ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة، طلبت المكاتب القطرية إعداد أدوات وتقارير أكثر تطوراً. وفي يونيو/حزيران 2017، تم إطلاق منصة داخلية لتقديم التقارير عن التقدم المحرز في التنفيذ ودعم إدارة الموارد المالية على الصعيد القطري وعلى مستوى الأنشطة. وستتم إضافة تقريراً جديداً بمجرد توافرها.
- 14- كما أبلغت الدول الأعضاء ومعظم المكاتب القطرية عن انعدام الاتساق فيما يتعلق بتعزيز القدرات في هيكل ميزانية الحافظة القطرية. وتعمل الأمانة على تعزيز التوجيهات المتعلقة بتعزيز القدرات، والذي يُعتبر طريقة من طرائق التحويل بالنسبة للهدف 2 والهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة، وأحد الأنشطة ضمن الهدف 17 أو حصيلة استراتيجية.

#### إدراج الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان في الموجة 1- باء

- 15- أدرجت الأمانة السودان في الموجة 1- باء لضمان اكتساب الخبرة من عملية معقدة رئيسية خلال المرحلة التجريبية. وقد بدأ التنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والتي أقرها المجلس في دورته الثانية لعام 2017، في 1 يوليو/تموز 2017، وبدأت عمليات التوزيع في إطار هذه الخطة في أغسطس/آب. ويقدم المقر والمكتب الإقليمي الدعم من خلال حلقات العمل، والدورات التدريبية، والاجتماعات الأسبوعية عن بُعد لضمان الانتقال السلس أثناء تنفيذ الخطة في بيئة معقدة، والتعلم من الخبرة، والتوضيح السريع للدروس المستفادة لصالح البرنامج.
- 16- وبالتشاور مع الحكومة، خلص المكتب القطري للسودان إلى أن نهج الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة سيدعم التحولات البرمجية الهامة التي يمكن تنفيذها، مع إتاحة وقت إضافي لإجراء استعراض استراتيجي وطني من أجل القضاء على الجوع ووضع خطة استراتيجية قطرية قوية. وقد أعدت خطة السودان القطرية المؤقتة بالتشاور مع فريق الأمم المتحدة القطري لضمان

اتساق النتائج الاستراتيجية المخطط لها مع عمل شركاء الأمم المتحدة والشركاء غير الحكوميين. وتضع هذه الخطة المؤقتة في اعتبارها الاستراتيجية القومية الحكومية (2007-2031)،<sup>(27)</sup> والسياسات الداعمة، واستراتيجية الاستجابة الإنسانية المتعددة السنوات للفترة 2017-2019. وكانت المشاورات مع الشركاء تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من إعادة تهيئة وضع البرنامج في البلد.

17- كما أن الاقتراح بزيادة المرونة في الخط الزمني لخارطة الطريق المتكاملة، والذي وافق عليه المجلس التنفيذي في دورته الثانية لعام 2017، وقد أتاح للمكتب القطري في السودان مواصلة تنفيذ عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش، على الرغم من الموافقة على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للسودان، بما في ذلك ميزانية حافظة قطرية تجريبية، في تلك الدورة. وهناك مسائل عملية ترتبط بهذا الهيكل التشغيلي، بما في ذلك تكرار الاتفاقات الميدانية، وإدارة الميزانية، وأداة رصد وتقييم المكاتب القطرية (كوميت)، والإبلاغ من خلالها، وتسوية النفقات حسب السلع والأنشطة، والحاجة إلى آليات قوية للرقابة المالية، والتي يجري إنشاؤها. وسوف تسمح الدروس المستفادة من هذا النهج لبلد آخر، وهو جنوب السودان، بتنفيذ نهج مزدوج للفترة القصيرة من أجل التخفيف من المشاكل المحتملة المتعلقة بنقل الموارد.

### مجالات التركيز

18- ترتبط كل حصيلة استراتيجية بنتيجة استراتيجية واحدة ولها مجال تركيز رئيسي واحد - الاستجابة للأزمات، أو بناء القدرة على الصمود، أو الأسباب الجذرية. وتلاحظ الأمانة أن هذا النوع من التصنيف ينطوي على إمكانية زيادة التخصيص وتجزئة تدفقات التمويل على المكتب القطري، وهو رأي أكدته بعض المكاتب القطرية.

19- وتشير تعليقات الدول الأعضاء والجهات المانحة بشأن تطبيق مجالات التركيز في بلدان الموجتين 1- ألف و 1- بء إلى إن هذه المنهجية قابلة للتطبيق لدعم قدرة المانحين على الالتزام بالأموال. وأوضحت الدروس المستفادة أهمية تطبيق توجيهات صارمة لصياغة الحصائل الاستراتيجية من أجل ضمان الاتساق والاكتمال في البرامج، وتعزيز المزيد من الوظائف بالنسبة لتعبئة الموارد. وقد أفادت المكاتب القطرية المشاركة في تلك الموجتين 1- ألف و 1- بء بأنه ينبغي إشراك أصحاب المصلحة، قدر المستطاع، في صياغة الحصائل الاستراتيجية، والارتباط بمجالات التجهيز من أجل تعزيز الشراكات، وتحقيق أقصى قدر من فرص التمويل.

### ترحيل الموارد إلى ميزانيات الحوافز القطرية الجديدة

20- كان ترحيل الموارد يمثل تحدياً بالنسبة للمكاتب القطرية المشتركة في الموجة 1- ألف. ويوضّح تحليل لمعاملات المنح الخاصة بالموجة 1- ألف أن 58 في المائة من هذه المعاملات كانت لتحويلات غذائية نقل عن 20 طناً مترياً، و30 في المائة لأرصدة نقل عن 100 000 دولار أمريكي. وعلى الرغم من صغر حجمها وقيمتها النقدية، فإن ارتفاع عدد هذه المعاملات جعل عملية الترحيل مرهقة. وقد طُلب من المكاتب القطرية أن تقلل إلى أدنى حدّ من الأرصدة الصغيرة قبل إقفال المشروع بغية تيسير عملية ترحيل الموارد؛ وقد أظهرت الموجة 1- بء تحسناً في هذا المجال.

21- ولترحيل الموارد بطريقة سلسلة، عيّنت الأمانة منسّقاً لترحيل الموارد، وتتبع استراتيجية تنطوي على الإفراج المبكر عن الميزانيات للخطط الاستراتيجية القطرية، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، واستحداث أدوات لتيسير العملية. وقد أفاد المكتب القطري للسودان، على سبيل المثال بأن الإفراج المبكر عن ميزانية الحافظة القطرية حقق نجاحاً بالغاً، مما سمح بتسجيل مساهمات جديدة، وبدء عملية الشراء قبل شهرين من تاريخ بدء الخطة المؤقتة.

### عملية التخطيط السنوية وخطة إدارة العمليات القطرية

22- أكدت الدروس المستفادة من الموجتين 1- ألف و 1- بء على أهمية جمع معلومات أكثر فائدة، وأتمتة جميع البيانات، وتبسيط العملية، وتقليل التكرار إلى أدنى حدّ وثائق الخطط الاستراتيجية القطرية، وتحسين وتبسيط وثيقة خطة إدارة العمليات القطرية. وتم تحديث موارد إرشادية لتحسين نوعية المعلومات المقدّمة وضمان درجة عالية للامتثال، خاصة عند تحديد أولوية الموارد، والمبررات الخاصة بالقرارات المتعلقة بطرائق المساعدة.

(27) الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي في السودان، 2007. الاستراتيجية القومية ربع القرنية (2007-2031).

23- ويجري العمل حالياً على أتمتة تجميع بيانات خطط إدارة العمليات القطرية من النظم المؤسسية. ومن المتوقع تجهيز أغلبية معلومات خطط إدارة العمليات آلياً ومن ثم تجميعها كتكملة، لأغراض الاطلاع، بالنسبة للخطط والخطط المؤقتة المقدمة للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2017، ولخطط إدارة العمليات القطرية للسنة الثانية من الموجتين 1-ألف و1-ب. وسيستمر العمل في تحسين المحتوى والعملية إلى أقصى حد ممكن حتى عام 2018. ومن المتوقع أن توفر بيانات خطط إدارة العمليات أساساً للبيانات التي ستُدرج في البوابة الإلكترونية.

#### الشراكات

24- يُعتبر الانتقال من نهج المشروعات الفردية إلى برنامج متكامل، والتحول من تمويل المشروعات إلى تمويل النتائج، وتدبير الموارد على مستوى الحصائل، بمثابة عملية جوهرية تتطلب مشاركة كبيرة من الشركاء. ويتطلب وضع الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة وضع البرنامج كشرِك استراتيجي طويل الأجل يدعم الوطني لأهداف التنمية المستدامة. وقد أبرز التعلُّم من عملية الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أهمية انخراط الشركاء منذ البداية أثناء تصميم الخطط الاستراتيجية القطرية وتنفيذها.

25- وتشجع الأمانة المكاتب القطرية على إعداد خطط عمل داخلية للشراكات تحدد أولوياتها واستراتيجياتها المتعلقة بالشراكة. ويوفر نموذج خطة عمل الشراكة هيكلًا بسيطًا يمكن من خلاله للمكاتب القطرية أن تصف سبل عملها مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية الدولية، والأوساط الأكاديمية، ووسائط الإعلام، والجهات المانحة التقليدية والجديدة، بشأن الأهداف الاستراتيجية المشتركة. ويجري وضع خريطة للحصائل الاستراتيجية على أساس الشراكات القائمة والمحتملة ومصادر التمويل، إلى جانب الإجراءات المطلوبة لنظام مشاركة الشركاء، والتواؤم الاستراتيجي، وتعبئة الموارد- وهي الإجراءات الخاصة بالاتصالات والمناصرة، على سبيل المثال.

26- وفي حين يجري تشجيع المكاتب القطرية على وضع خطط عمل للشراكة باستخدام النموذج الحالي لأغراض استخدامها الداخلي، فإن مثل هذه الخطط ليست إلزامية، وهي بالتالي غير مُدرجة في الوثائق الرسمية للحوكمة.

27- وفي محاولة لتعزيز المهارات المتعلقة بانخراط الشركاء على مستوى المكاتب القطرية، عُقدت حلقات عمل للشراكة ركزت على طرق جديدة لتحديد الشركاء وانخراطهم والمواءمة في جميع الأقاليم، وفيما عدا إقليم واحد، منذ يناير/كانون الثاني 2017. وكانت حلقات العمل هذه تهدف إلى إطلاع المكاتب القطرية المعنية على التوجيهات المؤسسية المتعلقة بانخراط الشركاء، والدعوة، وتعبئة الموارد، وتوفير الأدوات والموارد والتقنيات، وتنمية المهارات من أجل انخراط الشركاء في جميع مراحل التخطيط للخطط الاستراتيجية القطرية، وصياغتها، وتنفيذها.

28- وتتخذ الأمانة أيضاً خطوات لزيادة المعارف المتعلقة بتعبئة الموارد من أجل الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة. وقد استُهلّت دورة للتعلُّم الإلكتروني في الربع الثاني من عام 2017 تستهدف جهات التنسيق في المكاتب القطرية. وتهدف الدورة إلى تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لوضع استراتيجية لتعبئة الموارد، والسعي إلى الحصول على فرص لموارد جديدة، وتحسين توضيح ما يحققه البرنامج من قيمة.

#### التأهب التنظيمي

29- يتواصل تقديم الدعم للمكاتب القطرية في مجال التأهب التنظيمي. وقد وجدت الأمانة أن التواصل المفتوح والمنظم من خلال الوسائط المتعددة، مثل النشرات الإخبارية، والحويز الإلكتروني، والاجتماعات، والزيارات الميدانية، والمدافعين الوطنيين عن خارطة الطريق المتكاملة، تُعتبر أساسية لتوعية الموظفين وتيسير تقبل خارطة الطريق المتكاملة. وقد استفادت المكاتب القطرية أيضاً من تعيين قادة لإدارة التغيير، وثائق متعددة الوظائف لدعم التعبير الداخلي وضمان الاتساق.

30- وفي حين أنه قد لا يلزم إجراء استعراض كامل لهيكل وملاك الموظفين، فقد تحتاج بعض المكاتب القطرية إلى إعادة ترتيب هيكلها وبعض اختصاصات الموظفين لدعم تنفيذ خارطة الطريق المتكاملة. وينبغي أن تشمل عمليات المراجعة وإعادة الترتيب جميع الوظائف من خلال نهج تدريجي أو مرحلي.

31- وقد أُتيحَت مواد للتعلُّم الذاتي عبر الإنترنت لجميع الموظفين بغية تسهيل عملية الانتقال. وهي توضّح أبلغ الممارسات الناشئة أن من شأن تعيين جهة تنسيق للتعلُّم والتطوير، والنشجيع الذي تقدّمه إدارة المكاتب القطرية، وتحقيقاً لهدف المعرفة والفهم.

وبالإضافة إلى ذلك، أثبت التعلّم المشترك بين الوظائف فائدته في زيادة الوعي بدور كل وظيفة، والتأزر في العمليات من البداية إلى النهاية.

## الملحق الثاني

يعرض الجدول التالي تفويضات الخطة المؤقتة المقترحة للبلدان العاملة في إطار خارطة الطريق المتكاملة في عام 2018. وسوف يبدأ نفاذها في الفترة من 1 يناير/كانون الثاني 2018 إلى 29 فبراير/شباط 2020.

التعليق	النص
بموجب المادة السادسة - 2 (ج) من النظام الأساسي للبرنامج، فإن المجلس مسؤول عن الموافقة على أنشطة البرنامج، ولكن يجوز له أن يفوض إلى المدير التنفيذي سلطات الموافقة التي قد يحددها.	فيما يلي السلطات التي يفوضها المجلس التنفيذي إلى المدير التنفيذي وفقاً للمادة السادسة - 2 (ج) من النظام الأساسي للبرنامج.
يحدّد هذا الحكم الموافقات الأولية المفوضة إلى المدير التنفيذي. ويحتفظ المجلس التنفيذي ضمناً بجميع الموافقات غير المفوضة تحديداً للمدير التنفيذي مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة حيثما ينطبق. وبالتالي، يحتفظ المجلس بسلطة الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، بخلاف تلك التي يمولها البلد المضيف بالكامل، والذي لم يقم بإحالتها إلى المجلس للموافقة، نظراً لأن هذه السلطة لم تُفوض للمدير التنفيذي.	ألف - الموافقة الأولية 1- عمليات الطوارئ المحدودة والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، بموافقة مشتركة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة عندما تتجاوز قيمة المكونات المتعلقة بالطوارئ في عمليات الطوارئ محدودة أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية 48 مليون دولار أمريكي؛ 2- الخطط الاستراتيجية القطرية والخطط الاستراتيجية القطرية المؤقتة التي يمولها البلد المضيف بالكامل، في الحالات التي لا يطلب فيها البلد المضيف موافقة المجلس التنفيذي على الخطة.
يحدّد هذا الحكم الموافقات على التعديلات التي تُدخّل على إطار الخطط الاستراتيجية القطرية، والمفوضة للمدير التنفيذي بمفرده أو بالاشتراك مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة. ويحتفظ المجلس التنفيذي ضمناً بجميع الموافقات غير المفوضة تحديداً للمدير التنفيذي ومع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة، حيثما ينطبق. وبالتالي، يحتفظ المجلس بسلطة الموافقة على ما يلي: 1- الزيادات في قيمة حصيلة أو أكثر من الحصائل الاستراتيجية تتجاوز العتبات المحددة؛ 2- أو إضافة أو إزالة الحصائل الاستراتيجية الكبيرة للخطة الاستراتيجية القطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية إلا في حالة الحصائل الاستراتيجية التي تتعلّق فقط بأنشطة الطوارئ أو توفير	باء - الموافقة على التعديلات 1- تنقيح أي عملية طوارئ محدودة والتنقيح يتعلّق بحالات طوارئ في خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية، بموافقة مشتركة بين المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة لأي زيادة تتجاوز 50 مليار دولار أمريكي. 2- تنقيح بزيادة لخصيلة استراتيجية واحدة أو أكثر من حصيلة لخطة استراتيجية قطرية، وخطة استراتيجية قطرية مؤقتة، أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية شريطة ألا يتجاوز المبلغ الإجمالي لمثل هذه التنقيحات 25 في المائة من آخر قيمة للخطة وافق عليها المجلس - والقيمة الأولية التي وافق عليها المدير التنفيذي في حالة عدم وجود مثل هذه القيمة

التعليق	النص
<p>الخدمات أو تموّل بالكامل من البلد المضيف الذي لم يطلب موافقة المجلس التنفيذي، وفي هذه الحالة تدرج الإضافة أو الإزالة تحت السلطة العامة للمدير التنفيذي لتلك المجالات. ستعامل الأمانة الزيادات الموافق عليها تحت سلطة المدير التنفيذي بصورة تراكمية لأغراض تقييم مدى تعديلها للخطة الاستراتيجية القطرية أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة أو الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية أو الحاصلات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى إعادة الحساب إلى الصفر في حالة موافقة المجلس. ولن يتم تناول التنقيحات المتعلقة بحالات الطوارئ بصورة تراكمية. يفوض المدير التنفيذي للموافقة على أنشطة توفير الخدمات، وهو ما يتسق مع تفويض السلطة القائم بالنسبة للعمليات الخاصة وأنشطة توفير الخدمات التي وفق عليها بموجب سلطة المدير التنفيذي للموافقة على الصناديق الاستثمارية والحسابات الخاصة. لن تُحسب التنقيحات المتعلقة بأنشطة الطوارئ أو توفير الخدمات أو الحاصلات الاستراتيجية التي يمولها البلد المضيف بالكامل ضمن عتبات موافقة المجلس.</p>	<p>بالنسبة للخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقال - أو 150 مليون دولار أمريكي.</p> <p>3- تنقيح تنازلي لأي حصيلة من الحاصلات الاستراتيجية الفردية في الخطة الاستراتيجية القطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية مؤقتة انتقالية.</p> <p>4- تنقيح مكونات لا تتعلق بالطوارئ في خطة استراتيجية قطرية انتقالية مؤقتة بعد عملية طوارئ محدودة.</p> <p>5- تنقيح خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو حصيلة استراتيجية مموله بالكامل بواسطة بلد مضيف.</p> <p>6- إضافة حصيلة استراتيجية في خطة استراتيجية قطرية أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة أو خطة استراتيجية قطرية مؤقتة انتقالية مموله بالكامل من جانب بلد مضيف لم يطلب موافقة المجلس التنفيذي على الحصيلة الاستراتيجية.</p> <p>7- التنقيحات المتعلقة بأنشطة توفير الخدمات.</p>