

## المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 29 يونيو/حزيران – 3 يوليو/تموز 2020

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



البند 7 من جدول الأعمال

WFP/EB.A/2020/7-C

تقارير التقييم

للنظر

التوزيع: عام

التاريخ: 13 مايو/أيار 2020

اللغة الأصلية: الإنكليزية

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

## تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)

### موجز تنفيذي

يشكل هذا التقييم الاستراتيجي تقديرا لجودة ونتائج جهود برنامج الأغذية العالمي (البرنامج) التي بذلها من أجل ضمان توفير التمويل الكافي والمناسب لأنشطته الرامية إلى القضاء على الجوع خلال الفترة الممتدة بين عامي 2014 و2019. وتستند استنتاجات التقييم، ونتائجه، وتوصياته إلى البيانات المستخلصة من 394 من مقدمي المعلومات الرئيسيين، والزيارات المنفذة إلى 25 مكتبا من مكاتب البرنامج والشركاء المعنيين، و من تحليل للمنظمات المماثلة، واستعراض مستقيض للمؤلفات، والوثائق، والبيانات.

وقد زاد التمويل المتوافر لأعمال البرنامج زيادة هائلة حيث وصل إلى 8.1 مليار دولار أمريكي في عام 2019، مع ارتباط نصيب كبير منه بحالات الطوارئ من المستوى 3. ورغم النمو في المساهمات، فما تزال هناك فجوات تمويل واسعة. ويعتمد تمويل البرنامج اعتمادا شديدا على مجموعة قليلة من الجهات المانحة الحكومية التي توفر عموما مساهمات مخصصة يتعين إنفاق جزء كبير منها في فترة سنة واحدة أو أقل.

وتحيط الشكوك بمسألة استمرار تمويل البرنامج، ولو أن الإجراءات قد اتخذت للتقليل من المخاطر في هذا الصدد. ونطاق فجوات التمويل هي مسألة خاضعة للنقاش الآن، وهي تتأثر بتفسيرات شتى داخلية وخارجية لمهمة البرنامج المزدوجة. ويؤثر ذلك بشدة على عمليات البرنامج في الأزمات ذات الصدى الخافت، وعلى أنشطة بناء القدرة على الصمود والتنمية. ولم يحد الافتقار إلى استراتيجية تمويل شاملة من الجهود الكلية لتعبئة الموارد، كما تشكل الاستراتيجية الجديدة للشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه تقدما مهما.

وفقا لسياسة التقييم (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) (2016-2021)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى توجيه أية استفسارات بهذا الشأن إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

A. Cook السيدة

مديرة التقييم

هاتف: 066513-2030

وقد أصاب البرنامج النجاح في تعبئة التمويل الإنساني إلا أنه لم يرق بعد بالاستفادة على نطاق واسع من المصادر المالية الإنمائية. وما تزال أنشطة جمع الأموال من القطاع الخاص محدودة حتى الآن، إلا أن من المنتظر أن تزيد تدريجياً بما يتماشى مع الاستراتيجية الجديدة. وحققت جهود الحصول على الاعتمادات المبتكرة، والانخراط في العمليات المشتركة لتعبئة الموارد وتنفيذ الإصلاحات، واستحداث الابتكارات والكفاءات، واستخدام أدوات جديدة لجمع الأموال، نتائج واعدة. غير أن التقييم كشف عن فجوات في المكاتب القطرية وقلة في الخبرات الخاصة باجتذاب التمويل المواضيعي المتخصص والشامل.

وعززت خارطة الطريق المتكاملة من السبل التي يتبناها البرنامج في عرض تطلعاته بشأن مهمته المزدوجة، غير أن التغييرات المنشودة في تمويل مرن، وكاف، وقابل للتنبؤ لم تتحقق بعد. وتدعو الحاجة إلى تحسينات في توليد الأدلة عن أثر عمليات البرنامج، وكذلك إلى جهود للنهوض بإدارة متطلبات رفع التقارير المخصصة والمتخصصة للجهات المانحة.

وترمي الآليات الداخلية لتخصيص الموارد في البرنامج إلى تيسير تمويل الوظائف الأساسية والمبادرات الاستراتيجية والحد من الآثار السلبية للحالات المؤقتة لنقص التمويل على العمليات والبرامج. كما أن قرارات التخصيص تساعد على تنوير تدابير تعبئة الموارد. وتوصف احتياجات التمويل في البرنامج على نحو متنسق مع استراتيجياته غير أن هناك افتقاراً إلى ترتيب الأولويات ضمن تلك الاحتياجات. وتخفف آليات التخصيص الداخلية بعضاً من الفجوات، ولكن بالنظر إلى قلة الموارد المتاحة للتخصيص فإن التمويل يتحكم بالاستراتيجية عموماً. واضطلعت آليات التمويل بالسلف بدور مهم في ضمان الفعالية التشغيلية، ولكن التقييم حدد تحديات تتصل بسيولة وتغطية حساب الاستجابة العاجلة.

وخلص التقييم إلى أن البرنامج نجح في تعبئة الموارد ولكنه لم يعالج أمر الفوارق القائمة في أوجه هذا التمويل.

ويؤكد التقييم بأن الحفاظ على التمويل وزيادته يتطلبان من البرنامج أن يكفل الانسجام بين أقواله وأفعاله فيما يتصل بمهمته المزدوجة وأولوياته، وأن يعزز جهوده لتدبير الأموال لعمله الإنمائي، وأن ينفذ على أكمل وجه استراتيجية القطاع الخاص، وأن يضاعف مساعيه لتحقيق أهداف خارطة الطريق المتكاملة تماماً. ويتطلب الأمر توظيف زيادة الاستثمارات في وظائف تعبئة الموارد والاتصالات وفي القدرات التنظيمية، وكذلك إدخال تحسينات على عمليات تخصيص الموارد وآليات التمويل بالسلف.

## مشروع القرار\*

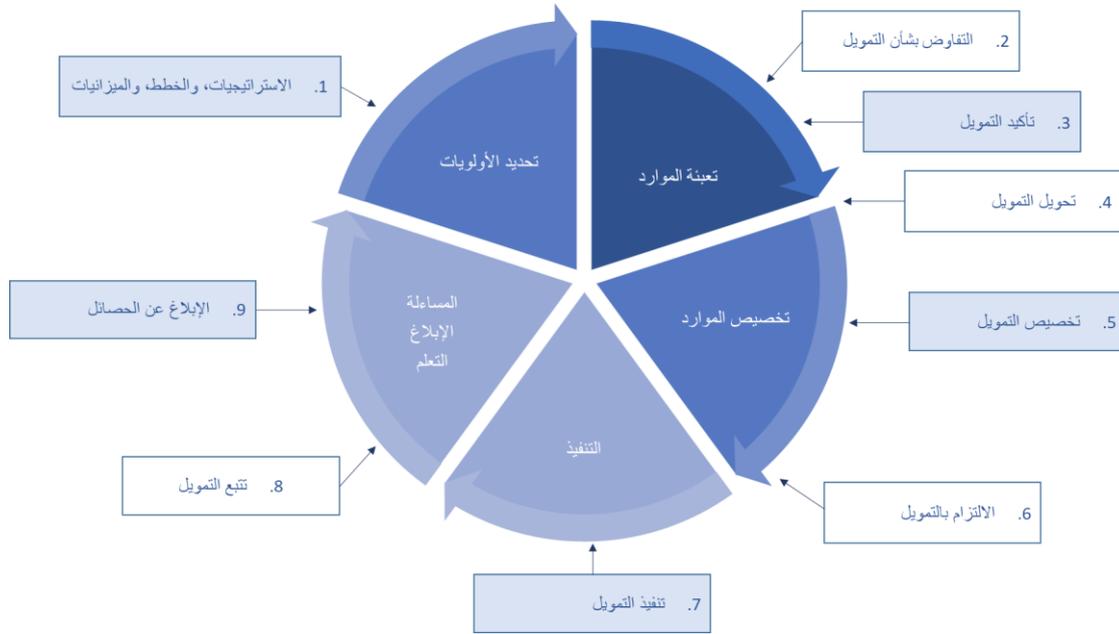
يحيط المجلس علماً بالوثيقة "تقرير موجز عن التقييم الاستراتيجي لتمويل أعمال البرنامج (2014-2019)" (WFP/EB.A/2020/7-C) ورد الإدارة عليه الوارد في الوثيقة WFP/EB.A/2020/7-C/Add.1، ويحث على اتخاذ مزيد من الإجراءات بشأن التوصيات، مع مراعاة الاعتبارات التي أثارها المجلس أثناء مناقشته.

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

## المقدمة وسمات التقييم

- 1- جاء هذا التقييم الاستراتيجي بتكليف من مكتب التقييم في البرنامج. وسعى التقييم إلى تقدير جودة ونتائج الجهود التي بذلها البرنامج بين عامي 2014 و2019 لضمان التمويل الكافي والمناسب لأنشطته الرامية إلى تحقيق هدف القضاء على الجوع، والتمس البت فيما إذا كان البرنامج قد استطاع أو عجز عن تمويل عمله بغية استخلاص الدروس للمستقبل.
- 2- ويخدم التقييم الغرض المزدوج للتعليم والمساءلة، ويغطي كل أنواع تمويل البرنامج وتديبر موارده في كل مجالات أعماله<sup>(1)</sup>. ويجهد التقييم للإجابة على أربعة أسئلة رئيسية بشأن التقييم هي:
  - ◀ هل استحدث البرنامج مجموعة تتألف من إطار سياسات، واستراتيجية، وهيكل تنظيم، تتسم بالشمول والتماسك والفعالية، لضمان التمويل الكافي والمناسب لأعماله؟
  - ◀ هل نجح البرنامج في تنفيذ الأدوات، والتُهج، والحوافز، والقدرات الفردية لاجتذاب التمويل الكافي والمناسب لأعماله، بما في ذلك من المصادر الخاصة؟
  - ◀ هل أدى الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة إلى مساعدة أو عرقلة تعبئة الموارد الكافية والمناسبة وما هي الفرص المتاحة للمستقبل؟
  - ◀ هل وفّرت الآليات الداخلية لتخصيص الموارد العون للبرنامج في تلبية احتياجاته ذات الأولوية في الوقت المناسب؟
- 3- وقد صُمم إطار مفاهيمي (انظر الملخص في الشكل 1) لإرشاد التقييم. واستُخدم هذا الإطار جنباً إلى جنب مع أسئلة التقييم للتركيز على أهم العمليات، والأنشطة، والجهات الفاعلة، والحصائل المنشودة المتصلة بتمويل أعمال البرنامج.

الشكل 1: ملخص إطار مفاهيم التقييم

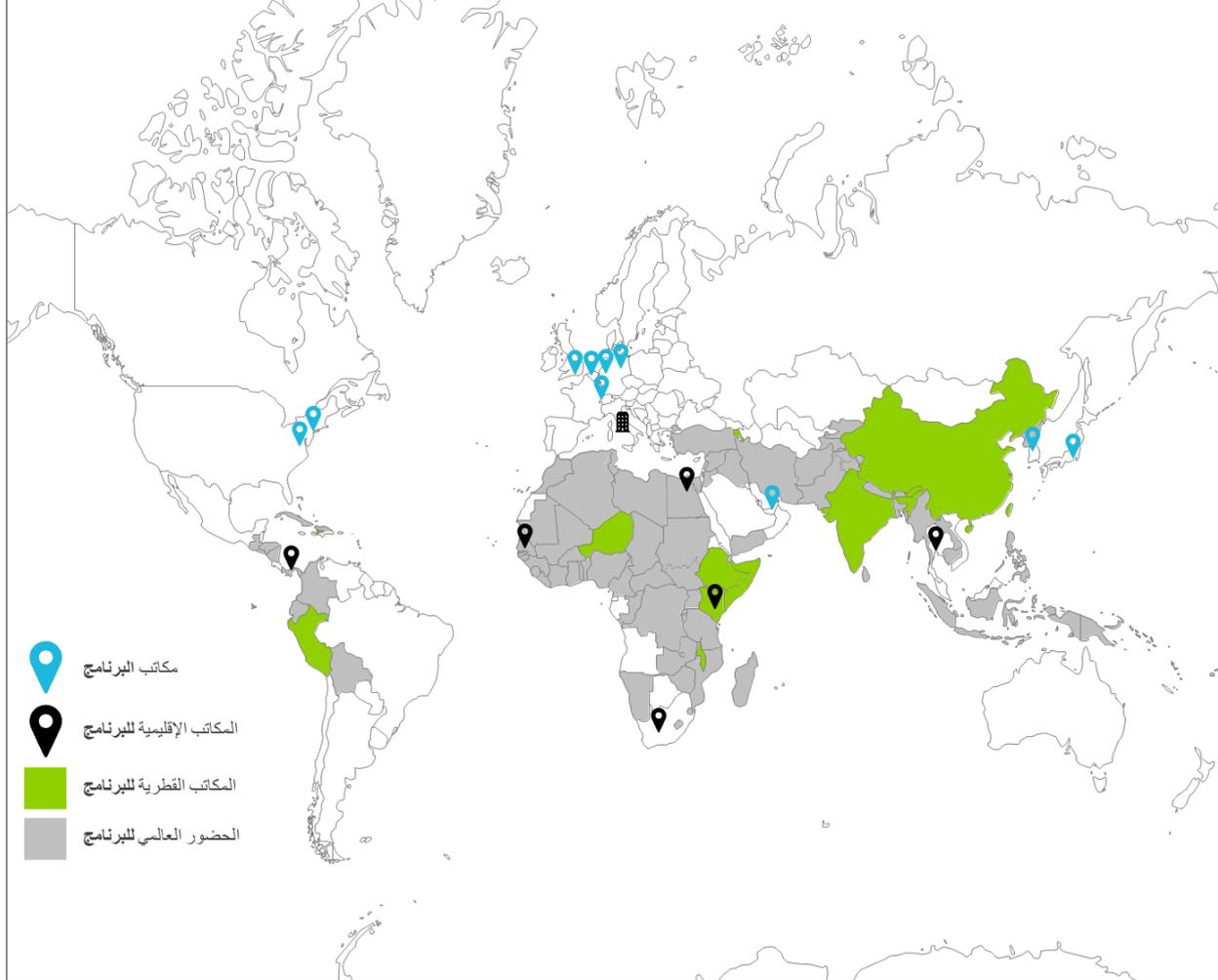


- 4- وأجري التقييم في الفترة الواقعة بين شهر مايو/أيار 2019 ومارس/آذار 2020. وبعد مرحلة الاستهلال نُفذت عمليات استعراض للبيانات والوثائق. وعُقدت نحو 400 مقابلة مع أصحاب المصلحة في المقر وفي ثمانية مكاتب قطرية، وكل المكاتب الإقليمية الستة، وعواصم البلدان المانحة العشر (الشكل 2). وغطت دراسة شاملة تسع منظمات أخرى، واستقتت من البيانات

(1) لأغراض التقييم تُعرف أعمال البرنامج عموماً على أنها برنامج عمله ووظائفه الداعمة، حيث أن هذه الوظائف تمكّن وتساند مباشرة جودة البرمجة.

الكمية، والوثائق، والاستعراضات المتاحة للعموم. وتم توثيق بيانات التقييم عبر الطرق والمصادر، وتحليلها، والتحقق منها خلال جلسة عالمية لاستخلاص المعلومات وحلقة عمل تشاورية استغرقت يوماً واحداً.

الشكل 2: خارطة مواقع جمع البيانات



5- والمستخدمون المستهدفون الرئيسيون للتقييم هم المجلس التنفيذي للبرنامج؛ والإدارة العليا؛ والموظفون في المقر، والمكاتب العالمية، والإقليمية، والقطرية؛ والشركاء المانحون؛ والشركاء الحكوميين؛ وشركاء القطاع الخاص؛ والشركاء المعنيون الآخرون.

#### السياق

6- في أعقاب عقود من الانحسار المطرد، زاد الجوع العالمي في عام 2018 للعام الثالث على التوالي، حيث وصل عدد المصابين بنقص التغذية المزمن إلى أكثر من 821 مليون نسمة<sup>(2)</sup> في العالم، وتجاوز عدد المعانين من الجوع الحاد 113 مليون نسمة في 53 بلداً، علماً بأن ثلثي هؤلاء يقطنون في مناطق منكوبة بالنزاعات أو انعدام الأمن.<sup>(3)</sup>

(2) منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2019. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2019. الاحتراز من حالات التباطؤ والانكماش الاقتصادي.

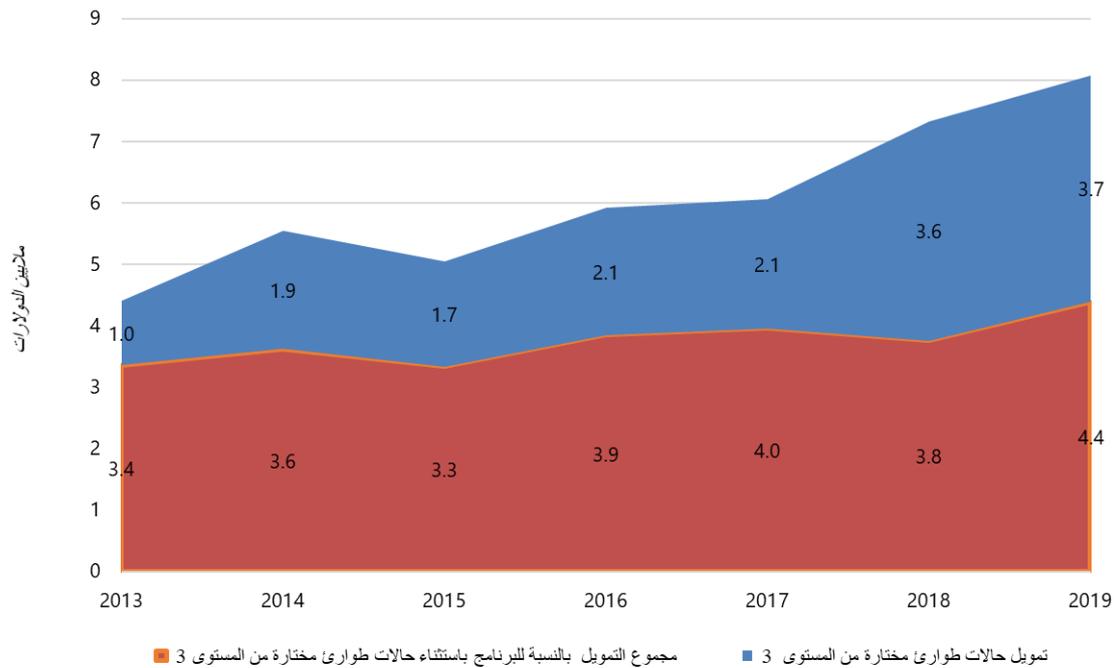
<https://www.wfp.org/publications/2019-state-food-security-and-nutrition-world-sofi-safeguarding-against-economic>

(3) البرنامج. 2019. خطة البرنامج للإدارة (2022-2020) (WFP/EB.2/2019/5-A/1).

<https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108784/download/>

- 7- ووفقاً لتقديرات استراتيجية الأمين العام للأمم المتحدة لتمويل خطة التنمية المستدامة لعام 2030 (2018-2021) فإن الحاجة تدعو إلى ما بين 5 ترليونات إلى 7 ترليونات دولار أمريكي<sup>(4)</sup> وتخلص هذه الاستراتيجية إلى أن توفير هذا المبلغ يتطلب شراكات أوسع، ونماذج اعتمادات جديدة، وتمويلاً إضافياً من القطاعات العامة والخاصة.
- 8- واستجابة للتحديات الإنمائية فقد زادت المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة من أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لتصل إلى مستوى عال قدره 152.8 مليار دولار أمريكي عام 2019، على الرغم من أن وتيرة النمو في هذه المساعدة قد تباطأت في السنوات الأخيرة. وارتفعت المساعدة الإنسانية الدولية بمقدار 28.9 مليار دولار أمريكي عام 2018؛ وفي حين أن هذه الزيادة السنوية كانت الخامسة من نوعها على التوالي، فإن معدلها انخفض عما سجلته السنوات الفائتة.<sup>(5)</sup>
- 9- وشهد تمويل أعمال البرنامج زيادة هائلة خلال العقدين الماضيين استجابة لتصاعد الاحتياجات الإنسانية، وذلك بفضل المساهمات المقدمة إلى عمليات الاستجابة إلى حالات الطوارئ البارزة الواسعة النطاق (الشكل 3). ومع ذلك فما تزال هناك فجوة تمويل واسعة.

الشكل 3: حجم المساهمات المقدمة إلى البرنامج وحالات طوارئ مختارة من المستوى 3



المصدر: بيانات نظام وينجز حتى 31 يناير/كانون الثاني 2020

ملاحظات: إن حالات الطوارئ المختارة هي الأزمة السورية بعد خمس سنوات (2013-حتى الوقت الحاضر، علماً بأن بلدان حالة الطوارئ هذه فقدت وضع المستوى 3 في مارس/آذار 2019)؛ واليمن (2015-حتى الوقت الحاضر، مع العلم بأن حالة الطوارئ من المستوى 3 أعلنت فحسب في 3 يوليو/تموز 2015)؛ وجنوب السودان (2014-الوقت الحاضر).

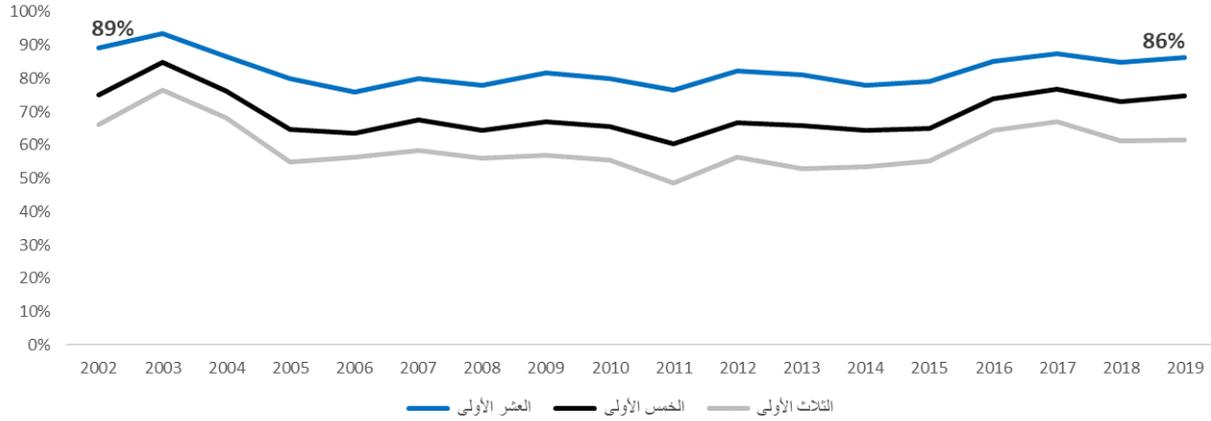
United Nations Conference on Trade and Development. 2014. *World Investment Report 2014*.<sup>(4)</sup> [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)

United Nations Sustainable Development Solutions Network. 2019. *SDG Costing & Financing for Low- and Middle-Income Developing Countries*. [https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/FINAL\\_SDG%20Costing%20%26%20Finance%20for%20LIDCS%2028%20Oct.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/be6d1d56/files/uploaded/FINAL_SDG%20Costing%20%26%20Finance%20for%20LIDCS%2028%20Oct.pdf)

Development Initiatives. 2019. *Global Humanitarian Assistance Report 2019*. <https://devinit.org/publications/global-humanitarian-assistance-report-2019/#downloads>.<sup>(5)</sup>

10- ويرد معظم تمويل البرنامج من مجموعة صغيرة نسبياً من الجهات المانحة الحكومية (الشكل 4)، وقد انخفضت مساهمات القطاع الخاص خلال العقد الأخير. ويتعارض ذلك مع الحال في منظمات الأمم المتحدة المماثلة التي شهدت نمواً في دخلها الخاص، ولا سيما من الأفراد.

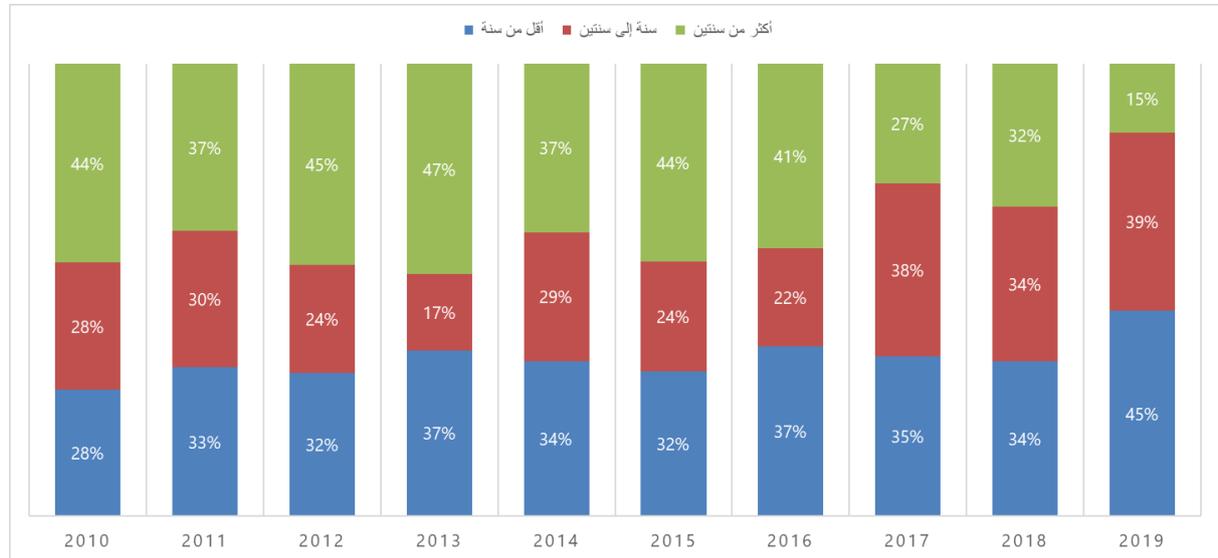
الشكل 4: تركيز التمويل حسب أكبر الجهات المانحة



المصدر: بيانات نظام وينجز حتى 10 سبتمبر/أيلول 2019  
ملاحظات: البيانات بالأسعار الثابتة

11- وفي حين زاد حجم التمويل المقدم كجزء من الالتزامات المتعددة السنوات من الجهات المانحة على مدى السنوات الأخيرة، فإن نسبة العقود القصيرة الأجل تصاعدت بدورها (الشكل 5).<sup>(6)</sup>

الشكل 5: حجم المساهمات المقدمة إلى البرنامج حسب النطاق الزمني للإنفاق، 2010-2019



المصدر: بيانات نظام وينجز حتى 31 يناير/كانون الثاني 2020

12- والغالبية العظمى من تمويل البرنامج خاضعة للتخصيص: إذ كانت نسبة 94 في المائة منه موجهة عام 2018 (مقابل التمويل المرن، المتعدد الأطراف)، وتم تخصيص نسبة 84 في المئة من المساهمات الموجهة على مستوى الأنشطة، ولو أن هذه النسبة انخفضت إلى 71 في المائة عام 2019.

(6) يُعرّف البرنامج الالتزامات المتعددة السنوات على أنها: أموال ملتزم بها في تاريخ معين ويمكن للبرنامج أن يتوقع الاعتماد عليها في السنوات التالية. وتُسجل هذه الأموال ضمن نُظم البرنامج باعتبارها منحاً منفصلة، يعود كل منها إلى سنة من سنوات الاتفاق.

- 13- ووفرت الخطط الاستراتيجية الثلاث الماضية للبرنامج الوجهة بشأن تمويل أعماله، بما في ذلك تحديد التحديات في البيئة التمويلية وأكدت أهمية التمويل المرن والطويل الأجل. وتربط الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021)<sup>(7)</sup> أولويات البرنامج مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدفان 2 و17، وتؤكد مجددا المهمة المزدوجة للبرنامج المتمحورة حول ثلاثة مجالات للتركيز هي: الاستجابة للأزمات، وبناء القدرة على الصمود، والأسباب الجذرية. كما يوفر عدد من استراتيجيات البرنامج وسياساته مرتكزا لنهج البرنامج إزاء التمويل.
- 14- وتحمل المكاتب الإقليمية، والقطرية، والعالمية مسؤوليات واضحة بشأن دعم جمع الأموال. فضلا عن ذلك فهناك وحدات مختلفة في مقر البرنامج مسؤولة عن الإشراف والتنسيق فيما يتعلق بتعبئة الموارد. وتضطلع لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد بدور القيادة في صياغة التوصيات المرفوعة إلى المدير التنفيذي عن تخصيص التمويل المرن المقدم إلى البرنامج.<sup>(8)</sup>
- 15- وتعمل الصناديق الاستثنائية كوسائل لاجتذاب تمويل الجهات المانحة لمبادرات مخصصة؛ وتتيح الحسابات الخاصة للبرنامج توفير الأموال للخدمات المؤسسية وخدمات الأعمال وأنشطة الدعم التي لا تندرج ضمن نطاق الخطط الاستراتيجية القطرية. وبالنظر إلى اعتماد البرنامج على مساهمات طوعية غير قابلة للتنبؤ إلى حد ما، فقد أنشأ آليات للتمويل بالسلف، بما في ذلك حساب الاستجابة العاجلة ومرفق الإقراض الداخلي للمشروعات.

## النتائج

**سؤال التقييم 1: إلى أي حد تمكن البرنامج من استحداث مجموعة تتألف من إطار للسياسات، واستراتيجية، وهيكل تنظيمي، تتسم بالشمول، والتماسك، والفعالية، لضمان التمويل الكافي والمناسب لأعماله؟**

- 16- نمت ميزانية البرنامج كثيرا بما يتناسب مع الزيادة في الاحتياجات الإنسانية والمساهمات الضخمة المتأتية عن ذلك لاستجابات الطوارئ البارزة. على أن استمرار هذا التمويل غير مؤكد على الإطلاق بسبب تقلب البيئة التمويلية والانتكاس المفرط على مجموعة صغيرة من المانحين. وقد اتخذ البرنامج العديد من الإجراءات للتخفيف من المخاطر، بما في ذلك بذل الجهود لتتبع قاعدة التمويل والإدارة الحسنة لميزانية دعم البرامج والإدارة. ولا يتم الإبلاغ عن التكاليف الإدارية الحقيقية للبرنامج بطريقة موحدة تستخلص التكاليف التشغيلية ضمن ميزانية دعم البرامج والإدارة وخارجها على حد سواء؛ ويعقد ذلك من مهمة فهم نطاق المخاطر ومأسسة إجراءات التخفيف منها.
- 17- ومصطلحا "كافية" و"مناسبة" يتسمان بطابع نسبي عند استخدامهما فيما يتصل بالتمويل، وما يزال نطاق فجوة التمويل مدارا للنقاش ضمن البرنامج. والأمر الجلي هو أثر حالات نقص التمويل على العمليات، ولا سيما الخاصة منها بالأزمات الصغيرة وذات الصدى الخافت وبأنشطة الصمود والتنمية. وتتباين ردود أفعال الجهات المانحة إزاء فجوة التمويل، ويبدو بعضها شكوكا إزاء اضطلاع البرنامج بدور يتجاوز نطاق الاستجابة للطوارئ. ولأصحاب المصلحة الداخليين مناظير شتى بشأن الأولويات ضمن مهمة البرنامج المزدوجة.
- 18- ولا يمتلك البرنامج استراتيجية شاملة للتمويل، إلا أن أصحاب المصلحة لا ينظرون إلى ذلك على أنه ذو أثر سلبي على تعبئة الموارد. وفي حين كان نجاح البرنامج في جمع الأموال من القطاع الخاص محدودا حتى الآن، فإن الاستراتيجية المعتمدة مؤخرا بشأن القطاع الخاص تشكل إضافة مهمة.<sup>(9)</sup> وهذه الاستراتيجية الجديدة والالتزامات الاستثمارية ستولد على الأرجح نتائج تتماشى مع الأطر الزمنية والأهداف التي اعتمدها المجلس التنفيذي.

<sup>(7)</sup> <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000037219/download/> (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2\*).

<sup>(8)</sup> يوفر نوعان من الإيرادات المرونة لعملية تخصيص الموارد الداخلية في البرنامج وهما: الدخل المحصل من تطبيق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة المطبق على المساهمات؛ والمساهمات المتعددة الأطراف (غير المخصصة أو ذات التخصيص الطفيف). ويستخدم دخل تكاليف الدعم غير المباشرة في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة.

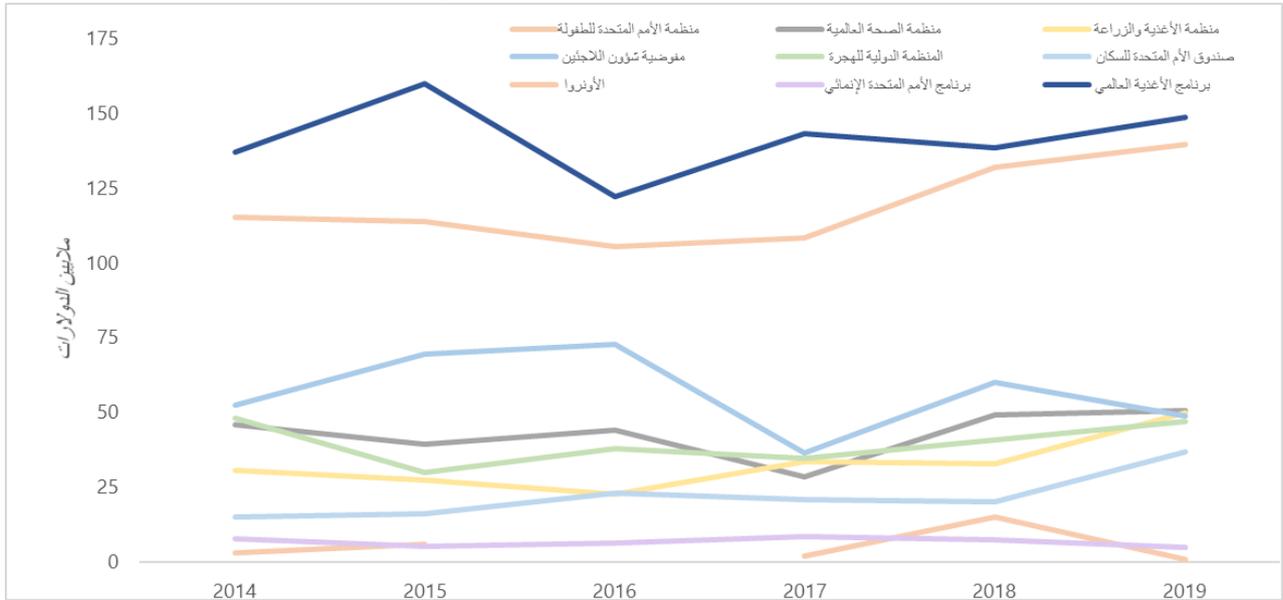
<sup>(9)</sup> تميز "استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025): التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد من أجل القضاء على الجوع" (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1) بين تقوية الشراكات التقنية مع الشركات التماسا لخبراتها، وقدراتها، ودعمها في مجال الدعوة؛ وزيادة الجهود لتوليد التمويل من الأفراد؛ وتوسيع الانخراط مع المؤسسات للاستفادة من التمويل والخبرة على حد سواء.

19- وبفضل ما لديه من بنية، وإطار قانوني، وترتيبات للحكومة فقد تمكن البرنامج من اعتماد نهج متعددة إزاء تعبئة الموارد حظيت بالنجاح عموماً. وبالمستطاع تحقيق أثر أكبر عبر النهوض باستخدام مكاتب البرنامج وهيكله المختلفة، بما في ذلك المكاتب العالمية، ورابطات أصدقاء البرنامج. وتجهد بعض المكاتب القطرية لتعبئة تمويل كاف، وثمة بيئة تنافسية على الموارد قائمة ضمن المقر بسبب الافتقار إلى ترتيب الأولويات والتماسك على المستوى الداخلي.

سؤال التقييم 2: إلى أي حد نجح البرنامج في تنفيذ الأدوات، والنهج، والحوافز، والقدرات الفردية لاجتذاب التمويل الكافي والمناسب لأعماله، بما في ذلك من المصادر الخاصة؟

20- استفاد البرنامج بشكل جيد من آليات التمويل الإنساني، بما في ذلك الصناديق المجمعّة (الشكل 6)، غير أنه لم يصب النجاح بعد في الاستفادة على نطاق واسع من المصادر المالية الإنمائية. ويرجع ذلك في جانب منه إلى التحديات التي تعترض طريق التواصل الفعال فيما يتصل بمهمة البرنامج المزدوجة. وبالمستطاع تحقيق المزيد من التقدم في هذا المجال، ولا سيما إذا ما قيس النجاح من زاوية تعزيز الشراكات والاستفادة من التمويل لا من حيث حجم المساهمات الإنمائية فحسب المحصّلة لبرامج البرنامج الذاتية.

الشكل 6: الجهات المتلقية الأولى للتمويل من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ



المصدر: الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ

21- وعلامة البرنامج التجارية غير معروفة نسبياً في أوساط الجمهور العام، وهي مسألة لا بد من معالجتها لضمان زيادة المساهمات من الأفراد على نحو ما تتوخاه استراتيجية القطاع الخاص. كما أن جهود التواصل والتسويق تركز في المقام الأول على أنشطة الاستجابة للطوارئ لا على أنشطة الصمود والتنمية.

22- وأثمر نهج البرنامج إزاء التدبير الابتكاري للأموال بعض النجاحات، ولا سيما في ميدان التمويل المستند إلى توقعات الطوارئ، غير أن من العسير تقدير القيمة المحتملة لمثل هذه الفرص. وتعاني النهج المعتمدة من التجزؤ، ويخاطر البرنامج بالتخلف عن أقرانه في مجالات أخرى مثل التمويل الاجتماعي الإسلامي.<sup>(10)</sup> ويفتضي الأمر استراتيجية واضحة، وقيادة قوية، ودراسة متخصصة، وموارد، وصبراً، وتقبلاً لاحتمال الفشل، إذا ما أراد البرنامج الاضطلاع بدور قيادي استباقي في استطلاع مصادر التمويل الابتكاري والوصول إليها.

(10) ليس التمويل الاجتماعي الإسلامي بالأمر الجديد، غير أنه مصدر تمويلي غير مستغل نسبياً للمجتمع الإنساني العالمي، ولا سيما وكالات الأمم المتحدة. ويُعطى هذا النوع من التمويل هنا في إطار التمويل الابتكاري.

- 23- ويتبدى بجلاء انخراط البرنامج في الجهود المشتركة للبرمجة وتعبئة الموارد، واستعداده للمشاركة في عمليات إصلاح الأمم المتحدة، غير أن ذلك لم يولد بعد تمويلا مهما. ويمكن توقع تحقيق أثر أعظم مع تسارع عمليات الإصلاح، وهو ما يبرهن على الحاجة إلى مواصلة انخراط البرنامج فيها.
- 24- وقد اتخذ البرنامج خطوات واسعة للنهوض بأساليب عمله، وأدخل ابتكارات في مجال معالجة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية، ونهض بالكفاءة، وعزز من فعالية المشاركة مع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية. ولقيت هذه الجهود عموما تقدير أصحاب المصلحة الخارجيين على أنها لم تؤد إلى زيادة التمويل أو تغيير نوعه.
- 25- وبفضل الاستثمارات في استحداث واستخدام الأدوات فإن البرنامج يمتلك صورة واضحة عن المساهمات المقبلة، والتمويل القادم، والفجوات المتوقعة. وتتمتع الأدوات الجديدة لجمع الأموال، بما في ذلك المنصات الرقمية لتبرعات الأفراد، بالقدرة على مساعدة البرنامج على تحقيق طموحاته في ميدان جمع الأموال الخاصة.
- 26- وثمة فجوات للقدرة ضمن البرنامج تحول دون تمكنه من اجتذاب المزيد من التمويل الكافي والمناسب. فالمكاتب القطرية، ولا سيما الصغيرة منها، مثقلة بالأعباء، وهي تتطلب دعما إضافيا من المكاتب الإقليمية ومن المقر، وخصوصا حينما يتعلق الأمر بتقوية الشركات والحصول على التمويل الإنمائي وأموال القطاع الخاص. وتتسم النهج الساعية إلى توضيح سبل مساهمة التمويل الحالي للبرنامج في إحداث التغيير في مجالات مثل المساواة بين الجنسين وتغير المناخ، كعملية الميزنة المراعية للاعتبارات الجنسانية، بالإيجابية. غير أن الافتقار إلى القدرات فيما يتصل بمواضيع مخصصة ومسائل عمومية يعرقل قدرة البرنامج على اجتذاب التمويل المتخصص.

**سؤال التقييم 3: إلى أي حد أدى الانتقال إلى خارطة الطريق المتكاملة إلى مساعدة أو عرقلة تعبئة الموارد الكافية والمناسبة وما هي الفرص المتاحة للمستقبل؟**

- 27- ساعدت خارطة الطريق المتكاملة البرنامج على أن يحدد بوضوح طموحاته من مستوى الأنشطة وحتى مستوى الحصائل، وأضفت المزيد من التماسك على السرد فيما يتصل بمهمة البرنامج المزدوجة. وفي حين أن الجهات المانحة تتخذ موقفا إيجابيا بشكل عام من الخطط الاستراتيجية القطرية، فإن هذه الخطط لم تسفر عن حفز تغييرات تمويلية بسبب عوامل مساهمة أخرى. ولم تتحقق تطلعات البعض في البرنامج بأن خارطة الطريق المتكاملة ستسفر عن دعم أشمل من الجهات المانحة لأعمال البرنامج في ميادين الطوارئ، والقدرة على الصمود، والتنمية، وربما أضر التعارض الناتج عن ذلك مع تطلعات المانحين بسبل إرساء البرنامج للشراكات معهم.
- 28- ولم ينعم البرنامج بعد بالزيادات المنشودة في التمويل غير المخصص والمتعدد السنوات وما يصاحب ذلك من فوائد من حيث المرونة، والاستمرارية، وقابلية التنبؤ. وتتطلب مثل هذه التغييرات وقتا وهي تتأثر بعوامل مختلفة، كثير منها خارج قدرة البرنامج على التحكم. واتخذت المكاتب القطرية خطوات شتى لاجتذاب الموارد الإضافية ولإضفاء المرونة على ميزانياتها الحالية.
- 29- وتحدد الخطة الاستراتيجية للبرنامج (2017-2021) وجهته وتوفر له خط رؤية لإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية. وستؤدي التحسينات في قدرة البرنامج على الإبلاغ عن أثر أعماله ونتائجها، وكذلك الاستعداد الأكبر من جانب المانحين إلى تقليل متطلبات الإبلاغ المخصصة والمخصصة، إلى مساعدة البرنامج على البرهنة على ما يمكن له الإسهام به في السياقات المختلفة، بما يعزز الحجج الداعية إلى تقديم قدر أكبر وأفضل من التمويل في المستقبل.
- 30- ولم يكن ضمان التمويل بالنيابة عن الحكومات لمساندة الأولويات الإنمائية الوطنية من بين مجالات التركيز الرئيسية لأعمال البرنامج، كما أن جهوده في هذا المجال غير موثقة عموما. وباستشراف المستقبل فإن تحديد أهداف ومؤشرات أوضح للاستفادة من التمويل في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالنيابة عن الحكومات المتلقية سيمنح البرنامج المزيد من التوجيه.

سؤال التقييم 4: إلى أي حد وفّرت الآليات الداخلية لتخصيص الموارد للعون للبرنامج في تلبية احتياجاته ذات الأولوية في الوقت المناسب؟

31- تهدف الآليات الداخلية لتخصيص الموارد في البرنامج إلى ضمان التمويل للوظائف الأساسية والمبادرات الاستراتيجية والحد من التأثيرات السلبية للحالات المؤقتة لنقص التمويل على العمليات والبرامج. كما أن قرارات التخصيص تساعد على تنوير تدابير تعبئة الموارد. وترتبط احتياجات التمويل في البرنامج عموماً باستراتيجياته وخطته ولكن هناك افتقاراً إلى الإرشادات الاستراتيجية بشأن ترتيب الأولويات ضمن هذه الاحتياجات عند التواصل مع المانحين. وتكفل الأدلة على الحاجة الإنسانية الملحة، المترافقة مع قلة الموارد وقيود المانحين، توافر التمويل لحالات الطوارئ الواسعة النطاق، في حين أن الأزمات الصغيرة وذات الصدى الخافت وأنشطة الصمود والتنمية تواجه حالات نقص شديد في التمويل. وتكفل آليات التخصيص الداخلية التخفيف قليلاً من الفجوات ولكن ليس بالمستوى اللازم لمعالجة الاختلالات في التمويل. وبالتالى مع الاتكال على الجهات المانحة الحكومية فإن نموذج التمويل يتيح بحكم طبيعته أن تؤثر أفضليات المانحين على ترتيب الأولويات، حيث يتحكم التمويل بالاستراتيجية عوضاً عن أن يكون الأمر بعكس ذلك تماماً.

32- وتسفر التعديلات في ميزانية دعم البرامج والإدارة عن توجه مقدار أكبر قليلاً من التمويل إلى المكاتب القطرية وعن انخفاض تناسبي في مخصصات المقر، بما يتماشى مع الأولويات المعتمدة (الشكل 7). وفي حين أن التمويل قد ارتفع بالنسبة لبعض إدارات المقر فإنه يعكس بصفة عامة الأولويات المؤسسية. وحيثما ظهرت الفجوات تم سدها بمبادرات مؤسسية حاسمة قصيرة الأجل وغير مستدامة ممولة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أو من مساهمات المانحين غير المخصصة.

الشكل 7: المخصصات الاسمية لميزانية دعم البرامج والإدارة حسب المستوى التنظيمي

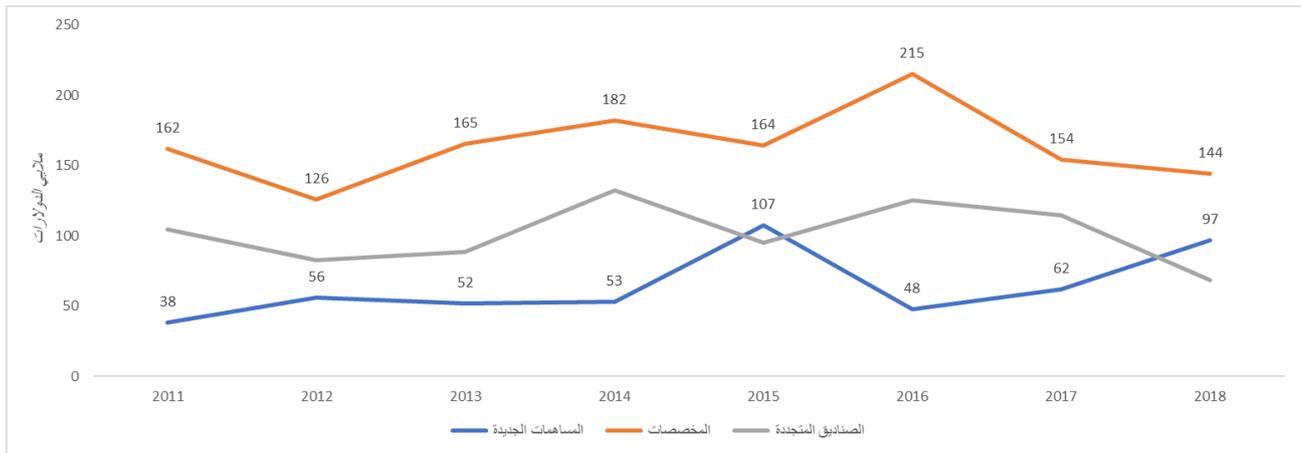


المصدر: خطط البرنامج للإدارة

33- وأدى عجز البرنامج عن تطبيق معدلات مرنة لتكاليف الدعم غير المباشرة إلى إضعاف قدرته التنافسية مع المنظمات الأخرى، بما في ذلك عند السعي للحصول على التمويل الابتكاري. وعلى الأرجح فإن أهمية ذلك ستزداد مع استمرار المناقشات حول القيمة مقابل المال ضمن سلسلة التمويل وتأثير ذلك على طبيعة قرارات المانحين.

34- وبسّرت آليات التمويل بالسلف في البرنامج النهوض بفعالية الاستجابات وحسن توقيتها وعززت من فعاليته التشغيلية. وكان التمويل بالسلف فعالاً أكثر بالنسبة لحالات الطوارئ البارزة والواسعة النطاق ذات المقترضات الجلية لإنقاذ الأرواح، بالمقارنة مع الأزمات ذات النطاق الضيق وأنشطة الصمود والتنمية. وواجه حساب الاستجابة العاجلة تحديات في ميدان السيولة (الشكل 8)، ولا يغطي نطاقه بصورة كافية عناصر الاستعداد والتدابير الاستباقية لأعمال الطوارئ التي يقوم بها البرنامج أو الخدمات المشتركة المُسندة. ويتيح مرفق الإدارة الشاملة للسلع تحقيق مكاسب كفاءة عبر سلسلة الإمداد (وذلك مثلاً عبر اختصار المُهل الزمنية). ويتطلب الأمر تعليمات واضحة من لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد ومعايير شفافة لاتخاذ القرارات تعزيزاً للمساءلة عن قرارات التخصيص والتمويل بالسلف.<sup>(11)</sup>

الشكل 8: المساهمات، والمخصصات، والأموال المتجددة لحساب الاستجابة العاجلة



المصدر: البرنامج، 2019. تقرير عن استخدام آليات التمويل بالسلف في البرنامج (1 يناير/كانون الثاني - 31 ديسمبر/كانون الأول 2018) (WFP/EB.A/2019/6-H/1).

35- وتشكل عملية الميزنة الاستراتيجية المقبلة المنطلقة من القاعدة فرصة للبرنامج ليعيد بصورة جذرية تقدير كيفية تخصيصه لموارده الداخلية، بما يكفل مستويات كافية ومناسبة من التمويل للأدوار والمسؤوليات المضبوطة على امتداد البرنامج ككل.

## الاستنتاجات

36- **الاستنتاج 1:** كان أداء البرنامج جيداً في ظل بيئة تمويل مقيدة من حيث حجم التمويل الذي تمكن من تحصيله. على أن الاتجاه في مجموع التمويل يخفي وراءه فوارق بين حالات الطوارئ الضخمة وذات التمويل الحسن من جهة، والأزمات الأخرى وحافظه البرنامج الخاصة بأنشطة الصمود والتنمية من جهة أخرى. ولم تخلف التزامات المانحين بتقديم التمويل المتمم بقدر أكبر من المرونة وقابلية التنبؤ أي أثر بعد على تمويل البرنامج، والذي ما يزال يعمل على أساس دورات تمويلية قصيرة الأجل لا تتيح له فسحة تُذكر لترتيب الداخلي للأولويات. وتتعرف قدرة البرنامج على الحصول على التمويل الإنمائي الطويل الأجل على نطاق واسع بفعل الافتقار إلى الدراية وبسبب المنافسة القوية، بالترافق مع عمليات طلبات صارمة، ومستنزفة للوقت، وغير مألوفة.

37- **الاستنتاج 2:** يعد نموذج التمويل في البرنامج محفوفاً بالمخاطر ولا يتناسب بالشكل الأمثل مع البيانات التمويلية المتغيرة التي يعمل فيها. ويعني الاتكال التام على المساهمات الطوعية (والمقدمة في معظمها من عدد صغير من الجهات المانحة الحكومية) أن البرنامج يتأثر بشكل خاص بانطباعات المانحين عن الأولويات ضمن مهمته، والدورات التمويلية القصيرة الأجل للمانحين، وبالتحويلات في ميزانياتهم وأولوياتهم. كما أن التشديد على التمويل من المصادر الحكومية عوضاً عن مانحي القطاع الخاص قد قيّد بشكل أكبر مرونة البرنامج، ويحد مستوى الاستثمار الذي يبدي البرنامج (وخصوصاً مجلسه التنفيذي) استعداداً لتوظيفه من الطموحات المقبلة بشأن تنامي مساهمات القطاع الخاص. وبالنسبة للتمويل الابتكاري فإن من المهم أن يخرط البرنامج

(11) يجري العمل على تنقيح معايير وعمليات لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد لضمان نهج يتسم بقدر أكبر من التوحيد والشفافية.

بطريقة منظمة، وعلى مستوى السياسات والجوانب التقنية، في الاستفادة بشكل كامل من فرص سد فجوة التمويل. ويعتبر بنيان البرنامج مناسباً عموماً لضمان التمويل الكافي، إلا أن مكاتب البرنامج المختلفة قد تطورت بصورة عفوية لا بفعل التصميم واعتمد بعض جهود التمويل بشدة على أفراد معينين.

38- **الاستنتاج 3:** مهدت خارطة الطريق المتكاملة لحدوث تحول في طموحات البرنامج، وغيّرت من طريقة وصفه لدوره، ونهضت بالشفافية. غير أن التمويل لم يسلك بعد هذا الطريق. وما تزال هناك آراء داخلية وخارجية متعارضة بشأن الأولويات النسبية للتمويل، ولا سيما بين تمويل حالات الطوارئ الواسعة النطاق وتمويل أعمال البرنامج الأخرى. وتتمحور جهود التواصل والتسويق بشكل طاع حول دور البرنامج المعروف في الاستجابة لحالات الطوارئ الواسعة النطاق. وأسهم الانطباق السائد لدى البعض بأنه تم الإخلال بوعود توفير تمويل مرن وقابل للتنبؤ لمحور العمل الإنساني والتنمية وإحلال السلام، إلى جانب تصاعد متطلبات الجهات المانحة بشأن تقديم تقارير مفصلة ومخصصة، في نشوء مجموعة غير واقعية من التطلعات لدى البرنامج والجهات المانحة على حد سواء. وتتطلب بعض المشكلات غير المنتظرة الانتباه، بما في ذلك من خلال الجهود لربط الموارد بالنتائج والاستثمار في توليد الأدلة. كما يقتضي الأمر أن تتسم قرارات التخصيص الداخلي للموارد بقسط أوفر من حسن التوقيت والشفافية.

39- **الاستنتاج 4:** ليست كل طموحات البرنامج بشأن التمويل واقعية، كما أنها غير مدعومة في غالب الأحيان بجهود مناسبة لتحقيقها. وتهيمن مسألة فجوة التمويل على المراسلات مع الجهات المانحة وتغلب اعتبارات المال على الاعتبارات المتعلقة بالناس. وإلى حد ما فإن هناك توازناً بين الطموح إلى بلوغ نسبة 80 إلى 100 في المائة من الرقم المستهدف للتمويل القائم على الاحتياجات في البرنامج من جهة وبين الجهود المبذولة لتحديد الميزانيات بالاستناد إلى المساهمات المتوقعة على المستوى القطري، غير أن ذلك لم يترجم بعد إلى ترتيب أكثر واقعية للأولويات الاستراتيجية البارزة. كما أن الأحاديث المكرورة عن التمويل المرن قد أدت إلى نفور بعض المانحين لأنها أغفلت الإقرار بقيمة المساهمات المخصصة. وأخيراً فليس هناك من توافق واضح في الآراء ضمن البرنامج بشأن المتطلبات المالية لأعماله الإنمائية، كما ويجري بث رسائل متناقضة بشأن فجوة التمويل التي يسعى البرنامج إلى سدها، بما في ذلك ما إذا كان يقوم بذلك فقط لتحقيق طموحاته الإنمائية الذاتية أو كذلك لحفز تمويل أوسع للجهات الفاعلة الوطنية.

40- **الاستنتاج 5:** تعاني القدرة الداخلية المعنية بالشراكات، وتعبئة الموارد، والوظائف المصاحبة من الضعف، ولا سيما على المستوى القطري. وتقع مهمة جمع الأموال ضمن نطاق مسؤوليات العديد من موظفي البرنامج، وهو نهج برهن عموماً على فعاليته ولكنه يحتاج إلى التنسيق والتماسك. ويقتضي الأمر قدراً أكبر من الإشراف، والقيادة، والوضوح بشأن الأولويات النسبية بغية تعظيم الجهود وتقليل مخاطر تنافس البرنامج مع نفسه على موارد التمويل ذاتها. وسيؤدي إضفاء الطابع المهني على وظيفة الشراكات وتعبئة الموارد إلى المساعدة في بناء كادر أمث من الخبراء ضمن البرنامج. وقد حال نقص الخبرات بشأن موضوعات مخصصة، مثل الاعتبارات الجنسانية وتغير المناخ، وفي ميدان التمويل الابتكاري دون تطوير البرنامج لشراكات جديدة، والاستفادة من موارد مكرسة لموضوعات خاصة، والوصول إلى مصادر تمويلية جديدة على نطاق واسع. وتتوافر نظم قوية ضمن البرنامج لتتبع، وتحليل، وإدارة الموارد المتاحة والفجوات القائمة، كما وأنها تتمتع بالمزيد من القدرات الكامنة للاستخدام الاستراتيجي في تحديد فرص التمويل الناشئة والاستفادة منها.

41- **الاستنتاج 6:** بالنظر إلى قلة الفرص المتاحة للبرنامج لتخصيص الموارد داخلياً فإنه يواجه الإحباط في طموحه الرامي إلى ضمان تحكم الأولويات الاستراتيجية بقرارات التمويل. وليس هناك وضوح على الدوام في الترتيب الهرمي النسبي للأولويات المؤسسية، مما يزيد من احتمالات تحكم التمويل بالاستراتيجية لا العكس. وقد اضطلعت آليات التمويل بالسلف بدور حاسم في السماح للبرنامج ببعض السيطرة على أولويات موارده، غير أن الأولوية كانت من نصيب حالات الطوارئ الواسعة النطاق. وفضلاً عن ذلك فإن التحديات المتصلة بتمويل حساب الاستجابة العاجلة، والنطاق الضيق لهذا الحساب، يعينان أن الحساب لا يوفر المقدار الكامل من التمويل بالسلف الذي تحتاجه أعمال البرنامج في ميدان الطوارئ. وتستحق متطلبات موارد الوظائف الأساسية الاستعراض في ضوء نمو البرنامج والتحديات التنظيمية، على نحو ما هو مزمع عام 2020، إلى جانب إعادة النظر في مسألة مرونة معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

## التوصيات

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 1
نوفمبر/تشرين الثاني 2020	مساعد المدير التنفيذي لإدارة البرامج والسياسات، بالتعاون مع مكتب نائب المدير التنفيذي ولجنة الإشراف والسياسات	<p>على البرنامج أن يعتمد نهجا تعاونيا في وضع خطته الاستراتيجية المقبلة التي تتيح له أن يعلن بصوت واحد عن مهمته وأولوياته الكاملة للقضاء على الجوع وتحسين التغذية والعمل وفقا لذلك.</p> <p>(أ) ينبغي أن توفر عملية وضع الخطة الاستراتيجية المقبلة، وكذلك الخطة ذاتها، التوجيه بشأن الصلة بين ما يريد البرنامج تحقيقه وطموحات، وأولويات، ونهج تمويله.</p> <p>(ب) على الخطة الاستراتيجية المقبلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكيد على أهمية الحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة لكل أنواع الطوارئ وزيادة التمويل ذي الصلة، مع إدراج أهداف الاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة، على أن يشمل ذلك السياقات التي لا تحظى بالكثير من الاهتمام.</li> <li>• استحداث نهج جديدة للعمل في إطار الشراكة في الأزمان الممتدة ومن أجل بناء القدرة على الصمود، بما في ذلك مع المؤسسات المالية الدولية في البلدان المتوسطة الدخل، لتسليط الضوء على متطلبات التشغيل والتمويل لأعمال البرنامج في محور العمل الإنساني، وإحلال السلام، والتنمية.</li> <li>• إدراج سرد متماسك وشمولي بشأن مساهمات البرنامج في التنمية المستدامة والطموحات التمويلية ذات الصلة التي تدمج الفتوحات المحرزة في شتى النهج البرمجية.</li> </ul>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> لم تُستكمل بعد التغييرات الثقافية في البرنامج التي بدأت مع التحول من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. ويحتاج البرنامج إلى أن يعرض سردا موحدًا وأن يعمل بطريقة موحدة دعما لمهمته الكاملة بغية تحسين ضمان التمويل لكل مكونات عمله. ويشكل وضع الخطة الاستراتيجية المقبلة فرصة لتعزيز الدواعي والسبل التي يمكن بها للبرنامج أن يسهم في الاستجابة للآزمات، وبناء القدرات، والعمل على معالجة الأسباب الجذرية. ويمكن أن يوفر إرساء أولويات تمويلية نسبية واضحة الوجهة اللازمة لتعبئة الموارد وتعزيز التماسك والتنسيق.</p> <p>مرتبطة بالاستنتاجين 3 و4.</p>		

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 2
فبراير/شباط 2021	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع إدارة وضع البرامج والسياسات، والمكاتب الإقليمية والقطرية	<p>على البرنامج أن يقوي أساس تمويل أعماله الهادفة إلى تغيير الحياة وتمويل الجهود الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقا لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p> <p>(أ) إعداد خطة موحدة ونهج للحصول على التمويل الإنمائي، بما في ذلك الوضوح بشأن المصادر والمتطلبات المحتملة، وتحري الخيارات المتاحة المتعلقة بنماذج تمويلية مختلفة جذريا.</p> <p>(ب) الاستثمار في القدرة التنظيمية اللازمة لتحسين وضعه وتعزيز الشراكات مع ممولي التنمية والانخراط في المنتديات الإنمائية على المستويات العالمية، والإقليمية، والقطرية، بما في ذلك عبر زيادة الاستثمارات في مجالات مشورة السياسات، وتوليد الأدلة، وتقوية القدرات.</p> <p>(ج) توضيح طموحه لتيسير التمويل الإنمائي المباشر للشركاء الوطنيين المرتبط بالنتيجة الاستراتيجية 7 للبرنامج و غاية التنمية الاستراتيجية 17-3 ومن أجل مأسسة النهج، بما في ذلك عبر طرق لتوثيق مساهماته في النتائج غير المباشرة لمثل هذه الشراكات، وتمويل هذا العنصر من أعماله وتتبع التمويل المتوقع والفعلي.</p>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> تتجه ثقافة البرنامج ونظمه عموما نحو التمويل الإنساني القصير الأجل، لا نحو المناظير الطويلة الأجل واعتماد الصبر اللازم للحصول على الأموال الإنمائية. ويتطلب الأمر أن يضاعف البرنامج جهوده للحصول على التمويل الإنمائي لمساندة أعماله الهادفة إلى تغيير الحياة. وسيطلب ذلك تدريباً ودعماً لأفرقة المكاتب القطرية بشأن كيفية موضعة وإيضاح نهج البرنامج الشمولي للخطط الاستراتيجية القطرية والأدلة المتينة على كيفية مساهمة نهج البرنامج بشأن الصمود والتنمية في الحصائل الإيجابية. كما تدعو الحاجة إلى النهوض بالفهم والقدرات في المكاتب القطرية والوحدات الأخرى للبرنامج لإرساء علاقات الشراكة مع الجهات الفاعلة الإنمائية والوزارات الأساسية للحكومات المضيفة (مثل المالية والتخطيط)، والمؤسسات المالية الدولية، والجهات المانحة الإنمائية الأخرى لتمويل أعمال البرنامج وتيسير حصول الشركاء الوطنيين على التمويل.</p>		

مرتبطة بالاستنتاجات 1 و3 و4 و5

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 3
سبتمبر/أيلول 2020	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بمساعدة من مدير شعبة الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الأموال منه، وبالتعاون مع المكاتب العالمية، والإقليمية والقطرية للبرنامج	<p>على البرنامج أن يبذل أقصى الجهود من أجل الاستطلاع، والتنفيذ، والاستثمار في الاستراتيجيات الهادفة إلى تنويع مصادر تمويله، بما في ذلك من خلال ما يلي:</p> <p>(أ) ضمان المستوى الكامل والمتواصل من دعم القيادة والحوكمة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة المعنية بالقطاع الخاص، بما في ذلك عبر ربط جهود التسويق مع خطط تنفيذ إدارة مفصلة وعن طريق النظر في اعتماد أرقام مستهدفة أكثر طموحا بالاستناد إلى الأداء المثبت.</p> <p>(ب) استحداث استراتيجيات وهيكليات وتخصيص موارد للجهود الاستباقية للحصول على التمويل الابتكاري.</p> <p>(ج) توسيع الانخراط مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى للاستفادة من الفرص المتاحة للتدابير المشتركة للبرمجة وتعبئة الموارد، بما في ذلك عبر الطلبات المشتركة للحصول على التمويل المجمع للأنشطة الإنسانية والإنمائية.</p>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> يتسم تنويع مصادر تمويل البرنامج بأهمية حاسمة لضمان التمويل المرن والنهوض بقدرة القيادة على كفاءة حسن توازن تخصيص الموارد بالمقارنة مع الأولويات الاستراتيجية للبرنامج. ولكي يصيب البرنامج النجاح في تنويع تمويله فإن عليه أن يتبع الأسلوب الاستباقي، ويقتضي الأمر استثمارات متواصلة لتنتج جهود البرنامج في زيادة تبرعات الأفراد، والحصول على التمويل الابتكاري، والتعبئة المشتركة للموارد.</p> <p>مرتبطة بالاستنتاجات 2 و5</p>		

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 4
يونيو/حزيران 2021	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع إدارة تسخير الموارد ولا سيما شعبة الموارد البشرية، ومكتب نائب المدير التنفيذي وإدارة وضع البرامج والسياسات	<p>على البرنامج أن يزيد ويصون الاستثمارات في إعداد العاملين في المجالات المهمة لتعبئة الموارد والتواصل، والتسويق، والدعوة لتعظيم قدرته على الحفاظ على التمويل الراهن وضمان تمويل أفضل من حيث الكفاية، والمرونة، وقابلية التنبؤ. وتحقيقاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p> <p>(أ) وضع استراتيجيات للموارد البشرية وترتيبات للتمويل بشأن وظائف الشراكات، والإبلاغ، والتواصل، والدعوة، والتسويق على كل مستويات البرنامج.</p> <p>(ب) الاستثمار في الموظفين الوطنيين في وظائف الشراكة والموظفين المتخصصين ذوي الخبرة في التمويل الابتكاري، والتسويق، والدعوة، والمسائل المواضيعية العامة، وإعداد المقترحات.</p>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> تدعو الحاجة إلى الاستثمار في الموظفين الذين يضطلعون بأدوار في جمع الأموال لتنويع المصادر وزيادة مقادير التمويل. وتعاني القدرة على تعبئة الموارد، والتواصل، والدعوة، والتسويق، والإبلاغ من نقص الموارد حالياً في العديد من المكاتب القطرية. وخلف الاضطلاع بأدوار مزدوجة، والتناوب المتكرر، واستخدام غير المتخصصين تأثيرات سلبية على استمرارية إدارة العلاقات وعلى قدرة البرنامج على الوصول إلى التمويل المتخصص والمواضيعي.</p> <p>مرتبطة بالاستنتاجات 1 و5</p>		

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 5
ديسمبر/كانون الأول 2020	مساعد المدير التنفيذي لإدارة الشراكات والدعوة، بالتعاون مع المكاتب العالمية، والإقليمية، والقطرية	<p>على البرنامج أن يقوي من قدرته التنظيمية من خلال الاستثمار في الأدوات، والمنتجات، والعمليات، والبروتوكولات الضرورية للنهوض بالخدمات المرتبطة بالتمويل. وتحقيقاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p> <p>(أ) مأسسة عمليات وبروتوكولات التنسيق للانخراط مع المانحين وإدراج المعلومات عن الجهات المانحة والفرص في نظام Salesforce، مع أدوار ومسؤوليات واضحة، لضمان نهج منضبط لعرض الأولويات التنظيمية للتمويل.</p>

التوصية 5	المسؤولية	الموعد النهائي للتنفيذ
<p>(ب) استحداث أدوات ومبادرات للتواصل، والدعوة، والتسويق بالاستناد إلى الأدلة عن فعالية البرامج، بما في ذلك العرض الفعال للقيمة المضافة لأعمال البرنامج فيما وراء الاستجابة للطوارئ.</p> <p>(ج) تقوية الإشراف الإداري للمكاتب القطرية على متطلبات الامتثال للمنح، بدعم من المقر، والمكاتب الإقليمية والعالمية.</p> <p>(د) الحفاظ على مستويات عالية من الانخراط في العمليات والمنتديات الإنسانية والإنمائية العالمية لتمثيل مساهمات البرنامج والتزاماته ومواصلة العمل مع المانحين للدعوة إلى تمويل كاف، ومرن، وقابل للتنبؤ مع قدر معقول من متطلبات الإبلاغ وغيرها من متطلبات الامتثال.</p>		
<p><b>الأساس المنطقي:</b> تدعو الحاجة إلى مزيد من الاستثمارات في القدرات والعمليات التنظيمية لضمان نهج منضبط في عرض الأولويات التنظيمية للتمويل وتقادي التنافس الداخلي. ومع سعي البرنامج لتتبع مصادر التمويل والحصول على التمويل الائتماني فإنه سيحتاج إلى النهوض بطريقة عرضه للأدلة عن فعاليته وضمان الامتثال لمتطلبات المنح مع مواصلة الانخراط في الوقت ذاته مع المانحين بشأن سبل تحسين مرونة التمويل وتخفيف أعباء متطلبات الجهات المانحة.</p> <p>مرتبط بالاستنتاجين 3 و 5</p>		

التوصية 6	المسؤولية	الموعد النهائي للتنفيذ
<p>على البرنامج أن يضاعف جهوده لتحقيق طموحات التخطيط، والمساءلة، والشفافية، وإدارة الموارد المدرجة في شتى مكونات خارطة الطريق المتكاملة. وتحققاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p> <p>(أ) مواصلة عملية ربط دورات تخطيط الخطط الاستراتيجية القطرية مع عمليات إطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة ومساندة تصميم الجيل المقبل من الخطط الاستراتيجية القطرية لضمان أن تكون هذه الخطط متماسكة، ومستندة إلى الأدلة، ومرتبطة بالأهداف الإنمائية والأولويات التمويلية الوطنية وأنها تشمل على اعتبارات تعبئة الموارد والشراكات.</p> <p>(ب) تحديد كيف تنعكس الأرقام المستهدفة للصدوم والتنمية الواردة في الخطط الاستراتيجية القطرية في الأهداف، والطموحات، والاتصالات الشاملة لتعبئة الموارد.</p> <p>(ج) مواصلة العمل على الأدوات والإرشادات للبرهنة على الصلة بين الموارد والنتائج من خلال النهوض بالمؤشرات المؤسسية، وقياس النتائج الشاملة (ولا سيما فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين والقدرة على الصمود) وتقليل التعطيم الناجم عن رزم الأنشطة.</p> <p>(د) استعراض التحديات التي تواجه مرونة إدارة موارد المكاتب القطرية والناجمة عن التخصيص على مستوى الأنشطة بالاستناد إلى الدروس المستخلصة من الجيل الأول من الخطط الاستراتيجية القطرية وتوفير الإرشاد للجيل التالي منها.</p> <p>(هـ) استعراض الإرشادات والممارسات فيما يتعلق بالإبلاغ المتخصص المرفوع للجهات المانحة، بما في ذلك نهج الميزنة المعنية، وإدراج المعلومات في نظام Salesforce لضمان إدماج تكاليف الرصد والإبلاغ في الميزانيات.</p>	<p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة البرامج والسياسات، بالتعاون مع شعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة إدارة الأداء والإبلاغ، وشعبة منظومة الأمم المتحدة والمشاركة المتعددة الأطراف، والمكاتب الإقليمية والقطرية</p>	يونيو/حزيران 2021
<p><b>الأساس المنطقي:</b> يوفر وضع الجيل التالي من الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج فرصة لتعزيز ربط تخطيطه مع تخطيط الجهات الفاعلة الأخرى. وسيتم إدماج صياغة الخطط الاستراتيجية القطرية بجهود التموضع والشراكات بأهمية محورية في تقوية الأساس اللازم للنهوض بالتمويل. وقد أسفر العمل في إطار خارطة الطريق المتكاملة لإظهار الشفافية والمساءلة عن تحقيق نتائج ولكن ذلك ينبغي أن يظل مجالاً للتركيز إلى جانب الميزة الوافية لمتطلبات المانحين الخاصة بالإبلاغ لتقادي تحول مشكلات هذا الإبلاغ إلى نقص في تمويل مهمة البرنامج.</p> <p>مرتبط بالنتيجتين 1 و 3</p>		

التوصية 7	المسؤولية	الموعد النهائي للتنفيذ
<p>على البرنامج أن ينهض بفعالية عملياته وقراراته المتعلقة بتخصيص الموارد بغية تيسير ترتيب الأولويات المتواصل، والشفاف، وذي التوقيت الحسن لتلبية احتياجاته الاستراتيجية. وتحققاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p>	<p>مساعد المدير التنفيذي لإدارة الموارد،</p>	سبتمبر/أيلول 2021

<p>بالتعاون مع رئيس الديوان ونائب المدير التنفيذي</p>	<p>(أ) الاستثمار في التنفيذ الشامل لعملية الميزنة الاستراتيجية المنطلقة من القاعدة، والتي يجب أن تتضمن مراعاة كل التكاليف والوظائف في المقر والمكاتب الإقليمية، بما في ذلك الحسابات الخاصة والصناديق الاستثمارية.</p> <p>(ب) استحداث آلية لتحديد العلاقة بين الترتيب الهرمي للأولويات المؤسسية وتخصيص الموارد المتاحة من كل مصادر التمويل كجزء من وضع خطة الإدارة السنوية.</p> <p>(ج) تزويد الموظفين وهياكل الحوكمة بمعلومات شفافة وحسنة التوقيت عن قرارات التخصيص التي تتخذها لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد والأساس المنطقي لترتيب الأولويات.</p> <p>(د) مواصلة اتخاذ القرارات في المواعيد المناسبة بشأن مقترحات طلبات الاستثمار المعللة (على نحو ما تم استهلاله عام 2020) لإتاحة الوقت الكافي للتنفيذ.</p> <p>(هـ) وضع نظام للتعقب والإبلاغ بشأن استخدام الموارد المخصصة للمبادرات المؤسسية الحاسمة وطلبات الاستثمار المعللة الأخرى وضمان الاستفادة من معلومات الأداء هذه في قرارات التمويل المقبلة.</p> <p>(و) تزويد المجلس التنفيذي بتحليل مفصل لتأثيرات المعدل غير المرن لتكاليف الدعم غير المباشرة، مع مراعاة المداولات على مستوى المنظومة عن ربط الممارسات، والمنافسات، واعتبارات الشراكة، لتيسير تعليقات المجلس التنفيذي ذات الطابع الرسمي الأشد على مقترحات مرونة تكاليف الدعم غير المباشرة.</p>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> تعتبر عمليات تخصيص الموارد المؤسسية وسائل حاسمة في البرهنة على مساندة الأولويات الاستراتيجية، وتمويل الوظائف الأساسية للبرنامج، والاستثمار في مبادرات التغيير لتحسين الكفاءة والفعالية. وفي الوقت الراهن فإن المتطلبات الأساسية للبرنامج تتجاوز تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة، مما يؤدي إلى نهج مخصصة إزاء المانحين والافتقار إلى عرض موحد لكل التكاليف الأساسية. ولم يتم على الدوام الإبلاغ عن قرارات لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد، كما لم تُرصد الاستثمارات بصورة منهجية. وتم تثبيت معدل تكاليف الدعم غير المباشرة مما أثار بعض التحديات فيما يتصل بالوصول إلى بعض أنواع التمويل والمنافسة حولها.</p> <p>مرتبطة بالاستنتاج 6</p>	

الموعد النهائي للتنفيذ	المسؤولية	التوصية 8
<p>فبراير/شباط 2021</p>	<p>مساعد المدير التنفيذي لتسيير الموارد، بالتعاون مع مكتب نائب المدير التنفيذي وإدارة وضع البرامج والسياسات</p>	<p>على البرنامج أن يقوي آلياته للتمويل بالسلف بحيث تكفل تدبير الموارد على نحو قابل للتنبؤ وحسن التوقيت للنطاق الكامل لأعمال البرنامج، بما في ذلك أنشطة الطوارئ (الاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة)، والصمود، والتنمية. وتحققاً لذلك فإن عليه القيام بما يلي:</p> <p>(أ) ضمان توافر الموارد الداخلية لإطلاق أنشطة الصمود والتنمية إلى حين حفز تمويل خارجي إضافي ومواصلته، مع التسليم بالوقت الأطول الذي يتطلبه الحصول على التمويل الخارجي للأعمال الإنمائية.</p> <p>(ب) إنجاز استعراض حساب الاستجابة العاجلة والنظر في إنشاء مرفق أوجد لتمويل بالسلف لحالات الطوارئ تُجدد موارده بانتظام ويغطي النطاق الكامل لأعمال البرنامج المتعلقة بالاستعداد، والتدابير الاستباقية، والاستجابة للطوارئ، وكذلك احتياجات التمويل بالسلف للخدمات المشتركة المُسندة.</p> <p>(ج) وضع خيارات لتوفير التمويل بالسلف من أجل إطلاق الخدمات المشتركة المُسندة.</p>
<p><b>الأساس المنطقي:</b> تعد آليات التمويل بالسلف في البرنامج أدوات حاسمة للتمكين من تنفيذ البرامج والعمليات في مواعيدها. وستكفل معالجة الفجوات الراهنة في هذه الآليات المتعلقة بأنشطة الصمود والتنمية، والاستعداد، والتدابير الاستباقية والاستجابة، والخدمات المشتركة المُسندة بشكل أكبر عدم توقف أعمال البرنامج بفعل فجوات التمويل المؤقتة.</p> <p>مرتبطة بالاستنتاج 6</p>		

## إخلاء المسؤولية

إن الأسماء والإشارات المستخدمة وطريقة عرض المواد في الخارطة الواردة في الشكل 2 لا تعبر بأي حال من الأحوال عن موقف البرنامج بشأن المركز القانوني أو الدستوري لأي بلد، أو أرض، أو منطقة بحرية، أو بشأن ترسيم الحدود. وهناك نزاع قائم بين حكومتي الأرجنتين والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية بشأن السيادة على جزر فوكلاند (مالفيناس). ويمثل الخط المتقطع على وجه التقريب خط المراقبة في جامو وكشمير الذي اتفقت عليه الهند وباكستان. ولم تتفق الأطراف بعد على الوضع النهائي لجامو وكشمير. ولم تُحدد بعد الحدود النهائية بين جمهورية السودان وجمهورية جنوب السودان.