

Distr.: General
29 July 2013
Arabic
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للسكان ومكتب الأمم
المتحدة لخدمات المشاريع



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠١٣
٩-١٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، نيويورك
البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت
صندوق الأمم المتحدة للسكان - الخطة الاستراتيجية
للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧

صندوق الأمم المتحدة للسكان

الخطة الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧

تقرير المدير التنفيذي

موجز

تتضمن هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. وتؤكد الخطة من جديد التوجه الاستراتيجي المحدد في استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، على النحو الذي يمثله "الهدف المحدد" (bullseye)، وتقدم مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تدعم تحقيقها. وتشمل هذه الإصلاحات إطار نتائج معززا، ونموذج أعمال جديدا، وإجراء تحسينات على ترتيبات التمويل. كما تغطي هذه الوثيقة الاحتياجات من الموارد (بما في ذلك نظام تخصيص الموارد) والنهج المتبع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتشكل هذه العناصر معا حزمة من شأنها أن تزيد من فعالية الصندوق وكفاءته، وتمكن المنظمة من أن تؤثر تأثيرا أكبر على حياة النساء والمراهقين والشباب في جميع أنحاء العالم.

وترد عناصر مقرر في الفرع السادس.



الرجاء إعادة استعمال الورق

260813 260813 13-41190X (A)



المحتويات

الصفحة

| | | |
|----|-------|---|
| ٣ | | أولا - مقدمة |
| ٤ | | ثانيا - التوجه الاستراتيجي |
| ١٢ | | ثالثا - تحقيق التوجه الاستراتيجي |
| ١٣ | | ألف - النتائج |
| ١٥ | | باء - نموذج الأعمال |
| ٢٠ | | جيم - ترتيبات التمويل |
| ٢١ | | دال - الفعالية والكفاءة التنظيمية |
| ٢٤ | | رابعا - الموارد والنتائج |
| ٢٤ | | ألف - الاحتياجات والتدفقات من الموارد |
| ٢٤ | | باء - الربط بين الموارد والنتائج |
| ٢٦ | | جيم - تخصيص الموارد البرنامجية |
| ٣١ | | خامسا - تنفيذ الخطة الاستراتيجية |
| ٣١ | | ألف - الموازنة بين المستويات العالمية والإقليمية والقطرية |
| ٣١ | | باء - الرصد والاستعراض والتقييم |
| ٣٢ | | سادسا - عناصر مقرر |

ملحوظة: تتاح المرفقات على حدة على موقع صندوق الأمم المتحدة للسكان على شبكة الإنترنت.

أولا - مقدمة

١ - سيشهد عام ٢٠١٤ ذكرى مرور عشرين عاما على انعقاد المؤتمر الدولي للسكان والتنمية في القاهرة، مصر. وقد شهدت السنوات الفاصلة إحراز تقدم ملحوظ في بعض المجالات وكانت الإنجازات مخيبة للآمال في مجالات أخرى. وتركز الخطة الاستراتيجية للصندوق للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، بشكل مباشر على معالجة بنود جدول أعمال القاهرة التي لم تُستكمل بعد، مع التركيز بصورة خاصة على الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق الإنجابية.

٢ - لقد انخفضت الوفيات النفاسية بما يقرب من النصف على مدى السنوات العشرين الماضية إلا أنه لا تزال نحو ٨٠٠ امرأة تفقد حياتها يوميا بسبب الولادة وتعقيدات الحمل، ولم تتم بعد تلبية احتياجات أكثر من ٢٢٠ مليون امرأة فيما يتعلق بالحصول على وسائل منع الحمل الحديثة. ونتيجة لذلك، أصبح الهدف ٥ من الأهداف الإنمائية للألفية بشأن الصحة النفاسية أبعد عن التحقيق حاليا، ولا يرجح أن يتحقق. لقد انتشل النمو الاقتصادي الملايين من براثن الفقر إلا أنه لم يقلل من حالات عدم المساواة والفوارق صارخة. ولا يزال عدم المساواة بين الجنسين من أبرز أشكال عدم المساواة، حيث لا تمتلك الإناث اللاتي يشكلن نصف سكان العالم سوى ١ في المائة من ثروة العالم. كما شهدت السنوات التي مضت منذ عام ١٩٩٤ تدعيم المعارضة لبعض المبادئ الأساسية للمؤتمر الدولي للسكان والتنمية، التي تتعرض للتهديد من جانب معارضة مموله تمويلًا جيدا تواصل بإصرار تحديها للحقوق الإنجابية والمساواة بين الجنسين.

٣ - بيد أن التطورات الأخيرة تتيح أيضا فرصا هامة. إذ يأتي نصف النمو العالمي في الوقت الحاضر من بلدان نامية، من المنتظر أن تشكل ما يقرب من ٦٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في العالم بحلول عام ٢٠٣٠. وتزايد حيوية التدفقات التجارية بين الجنوب والشمال، في حين تشكل المبادلات فيما بين بلدان الجنوب مصادر للابتكار والنمو. وتؤثر هذه التحولات أيضا على طبيعة التنمية: ركزت المساعدة الإنمائية الرسمية، إلا أن هناك دولا قوية ناشئة تشكل مصادر جديدة هامة لتمويل التنمية. وفي الوقت نفسه، تتضاءل مصادر التمويل العام أمام تدفقات التمويل الخاص إلى البلدان النامية، سواء عن طريق الاستثمارات أو تحويلات المهاجرين أو المؤسسات الخيرية. وأصبح انتشار شبكة الإنترنت والهواتف المحمولة ملحوظا، حيث أصبح الهاتف المحمول أيسر من الآن من المرحاض بالنسبة لعدد أكبر من الناس. وتتيح هذه التكنولوجيات الجديدة فرصا لطرق مبتكرة للوصول إلى الناس وتحسين حياتهم.

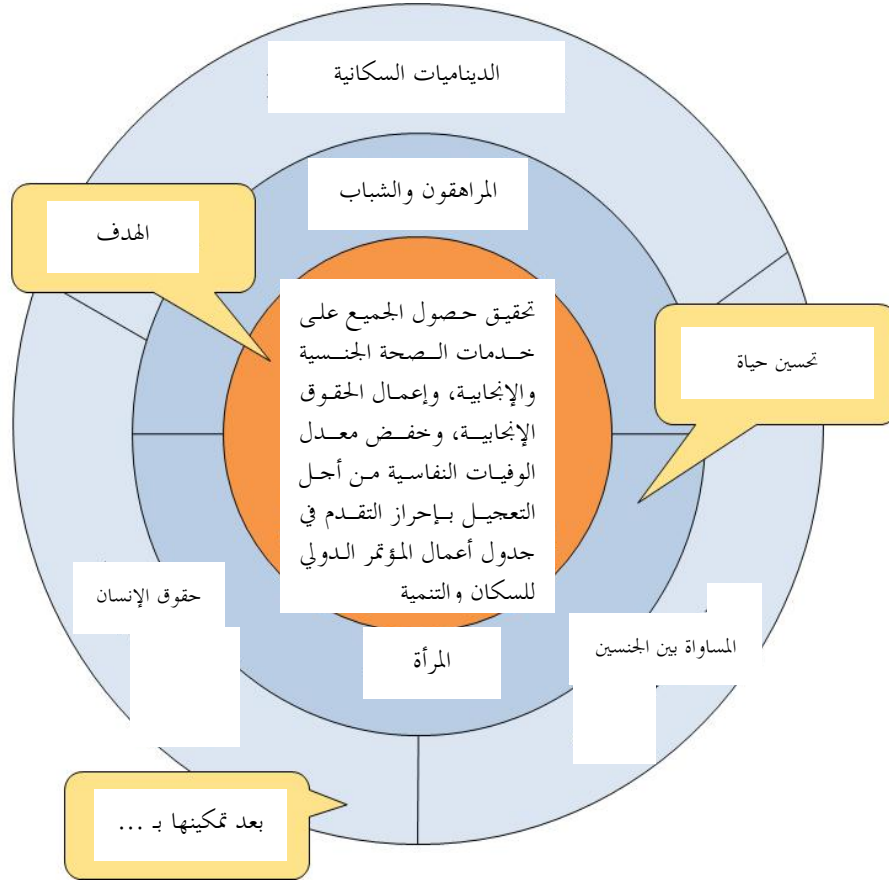
٤ - وتطراً للتطورات المذكورة أعلاه إزاء خلفية تزايد عدد سكان العالم باستمرار: إذ يرجح أن يزداد عدد سكان العالم بيليوني نسمة ليصل بذلك إلى تسعة بلايين نسمة بحلول منتصف القرن. وتشكل هذه الزيادة الكبيرة ضغطاً على الموارد، وهي تضع، بالاشتراك مع أنماط الاستهلاك، مسألة الاستدامة في صميم جدول الأعمال الدولي. وتتضاعف حدة "تزايد أعداد الشباب بين السكان" في البلدان التي تواجه تحديات في خلق فرص العمل، وذلك من جرّاء التزايد السريع لأعداد السكان المسنين في بلدان أخرى تجهد من أجل تعزيز نظم الحماية الاجتماعية. وستشكل الإدارة الفعالة للهجرة والتحصّر عاملاً رئيسياً في تحسين مستويات المعيشة وإيجاد سبيل للانفلات من ربقة الفقر أمام الفئات الضعيفة والمهمشة.

٥ - وتتبع الخطة الاستراتيجية للصندوق للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ من البيئة المتغيرة وهي تضع الصندوق في مكانة تتيح له النجاح فيها. وتحدد الخطة رؤية للتغييرات في حياة النساء والمراهقين والشباب يسعى الصندوق إلى تحقيقها استناداً إلى عملية تحليلية واستشارية واسعة النطاق. كما تشكل وضع الخطة الاستراتيجية نتيجة عدد من العمليات الرئيسية الأوسع نطاقاً. وتأثر ذلك بصورة خاصة بقرار الجمعية العامة ٦٧/٢٢٦ بشأن الاستعراض الشامل الذي يُجرى كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، إلا أنه كان من بين العوامل التي ساهمت في هذه العملية أيضاً الأعمال التحضيرية لاستعراض المؤتمر الدولي للسكان والتنمية لما بعد عام ٢٠١٤ وخطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، ومؤتمر ريو ٢٠+، والاستراتيجية العالمية لصحة المرأة والطفل التي قدمها الأمين العام للأمم المتحدة، وخطة إصلاح الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً، وإطار عمل هيوغو بشأن الحد من أخطار الكوارث. وعلاوة على ذلك، استُخدمت كأساس مهم في هذا الصدد مبادئ فعالية المعونة، بما في ذلك الأهمية المحورية لتملك زمام الأمور على الصعيد الوطني كما عُرض في إعلان باريس بشأن فعالية المعونات.

ثانياً - التوجه الاستراتيجي

٦ - في عام ٢٠١١، أسفر استعراض منتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣ (DP/FPA/2011/11) عن عملية كبيرة لإعادة تركيز الصندوق، مع وضع الصحة الجنسية والإنجابية والحقوق الإنجابية بصورة مباشرة في بؤرة تركيز عمل المنظمة. وقد تم تقييم هذا التوجه الاستراتيجي - الذي دُرّج على أن يُطلق عليه "الهدف المحدد" - في ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، وأعيد تأكيده بوصفه محور التركيز للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، كما هو مبين في الشكل ١.

الشكل ١: الهدف المحدد



٧ - الهدف المحدد هو هدف الصندوق، وهو: تحقيق حصول الجميع على خدمات الصحة الجنسية والإنجابية، وإعمال الحقوق الإنجابية، وخفض معدل الوفيات النفاسية. ويتركز عمل المنظمة على تحقيق هذا الهدف، ولا سيما من خلال زيادة التركيز على تنظيم الأسرة والصحة النفاسية وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز. ويحقق الوصول إلى هذا الهدف فوائد هامة للناس في جميع أنحاء العالم عن طريق التعجيل بإحراز التقدم بشأن جدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، وسيسهم مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وتشكل الغايتان ٥ (أ) و ٥ (ب) من الأهداف الإنمائية للألفية بشأن الوفيات النفاسية والصحة الإنجابية محور التركيز الرئيسي لعمل الصندوق، إلا أن من المهم الاعتراف بأن تحسين الصحة النفاسية يؤدي إلى عدد من الآثار الإنمائية الأوسع نطاقا بالنسبة للأهداف الإنمائية الأخرى للألفية، على سبيل المثال ما يلي:

- الهدف ١ من الأهداف الإنمائية للألفية (الفقر)
يسهم كل من تقليل مضاعفات الحمل والولادة - مع التكاليف المرتبطة بذلك - والفوائد الاقتصادية الكبيرة الناجمة عن تنظيم الأسرة، في الحد من الفقر.
- الهدف ٢ من الأهداف الإنمائية للألفية (التعليم الابتدائي)
يؤدي تقليل عدد الأيتام، عن طريق كفالة تقليل عدد وفيات النساء أثناء الولادة ودعم زيادة السيطرة على حجم الأسرة، إلى تيسير توفير التعليم الابتدائي، خاصة للفتيات.
- الهدف ٣ من الأهداف الإنمائية للألفية (المساواة بين الجنسين)
بالإضافة إلى الفوائد الناجمة عن تعليم الفتيات، يشكل تحقيق حصول الجميع على خدمات الصحة الجنسية والإنجابية وإعمال الحقوق الإنجابية مسألة جوهرية لتحقيق المساواة الكاملة بين الجنسين.
- الهدف ٤ من الأهداف الإنمائية للألفية (معدل وفيات الأطفال)
ترتبط صحة الرضع ارتباطاً مباشراً بصحة أمهاتهم، وبناءً على ذلك، سيحقق الحد من الوفيات النفاسية والمضاعفات الناجمة عن الولادة فوائد هامة في خفض معدل وفيات الأطفال.
- الهدف ٦ من الأهداف الإنمائية للألفية (فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والأمراض الأخرى)
تُعمم في جميع جوانب عمل الصندوق معالجة فيروس نقص المناعة البشرية وآثاره.
- الهدف ٧ من الأهداف الإنمائية للألفية (الاستدامة البيئية)
تشكل كفالة حصول الجميع على خدمات تنظيم الأسرة عنصراً هاماً من عناصر الطريق نحو التنمية المستدامة.
- الهدف ٨ من الأهداف الإنمائية للألفية (الشراكة)
يسهم دعم إمكانية الحصول على مواد الصحة الجنسية والإنجابية، في أحد عناصر هذا الهدف، في حين تسهم الجهود التي يبذلها الصندوق بشأن فعالية المعونة، في جانب آخر منه.

٨ - والنساء والمراهقون والشباب هم المستفيدون الرئيسيون من أعمال الصندوق. وستولي المنظمة الأولوية لأشد الفئات ضعفا وتمييزا، ولا سيما المراهقات وأيضا أبناء الشعوب الأصلية، والأقليات العرقية والمهاجرين والمشتغلين بالجنس والمصابين بفيروس نقص المناعة البشرية، والأشخاص ذوي الإعاقة. وسيعمل الصندوق من أجل تحسين صحتهم وقدرتهم على المشاركة في عملية صنع القرار بشأن القضايا التي تؤثر على حياتهم، سواء كانت تلك القرارات تُصنع على الصعيد الفردي أو الأسري أو المجتمعي أو الوطني.

٩ - وتشمل الحلقة الخارجية من الهدف المحدد العوامل الرئيسية التي تتيح تحقيق هذا الهدف. ويمثل احترام حقوق الإنسان مبدأ يشكل أساس جميع أعمال الصندوق. ويمكن مشاهدة نهج قائم على حقوق الإنسان في الكيفية التي يعمل بها الصندوق، كما هو الحال في التركيز على كفاءة أن تكون خدمات تنظيم الأسرة دون إكراه أو أن تكون التدخلات في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز خالية من الوصمة.

١٠ - ويمثل تعزيز المساواة بين الجنسين مبدأ محوريا آخر لعمل الصندوق. وهو أحد المجالات البرنامجية الرئيسية للصندوق - وهناك ناتج مكرس خصيصا له - وهو أيضا نهج شامل لعدة قطاعات يؤثر على جميع التدخلات. وعلى سبيل المثال، يتبدى التركيز على المساواة بين الجنسين في التشديد على كفاءة تقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية على نحو يراعي الاعتبارات الجنسانية، وفي تشجيع جمع بيانات مصنفة واستخدامها للتمكن من تحديد الاحتياجات الخاصة بالنساء والفتيات.

١١ - ويشكل العنصر الثالث من الحلقة الخارجية - ديناميات السكان - مجالاً هاماً لعمل الصندوق. ويمثل الدعم الذي قُدم لإعداد وتحليل التعدادات والدراسات الاستقصائية الأخرى التي تقوم على أساس السكان وسيلة حاسمة لكفاءة وضع النساء والمراهقين والشباب في محور سياسات التنمية المستدامة، وكفاءة أن تتوفر للبرامج الأدلة اللازمة لتحسين خدمات الصحة الجنسية والإنجابية. ومن المجالات الرئيسية للصندوق مساعدة أصحاب المصلحة الوطنيين على فهم الآثار المترتبة على القضايا السكانية الناشئة، مثل الهجرة والتحضر والشيخوخة فيما يتعلق باحتياجات النساء والمراهقين والشباب في مجال الصحة الجنسية والإنجابية، والتخطيط لمواجهة هذه الآثار.

١٢ - وقد وُضعت سلسلة كاملة من النتائج لتبيان النتائج والنواتج اللازمة لبلوغ الغاية من الهدف المحدد. وسيركز الصندوق على تحقيق أربعة نتائج، تنتج عن العمل عبر ١٥ ناتجا. ويتضمن إطار النتائج المتكامل الوارد في المرفق ١ المجموعة الكاملة من مؤشرات الآثار والنتائج والنواتج.

النتيجة ١: توافر واستخدام متزايدان لخدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة (بما في ذلك تنظيم الأسرة، والصحة النفسانية، وفيروس نقص المناعة البشرية) التي تراعي الاعتبارات الجنسانية وتلبي معايير حقوق الإنسان الخاصة بجودة الرعاية والعدالة في الحصول عليها

١٣ - يقوم عمل الصندوق فيما يتعلق بالصحة الجنسية والإنجابية على أساس برنامج عمل المؤتمر الدولي للسكان والتنمية، الذي اتفقت فيه الدول الأعضاء والمنظمات على أن لجميع الأزواج والأفراد الحق في أن يحددوا بحرية ومسؤولية عدد وتباعد وتوقيت إنجاب أطفالهم، وفي الحصول على المعلومات والوسائل اللازمة للقيام بذلك، وأن تُتخذ القرارات بشأن الإنجاب دون تمييز أو إكراه أو عنف. وتنفذ النتيجة ١ هذا عن طريق خمسة نواتج.

١٤ - ويركز الناتج الأول على عنصرين رئيسيين تشملهما النواتج المتبقية، وهما: تكامل خدمات الصحة الجنسية والإنجابية والتركيز على كفاءة أن تراعي هذه الخدمات الاعتبارات الجنسانية وتلبي معايير حقوق الإنسان. ويعكس هذان العنصران تحديات كبيرة تواجهها النظم الصحية في العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم، وهي: عدم تحقيق التكامل التام في خدمات الصحة الجنسية والإنجابية في أغلب الأحيان، مثل عدم عرض خيارات منع الحمل على المصابات بفيروس نقص المناعة البشرية، أو عدم إعطاء النساء اللاتي يقدمن خدمات ما قبل الولادة خيار إجراء اختبار لفيروس نقص المناعة البشرية لهن. وبالمثل، تواجه النساء - لا سيما الأكثر ضعفاً وهميشاً منهن - في أغلب الأحيان ممارسات قسرية أو تمييزية، خاصة في سياق خدمات تنظيم الأسرة وفيروس نقص المناعة البشرية. ومن الجوهرية لمعالجة هذه الممارسات اتخاذ استجابات تركز على نهج قائم على حقوق الإنسان - وخاصة ما يراعي منها المنظور الجنساني.

١٥ - وعلى الصعيد القطري، يتصدى الصندوق لهذه التحديات في المقام الأول عن طريق الدعوة، والحوار/المشورة في مجال السياسات، وتنمية القدرات، مثل عن طريق دعم الحكومات الوطنية في وضع مبادئ توجيهية وبروتوكولات ومعايير وآليات لجودة الرعاية. وتندرج كل هذه الأعمال في سياق تعزيز النظم الصحية الوطنية الأوسع نطاقاً بغية تحقيق التغطية الصحية الشاملة، ويضطلع به بالاشتراك مع مجموعة من الشركاء الوطنيين والدوليين. وسيزيد الصندوق من تركيزه على كفاءة تلبية احتياجات المراهقين والشباب الخاصة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية.

١٦ - وتمثل النواتج الثلاثة التالية الركائز الرئيسية الثلاث للأعمال المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية، وهي: تنظيم الأسرة، والصحة النفسانية، وفيروس نقص المناعة البشرية. وفي كل

ناتج من هذه النواتج الثلاثة، سينشط الصندوق عبر مجموعة كاملة من التدخلات اللازمة لكفالة جودة الرعاية المقدمة: بزيادة الخدمات المعروضة، وتوليد الطلب عليها، وتحسين البيئة المؤاتية. وسيتباين التوازن النسبي بين هذه المجالات الثلاثة حسب الظروف المحلية، كما ستتباين الاستراتيجيات البرنامجية. وفي كثير من البلدان، سيجري التركيز على الدعوة في المراحل التمهيديّة والحوار في مجال السياسات لإحداث تحول في القوانين والسياسات الوطنية، مثل بذل جهود ترمي إلى كفالة استخدام البلدان نتائج تقييم لاحتياجات الرعاية الطارئة المتعلقة بالولادة والأطفال حديثي الولادة وذلك لوضع خطة عمل وطنية تشمل التكاليف لتوسيع نطاق الخدمات الصحية المتعلقة بالولادة والأطفال حديثي الولادة. وسيشترك الصندوق مباشرة، بصورة أقل تواتراً، في تقديم الخدمات، مثل شراء السلع الأساسية، الذي ستواصل المنظمة القيام به، رغم أن هذا سيقترن بتنمية القدرات كي تستطيع البلدان تحمل المسؤولية المباشرة عن ذلك.

١٧ - ويركز الناتج النهائي على حالة صعبة بصورة خاصة، هي: تقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية في الحالات الإنسانية. وسينصب أحد أوجه التركيز الرئيسية على استعداد البلدان لتقديم خدمات الصحة الجنسية والإنجابية في حالات الأزمات، بما في ذلك عن طريق بناء القدرة على توفير مجموعة الخدمات الأولية للصحة الإنجابية التي تمثل الحد الأدنى وعن طريق مساعدة البلدان في تطوير خطط طوارئ تعالج الاحتياجات الخاصة بالنساء والمراهقين والشباب، بمن فيهم الناجون من العنف الجنسي، في حالات الأزمات، وتحديث هذه الخطط بانتظام.

النتيجة ٢: إعطاء أولوية متزايدة للمراهقين، وخاصة الفتيات المراهقات والشابات، في السياسات والبرامج الإنجابية الوطنية، وتوافر متزايد بشكل خاص للثقافة الجنسية الشاملة وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية

١٨ - من حق كل طفل الانتقال الآمن والصحي والناجح من مرحلة المراهقة إلى مرحلة البلوغ. ومع ذلك، في أغلب الأحيان يكون العقد الثاني من الحياة محفوفاً بالانتهاكات والتحديات التي تعرقل حقوق المراهقين في الحصول على التعليم والتمتع بالصحة واكتساب المهارات وتمكينهم كمواطنين يتمتعون بالمواطنة الكاملة والناشطة. وتمثل الصحة الجنسية والإنجابية حجر الزاوية في هذه المرحلة الانتقالية، وهي تشكل مسار حياة الشباب لسنوات قادمة. وتلي النتيجة ٢ هذه الاحتياجات للمراهقين، خاصة الفتيات الصغيرات جداً، عن طريق ثلاثة نواتج.

١٩ - يشمل الناتج الأول أعمال الصندوق في مجال عقد اجتماعات للشركاء معنية بقضايا المراهقين والشباب وفي مجال تعزيز قدرات المؤسسات على إجراء تحليل للبيانات المتعلقة بالمراهقين والشباب كي يتسنى إدراج احتياجات الصحة الجنسية والإنجابية الخاصة بهم في القوانين والسياسات والبرامج الوطنية.

٢٠ - ويركز الناتج الثاني على التثقيف الجنسي الشامل. ويعمل الصندوق من أجل كفالة مطابقة المناهج الدراسية للمعايير الدولية وعلى تدريب المعلمين الذين يقدمون تثقيفا جنسيا شاملا يعزز احترام المساواة بين الجنسين وحقوق المراهقين والشباب في التحكم في المسائل المتعلقة بشؤونهم الجنسية واتخاذ قرارات بشأنها بحرية ومسؤولية. وهذه هي المجالات التي يتعاون الصندوق فيها عن كثب مع شركاء مثل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف).

٢١ - ويتناول الناتج النهائي مبادرة المراهقات المبتكرة التي بدأها الصندوق فيما يتعلق بزواج الأطفال للوصول إلى الفتيات المعرضات للخطر في ١٢ بلدا ببرامج تحاول العمل بشكل كلي لتحسين الوضع الصحي والاجتماعي والاقتصادي لهؤلاء الفتيات.

٢٢ - وتكتمل هذه النواتج عن كثب النواتج المدرجة تحت النتيجة ١، التي تتناول توفير خدمات الصحة الجنسية والإنجابية لجميع السكان، بمن فيهم المراهقون.

النتيجة ٣: مساواة متقدمة بين الجنسين، وتمكين النساء والفتيات، والحقوق الإنجابية، بما في ذلك للنساء والمراهقين والشباب الأكثر ضعفا وتمييزا

٢٣ - تتكون الحقوق الإنجابية من كوكبة من الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحمي حرية الأفراد والأزواج في اتخاذ قرارات مستقلة ومستنيرة بشأن الحياة الجنسية والإنجاب، والتمتع بصحتهم الجنسية والإنجابية، دون تمييز أو إكراه أو عنف. ويلزم اتخاذ نهج متعدد الجوانب، بما في ذلك إشراك المجتمعات المحلية، والحكومات الوطنية، والمنظمات الدولية، لتذليل الحواجز التي تعيق التقدم نحو تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويتسم التعاون مع هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بأهمية حاسمة بصورة خاصة في هذا المجال.

٢٤ - وكما ينعكس في النواتج، يركز الصندوق على ثلاثة عناصر. يتعلق الناتج الأول منها بالنظم التي ترصد مدى الامتثال للالتزامات والتوصيات المتعلقة بحقوق الإنسان. وتعلق الأعمال التي يضطلع بها في هذا المجال في المقام الأول بالدعوة والحوار/المشورة في مجال

السياسات وتنمية القدرات من أجل تشجيع إنشاء واستخدام هذه النظم، ومساعدة السلطات الوطنية في رصد انتهاكات الحقوق الإنجابية.

٢٥ - ويتمثل مجال التركيز الرئيسي الثاني في العنف القائم على نوع الجنس والممارسات الضارة، مثل ختان الإناث/بتر الأعضاء التناسلية للإناث. وسيجري التركيز بصورة خاصة على إدماج برامج العنف القائم على نوع الجنس في خدمات الصحة الجنسية والإنجابية الأوسع نطاقاً، بما في ذلك في سياق البرامج الإنسانية. ويجري الاضطلاع بالأعمال المتعلقة بختان الإناث/بتر الأعضاء التناسلية للإناث عن طريق برنامج مشترك مع اليونيسيف، يهدف إلى استخدام نهج قائم على حقوق الإنسان لإشراك المجتمعات المحلية في العمل الجماعي من أجل نبذ هذه الممارسة.

٢٦ - وينبع الناتج النهائي من الدور المركزي الذي تؤديه منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدينية في الترويج للحقوق الإنجابية والمساواة بين الجنسين. وسيدعم الصندوق المجتمع المدني كي يستطيع الترويج للمساواة بشأن هذه القضايا، ويكفل أيضاً مشاركة الرجال والفتيان في الترويج للمساواة بين الجنسين وتلبية احتياجاتهم الفريدة في مجال الصحة الجنسية والإنجابية.

النتيجة ٤: سياسات وطنية معززة وبرامج إنمائية دولية عن طريق إدماج التحليل القائم على الأدلة للديناميات السكانية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، والصحة الجنسية والإنجابية، والحقوق الإنجابية، وفيرس نقص المناعة البشرية، والمساواة بين الجنسين

٢٧ - تغطي النتيجة النهائية تشجيع اتخاذ سياسات وطنية قائمة على الأدلة ووضع برامج إنمائية دولية. ويتعلق أحد العناصر الرئيسية في هذا الصدد بأعمال المنظمة في مجال الديناميات السكانية، بما في ذلك زيادة أو انخفاض عدد السكان من جراء ارتفاع الخصوبة أو انخفاضها، والتحويلات في الهياكل العمرية، والتحضر، والهجرة. وتؤثر هذه العوامل على العديد من أهداف التنمية وتتأثر بهذه الأهداف، التي تشمل الحد من الفقر، والعمالة ووضع المرأة ودورها في المجتمع، وعدم المساواة، والأمن الغذائي والمائي والأمن في مجال الطاقة، والتنمية المستدامة، والآثار البيئية وتغير المناخ.

٢٨ - وتمثل نواتج هذه النتيجة المراحل المختلفة لدورة البرمجة الوطنية التي تبدأ بالبيانات، ثم الأدلة، ثم تصميم وتنفيذ السياسات والبرامج، ثم الرصد والتقييم والعودة إلى البيانات.

٢٩ - وتركز الاستراتيجيات التي يستخدمها الصندوق عبر هذه النواتج تركيزاً شديداً على الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات، وإدارة المعارف، بدعم من بعض جهود تنمية القدرات. وتشمل الأمثلة على ذلك الجهود المبذولة لتشجيع إدراج المسائل المتصلة بالصحة

الجنسية والإنجابية والاحتياجات الخاصة بالمرهقين والشباب في الدراسات الاستقصائية للأسر المعيشية، ووضع أدوات لتحليل بيانات التعدادات، وتقديم الدعم لتحليل الاتجاهات السكانية الرئيسية، وتدريب الموظفين في المكاتب الإحصائية الوطنية.

٣٠ - ومن مجالات التركيز الخاصة في الخطة الاستراتيجية إعداد خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. وسيعمل الصندوق على الصعد القطرية والإقليمية والعالمية لكفالة أن تقوم على أدلة قوية وتستتير بفهم شامل للديناميات السكانية، وتدعم أيضا إدراج الصحة الجنسية والإنجابية، والحقوق الإنجابية، والمساواة بين الجنسين، واحتياجات المرهقين والشباب، والديناميات السكانية في إطار التنمية القادم.

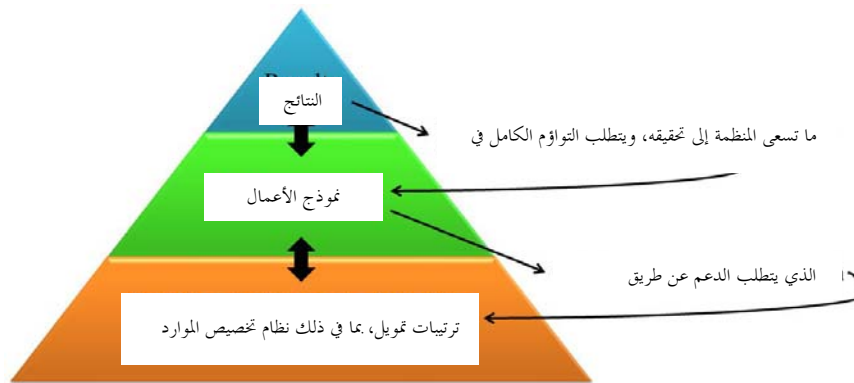
٣١ - وهناك مجال آخر للتركيز على البيانات في الحالات الإنسانية، واستخدام الميزة النسبية للصندوق في تحليل البيانات لكفالة القيام بالتخطيط على أساس أحدث البيانات المفصلة التي تتيح تحديد المناطق الضعيفة والسكان الضعفاء مسبقا قبل حدوث الأزمات.

ثالثا - تحقيق التوجه الاستراتيجي

٣٢ - تم اغتنام إعداد الخطة الاستراتيجية كفرصة لإجراء استعراض شامل لأعمال الصندوق، مما أتاح إجراء سلسلة من التغييرات المتعاضدة تحقق التماسك في الجهود الرامية إلى تعزيز الصندوق.

٣٣ - ويمثل الهدف المحدد الانطلاق في هذا الصدد. ويجب أن يكون لدى المنظمة نظام قوي يترجم هذه الرؤية إلى النتائج الملموسة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتيح قياسها ومن ثم يكفل المساءلة. ويجب تطوير نموذج أعمال الصندوق كي يصبح الصندوق في أفضل وضع يتيح له تحقيق هذه النتائج في عالم متغير. ولا يكفي تحقيق تحول نموذج الأعمال وحده، حيث أنه يتعين أيضا توجيه موارد الصندوق إلى ذات الأولويات الاستراتيجية. ويبين في الشكل ٢ طابع التأزر للعلاقات بين هذه العناصر الثلاثة.

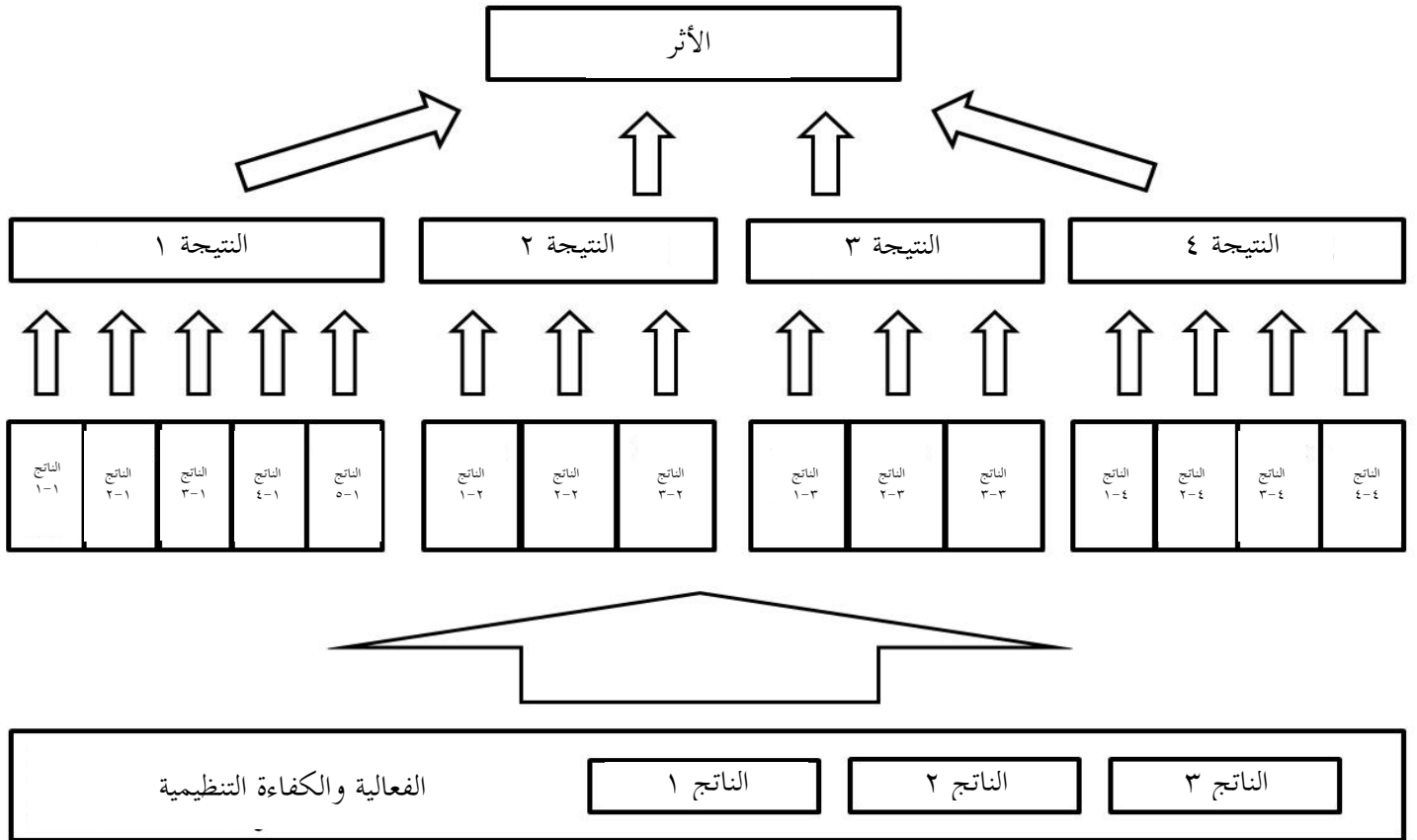
الشكل ٢: العلاقة المفاهيمية بين العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية



ألف - النتائج

٣٤ - يُجرى عدد من التغييرات على نهج الصندوق لقياس النتائج وذلك لتعزيز المساءلة وتحسين عرض المساهمة التي يسهم بها الصندوق في تحسين حياة النساء والمراهقين والشباب، بما في ذلك الأخذ بإطار مفاهيمي جديد: في حين كانت المنظمة تفصل في الماضي نتائج التنمية والإدارة في إطارين، سيكون هناك الآن إطار نتائج متكامل واحد يشمل النتائج المتعلقة بكل من التنمية والفعالية والكفاءة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل ٣.

الشكل ٣: هيكل إطار النتائج المتكامل



٣٥ - ويقوم هيكل إطار النتائج المتكامل على أساس توجيهات أصدرها الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجرى كل أربع سنوات، تشمل إدماج المستويات الثلاثة للنتائج المطلوبة فيها، وهي: الأثر، والنتيجة، والنتائج. ويطبق الصندوق المساءلة عن النتائج في جميع هذه المستويات، رغم التباين الشديد في الإسناد بين مستوى الأثر - الذي يتطلب اتخاذ إجراءات جماعية من جانب العديد من أصحاب المصلحة - ومستوى النتائج، الذي يبلغ

التحكم المباشر للصندوق فيه أقوى مستوى. وعلى الرغم من أن النواتج تصاغ كتغييرات في القدرة الوطنية (مما يعكس أهمية تنمية القدرات في الاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات)، تمثل التغييرات التي تُعرض على هذا المستوى نتيجة مباشرة لأعمال الصندوق. وتبين نظريات التغيير لكل نتيجة المساهمات التي يسهم بها الصندوق (انظر المرفق ٢).

٣٦ - وقد وُضع إطار النتائج بالتعاون الوثيق مع صناديق وبرامج أخرى، وخاصة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واليونيسيف، وهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبرنامج الأغذية العالمي. وتعمل هذه المنظمات جميعها وفقا لمبادئ البرمجة التي وضعتها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، على أساس نهج قائم على حقوق الإنسان للتعاون، والمساواة بين الجنسين، والاستدامة البيئية، والإدارة القائمة على النتائج، وتنمية القدرات، وتُستخدم المصطلحات الواردة في إطار النتائج المتكامل وفقا لدليل الإدارة على أساس النتائج الذي وضعتته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. وتلتزم الوكالات أيضا بتبادل النتائج إلى أقصى حد ممكن في المجالات المواضيعية التي تنشط فيها وكالات متعددة.

٣٧ - وقد اتخذت المنظمات خطوات نحو تلاقح التخطيط الاستراتيجي، لا سيما فيما يتعلق بأطر النتائج، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات تشمل ما يلي:

- استخدام مؤشرات أداء خطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وذلك للمساعدة في رصد التقدم المحرز في تعميم مراعاة المنظور الجنساني، مع الاعتراف بأن تعميم المنظور الجنساني يشكل عنصرا جوهريا في تحقيق النتائج، والمسؤولية عن تعزيز المساواة بين الجنسين من خلال اتخاذ إجراءات سعيا للوفاء بولايات الوكالات؛
- استخدام مؤشرات أداء الإطار الموحد للميزانية والنتائج والمساءلة لبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز للمساعدة في رصد التقدم المحرز في مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز وتحقيق أقصى قدر من الاتساق والتنسيق والأثر لتصدي الأمم المتحدة الأوسع نطاقا لفيروس نقص المناعة البشرية والإيدز؛
- استخدام مؤشرات أداء موازنة مع النهج المتفق عليه من خلال العمل الجاري للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات المعني بوضع إطار رصد مشترك للاستجابة الإنسانية، كجزء من دورة البرامج الإنسانية الموضوعية حديثا؛

- تنسيق تطبيق المبادئ المتعلقة بتحقيق أعلى مردود للمال المنفق، استنادا إلى مفاهيم الاقتصاد والكفاءة والفعالية، بما في ذلك مجالات القياس والإبلاغ المشتركة؛
- تعزيز نظم الرصد في الوقت الحقيقي للحكومة والشركاء، مع التركيز بصفة خاصة على الموانع والاختناقات التي تواجهها الفئات الأشد حرمانا؛
- اختيار مجموعة من المؤشرات المشتركة لتتبع تنفيذ الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، على أساس مدى أهميتها وجدواها وتكلفة جمعها، والتوازن بين مختلف القضايا التي تُعالج.

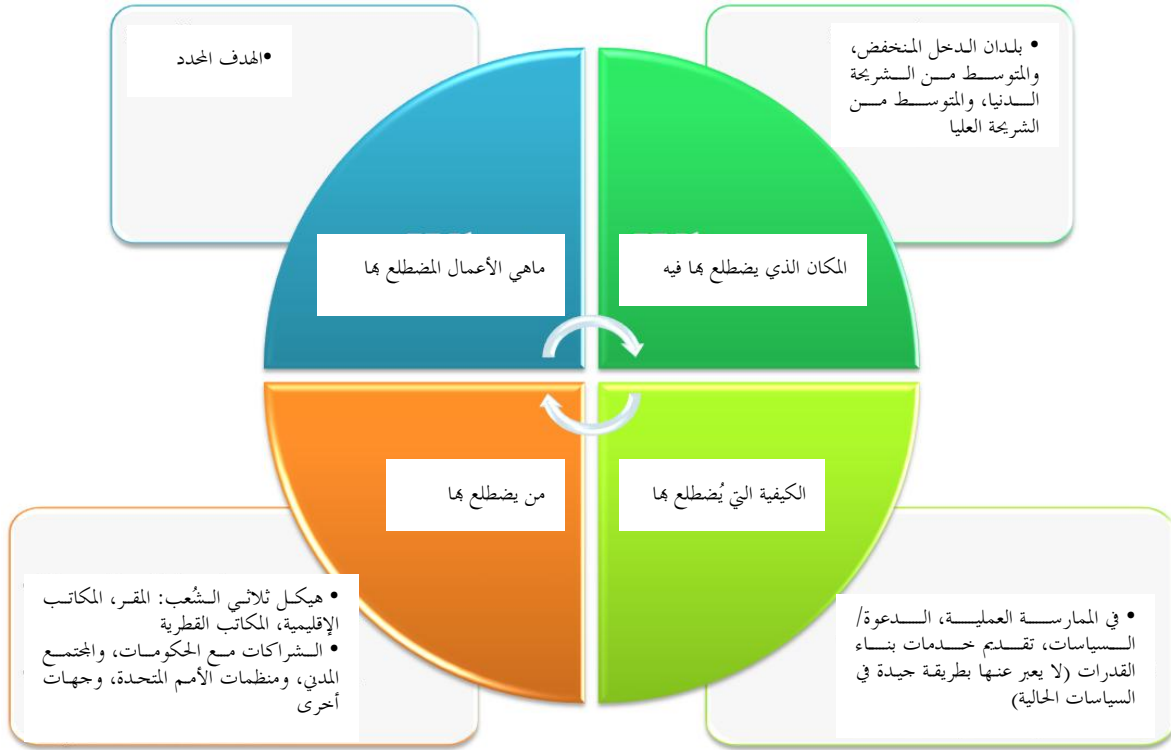
٣٨ - وقد أدت هذه العملية المشتركة بين الوكالات إلى تحسين نوعية إطار النتائج، والأهم من ذلك ستيسر العمل كأمم متحدة واحدة على الصعيد القطري، مما يكفل أداء المنظومة بشكل جماعي لوظيفتها على نحو أفضل في خدمة المستفيدين منها.

٣٩ - وللمرة الأولى، يتضمن إطار النتائج عددا كبيرا من المؤشرات التي تعرض الأعمال في مراحلها التمهيديّة، ويكفل أن يعكس بصورة ملائمة الجهود التي يضطلع بها الصندوق بشأن الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات. كما يشمل إطار النتائج المتكامل الآن نتائج أنشطة الصندوق ليس فقط على الصعيد القطري وإنما أيضا على الصعيدين العالمي والإقليمي. وتتمخض الأعمال العالمية والإقليمية التي تضطلع بها المنظمة عن نتائج عن طريق مسارين متميزين - عبر دعم البرامج القطرية ومن خلال الدعوة والحوار في مجال السياسات، وإدارة المعارف على الصعيدين العالمي والإقليمي - ويغطي إطار النتائج المتكامل كلاهما. ويجري تناول المسار الأول عن طريق مؤشرات التقدم المحرز على الصعيد الوطني، وأدرج المسار الثاني بتفاصيل أكثر في إطار النتائج المتكامل مما كان عليه الحال في إطار النتائج السابق. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم إدراج مؤشر على نوعية الدعم الذي تقدمه المكاتب الإقليمية.

باء - نموذج الأعمال

٤٠ - يتعلق العنصر الرئيسي الثاني في تحقيق التوجه الاستراتيجي بالمكان الذي يضطلع فيه الصندوق بأعماله وكيفية قيامه بها ومن يؤديها. ويقدم الشكل ٤ تصورا تخطيطيا لهذه الأجزاء من نموذج الأعمال الحالي للصندوق.

الشكل ٤: موجز عالي المستوى لنموذج الأعمال الحالي



٤١ - وهناك عدد من الأسباب التي تدعو إلى إعادة دراسة نموذج الأعمال، كما هو موضح في المرفق ٣. ومن أجل معالجة هذه القضايا، يجري إدخال عدد من التغييرات. وسيضفي إجراء الكثير من هذه التغييرات المزيد من الوضوح على استراتيجيات البرمجة التي ينبغي للصندوق أن يستخدمها في حالات مختلفة، على النحو المبين في الجدول ١.

الجدول ١: طرائق المشاركة حسب الحالة

| الحاجة | | القدرة على التمويل | |
|--|---|---|---|
| المنخفضة | المتوسطة | العالية | الأعلى |
| الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات، أداء الخدمات | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات، أداء الخدمات |
| الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات، أداء الخدمات |
| الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات* | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات، إدارة المعارف، تنمية القدرات |
| الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات* | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات* | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات* | الدعوة والحوار/المشورة في الدعوة والحوار/المشورة في إدارة مجال السياسات* |

* تواجد فعلي في بلدان مختارة فقط.

٤٢ - ويشكل الجدول ١ صميم نموذج الأعمال الجديد، حيث أنه يقدم توجيهات بشأن الكيفية التي ينبغي للصندوق أن يشارك بها في مختلف السياقات القطرية. وعلى سبيل المثال، في البلدان ذات أعلى الاحتياجات والقدرة المنخفضة على تمويل تدخلاتها (ترد باللون الأحمر في المصنوفة أعلاه)، ينبغي للصندوق أن يكون مستعداً لتقديم حزمة كاملة من التدخلات، من الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات عن طريق إدارة المعارف وتنمية القدرات إلى أداء الخدمات. بيد أنه في البلدان ذات الحاجة المنخفضة والقدرة العالية على تمويل برامجها (ترد باللون الوردي في المصنوفة أعلاه)، ينبغي للصندوق أن يركز على الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات. وترد في الفرع الرابع مزيد من التفاصيل بشأن الكيفية التي تصنف بها البلدان.

٤٣ - ويعتمد هذا النهج على عدد من المفاهيم الرئيسية التي تم إدخالها في استعراض منتصف المدة، مثل عدم محاولة القيام بكل شيء في كل مكان وتحسين معالجة الاحتياجات المتغيرة للمتعاملين مع الصندوق. كما يلي الدعوات الواردة في عدد من الحالات - بما في ذلك الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات - إلى أن تتعد منظومة الأمم المتحدة بكاملها عن "تقديم الأشياء" إلى "تقديم الأفكار"، أو الانتقال أكثر إلى المراحل التمهيديّة للتركيز على الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات بدلا من أداء الخدمات.

٤٤ - ومن المجالات الخاصة في الأعمال في المراحل التمهيديّة التي يخطط الصندوق لزيادة المشاركة فيها التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وتتيح الطبيعة العالمية الآخذة في التطور فرصاً جديدة لمساعدة البلدان المستفيدة من البرامج عن طريق ربطها ببلدان أخرى مستفيدة من البرامج لديها دروس مستفادة ذات صلة تتبادلها. وللصندوق دور هام يؤديه في المساعدة في التوفيق بين البلدان التي لديها تجارب تقدمها للنهوض بجدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية والبلدان التي يمكن أن تستفيد من الدعم. وبما يتماشى مع إطار المبادئ التوجيهية التنفيذية المتعلقة بدعم الأمم المتحدة للتعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (SSC/17/3)، سيتمثل الدور الرئيسي للصندوق في أن يكون بمثابة وسيط لتبادل المعارف يمكن أن يسد الفجوات في المعارف عن طريق الربط بين الطلب على الخبرات والتجارب والتكنولوجيات، والمعروض منها.

٤٥ - والغرض من المصنوفة الواردة في الجدول ١ هو استخدامها كنقطة انطلاق للتفكير بشكل نقدي بشأن كيفية مشاركة الصندوق في حالات مختلفة بدلا من التقيّد بها. ولا يمكن لها أن تحل محل الحوار على الصعيد القطري بشأن الأولويات والاحتياجات الوطنية. وبناء على ذلك، سيحافظ الصندوق على المرونة في الاستجابة للتحديات المتنوعة التي تُصَادَف. وعلى سبيل المثال، إذا حدد مكتب قطري، يرد في النطاق الأصفر (الذي سيركز عادة على الدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات وإدارة المعارف) بالتعاون مع شركاء وطنيين، أن الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الأثر بالنظر إلى الموارد المتاحة تحت تصرفه سيكون عن طريق تنمية القدرات، عندئذ لن يحتاج إلا إلى مجرد تقديم تبرير في شكل بيان جدوى مدعوم.

٤٦ - وكفي يحقق نموذج الأعمال الجديد الفوائد المتوقعة، يجب أن يتماشى معه توزيع موارد الصندوق - البشرية والمالية معا. وعلى سبيل المثال، غالبا ما تكون البلدان الواردة في الربع الأحمر أكثر البيئات المعقدة إداريا. ويتطلب هذا عددا أكبر من الموظفين. بمن فيهم قادة لديهم سجل حافل بالمنجزات الثابتة في إدارة البرامج المعقدة في حالات صعبة. وعلى العكس من ذلك، في البلدان التي ترد في الربع الوردي، سيركز العمل على المشاركة في المراحل التمهيديّة، التي تتطلب عادة عددا أقل من الموظفين إلا أنّها تستلزم مؤهلات خاصة للموظفين القادرين على النهوض بجدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية عن طريق الشراكات والمفاوضات والاتصالات وغير ذلك من المهارات المرتبطة بالدعوة والمشورة/الحوار في مجال السياسات.

٤٧ - ولن يحدث هذا التحول في لحظة "انفجار كبير" واحدة؛ وإنما سيجري تعديل نموذج الأعمال على مراحل خلال أول سنتين من الخطة الاستراتيجية، مع توقع أن تعكس

البرامج القطرية الجديدة استراتيجيات البرمجة هذه منذ البداية وإعادة موازنة البرامج القطرية الحالية تدريجياً مع ذلك. وسيتم هذا النهج للصندوق للحفاظ على تواجد قطري على نطاق واسع رغم الميزانية المحدودة للمنظمة. ولن تؤدي التحولات في نموذج الأعمال إلى تغيير هذا، ولا يتوخى أن يطرأ تغيير كبير على التواجد القطري. كما تنسجم موازنة الموارد المالية بأهمية حاسمة، كما سيناقش فيما بعد في الفرع الرابع.

٤٨ - وسيجري التركيز على إجراء تغييرات كبيرة في ثلاثة عناصر أخرى من نموذج الأعمال، هي: الهيكل الإقليمية، والشراكات، والبرامج الإنسانية.

٤٩ - وقد خلص استعراض لعملية الهيكل الإقليمية إلى أن إنشاء مكاتب إقليمية لم يحقق كامل إمكاناته حتى الآن. ومن أهم الخطوات الحاسمة في هذا الشأن توضيح الغرض والفوائد المتوقعة من الهيكل الإقليمية، لا سيما عن طريق إعادة النظر في أدوار المكاتب الإقليمية ومسؤولياتها وتوضيح تقسيم العمل مع المقر. وستتولى المكاتب القطرية، بصورة عامة، المسؤولية عن تنفيذ البرامج، وستتولى المكاتب الإقليمية المسؤولية عن تقديم الدعم وضمان الجودة للمكاتب القطرية والتعاون مع الكيانات الإقليمية، والمقر الرئيسي لتقديم توجيهات معيارية (كما في ذلك وضع أدوات ومبادئ توجيهية ومعايير)، وتوفير ضمان الجودة في المجالات الحرجة (مثلما يتعلق بالهيكل الإقليمية) والمشاركة في الدعوة العالمية والحوار في مجال السياسات الحكومية الدولية.

٥٠ - وقد طرأ تحول في طبيعة الدعم الذي تطلبه البلدان من الصندوق، حيث يتطلع العديد منها للصندوق الآن للحصول على خبرة فنية متطورة للمشاركة في مناقشات تقنية رفيعة المستوى. ويتطلب هذا من الصندوق التحول من تقديم الدعم مباشرة إلى القيام بدور الوساطة عن طريق إقامة علاقات على الصعيد الإقليمية مع المؤسسات الأكاديمية والشركاء من المجتمع المدني، وعن طريق المشاركة في التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وفي حين حقق الصندوق إنجازات ملحوظة في حالات التعاون مع كيانات إقليمية، فقد كان الكثير من الأعمال معها مخصص الغرض، وبناء على ذلك ستولى الأولوية للمشاركة بصورة استراتيجية أكثر مع هيئات إقليمية. وستؤدي المكاتب الإقليمية أيضاً أدواراً أقوى في توفير ضمان الجودة وفي إدارة الموارد البشرية.

٥١ - وفيما يتعلق بالشراكات، يلزم أن تنشئ المنظمة دوائر أوسع نطاقاً لمناصرة جدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية وذلك بإشراك جهات أخرى ومساعدتها على استيعاب الجوانب ذات الصلة من جدول أعماله واحتضانها بالكامل.

٥٢ - ومن العناصر الرئيسية في هذا على الصعيدين الإقليمي والقطري تنفيذ خطط للشراكة تحدد كيفية مشاركة الصندوق مع شركاء رئيسيين، مثل الحكومات ومنظمات المجتمع المدني ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى. ويشمل هذا شراكات مع جهات فاعلة ناشئة، مثل المجموعات الجغرافية السياسية الجديدة والقطاع الخاص. وقد بدأت عدة مبادرات مع القطاع الخاص وهي مبشّرة، مثل التعاون مع شركة إنتل في تعليم القبالة. وسيوسع الصندوق نطاق ما سينجح منها ويعزز ثقافة المشاركة مع القطاع الخاص، كي يُنظر إليه كمصدر للأفكار والنهج الجديدة التي يمكن أن تنهض بجدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية وليس كمجرد مصدر للتمويل.

٥٣ - ويؤيد الصندوق بنشاط توحيد الأداء، وسيوسع نطاق جهود البرمجة المشتركة. ومن العناصر الرئيسية الأخرى في الشراكات التعاون مع الشركاء المنفذين. وقد قطع الصندوق خطوات بعيدة في الحد من التشرذم الذي اتسم به عمله مع الشركاء المنفذين، وسيستمر هذا بطريقة تتسق مع توسيع نطاق التركيز على بناء القدرات الوطنية بدلا من أن يكون بديلا لها. ويعني هذا أن المنظمة ستعيد التركيز على التنفيذ الوطني باعتباره الطريقة المفضلة لها.

٥٤ - وفي السياق الأوسع لاستمرار تعميم البرامج الإنسانية في جميع وحدات المنظمة، سيُجرى عدد من التغييرات الملموسة في البرامج الإنسانية، على نحو ما يرد بالتفصيل في المرفق ٣. وعلى سبيل المثال، وبما يتماشى مع التركيز على التأهب الوارد في برنامج التحول الذي وضعته اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات والاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات، سيعمل الصندوق مع السلطات الوطنية في بلدان مختارة عالية المخاطر لضمان تلبية احتياجات النساء والمراهقين والشباب من خدمات الصحة الجنسية والإنجابية بصورة ملائمة في خطط التأهب والطوارئ. وسيقدم هذا الجهود دعما كبيرا للحد من أخطار الكوارث، على النحو المطلوب في الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو ٢٠٠٠. وستعزز هذه المبادرات معا البرامج الإنسانية التي يضطلع بها الصندوق ومن ثم مساهمته في جدول أعمال الأمن البشري.

جيم - ترتيبات التمويل

٥٥ - ظل الصندوق يتلقى في الماضي معظم تمويله من الموارد العادية، على الرغم من أن حصة الموارد (غير الأساسية) الأخرى قد ازدادت في السنوات الأخيرة. وإذا كانت تجربة وكالات الأمم المتحدة الأخرى تدل على شيء، من المرجح أن يستمر هذا التحول، ولذلك فمن المهم أن تحلل المنظمة العواقب المترتبة على ذلك وأن تستعد لها.

٥٦ - وهناك العديد من الآليات المختلفة التي تحدد استخدام الموارد، ولكل آلية حاليا هيكل حوكمة منفصل، ومجموعة منفصلة من معايير التخصيص، وتمتلك منفصل لزام أمور العملية داخليا، وعملية منفصلة لإعداد الميزانية ورصدها.

٥٧ - ويترتب على هذا التشرذم عدد من العواقب الوخيمة، وبناء على ذلك سينتقل الصندوق تدريجيا إلى هيكل تمويل أكثر توحدا. وهذه مسألة واضحة ومباشرة من حيث المبدأ، إلا أن هناك عددا من التعقيدات التنفيذية والمتعلقة بالحوكمة يلزم معالجتها كي لا تتعطل البرامج الحالية. وهناك بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها في المدى القريب لتحسين الوضع، إلا أنه سيتعين إجراء أي تغييرات جذرية أكثر تدريجيا خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٥٨ - ومن حيث الخطوات الفورية، سيجري تحديث نظام تخصيص الموارد لكفالة أن يقوم بصورة راسخة على أساس الأولويات الاستراتيجية، كما يناقش في الفرع الرابع. وستدمج البرامج العالمية والإقليمية إدماجا كاملا في الخطة الاستراتيجية والميزانية المتكاملة، كما هو موضح في المرفق ٤. وفي النهاية، سيؤخذ بمعايير تسمح بتخصيص الموارد بصورة ثابتة عبر قنوات التمويل.

دال - الفعالية والكفاءة التنظيمية

٥٩ - كي ينجح هذا النهج الشامل للإصلاح، سيتعين على الصندوق أن يواصل تعزيز إدارته وعملياته الداخلية. ويتضمن الفرع الخاص بالفعالية والكفاءة التنظيمية في إطار النتائج المتكامل العناصر الأساسية لأعمال الإدارة وفعالية التنمية التي يضطلع بها الصندوق والتي تتيح تحقيق نتائج التنمية. وقد تم وضع مجموعة من ثلاثة نواتج، على النحو التالي:

(أ) فعالية برنامجية محسنة عن طريق تحسين الجودة، والرصد، والتقييم؛

(ب) تعبئة محسنة للموارد وإدارتها ومواءمتها عن طريق زيادة التركيز على تحقيق أعلى مردود للمال المنفق، وإدارة المخاطر المنهجية؛

(ج) زيادة القدرة على التكيف عن طريق الابتكار، والشراكة، والاتصالات.

٦٠ - وقد بُدلت جهود كبيرة في السنوات الأخيرة من أجل تعزيز جودة برامج الصندوق، مثلما عن طريق إدخال آليات لضمان الجودة. وسيواصل الصندوق التركيز على كفالة أن تكون البرامج القطرية ذات جودة عالية وسيكفل رفع مستوى رصد البرامج باعتباره أولوية، مثلما عن طريق التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيسيف لتعزيز الرصد في الوقت الحقيقي. وسيجري تقييم أحد مجالات التركيز الهامة للفترة المقبلة، مع إنشاء مكتب للتقييم المستقل.

٦١ - وسيجري أيضا في إطار هذا الناتج تتبع أولويات تنظيمية أخرى نوقشت أعلاه - مثل التخطيط للتأهب لمواجهة الأزمات الإنسانية والدعم الإقليمي للمكاتب القطرية. وتمثل الشفافية بعدا نهائيا للناتج، وهي ترتبط بالالتزام الذي قطعته الصندوق بوصفه أحد الموقعين على المبادرة الدولية للشفافية في المعونة كجزء من حملة أوسع نطاقا بشأن تحسين فعالية المعونة.

٦٢ - ويركز الناتج الثاني تركيزا خاصا على كفاءة تحقيق أعلى مردود للمال المنفق في عمليات الصندوق وعلى الطرق المنهجية لإدارة المخاطر. وتتزايد أهمية إدارة المخاطر في عالم معقد، وما زال الصندوق في المراحل المبكرة من إنشاء نظم وثقافة تمكن المنظمة من أن تعالج بصورة مناسبة المخاطر بجميع أنواعها - السياقية أو البرنامجية أو المؤسسية.

٦٣ - ومن العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر تنوع قاعدة التمويل: لقد شهد الصندوق نموا كبيرا، إلا أنه لا يزال يعتمد اعتمادا شديدا على مجموعة محدودة من الجهات المانحة، ولذلك يجب أن يضاعف الجهود التي تدر موارد من مصادر جديدة. وكانعكاس للأولوية الممنوحة لهذه المسألة، تجري إضافة موارد بشرية إضافية على الصعيد الإقليمي لإقامة شراكات جديدة وتوليد موارد إضافية من مصادر غير تقليدية.

٦٤ - ويمثل تحسين إدارة الموارد البشرية محور تركيز آخر. ولا يزال أداء المنظمة يتأثر سلبا بوجود شواغر في المناصب الرئيسية، وبناء على ذلك سيجري التركيز على الجهود التي يمكن أن تعالج هذا. وعلى سبيل المثال، سيجري تعيين موظفين متخصصين في الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية للمرة الأولى، وستستفيد المكاتب القطرية (على سبيل المثال، المكاتب الموجودة في الربع الأحمر) من موظفي العمليات الإضافيين.

٦٥ - وفيما يتعلق بالإدارة المالية، فقد تم تحقيق تقدم كبير على مدى السنوات القليلة الماضية، مثل تحسين أداء مراجعة الحسابات وتقليل حسابات الصندوق المتأخرة. وتمكنت المنظمة من احتواء تكاليف الإدارة، وقد كان هذا مبدءا من المبادئ التوجيهية لإعداد الميزانية المتكاملة. وعلى صعيد المكتب القطري، سيستمر التركيز على ضمان حسن اختيار الشركاء المنفذين والإشراف عليهم.

٦٦ - ويتمثل العنصر الأخير من الناتج الثاني في مواءمة الموارد. وتحدد الخطة الاستراتيجية برنامجا طموحا لتحسين الصندوق، ولا يمكن أن ينجح هذا إلا إذا دعمت الموارد البشرية والمالية للمنظمة هذه التغييرات، وبناء على ذلك سيجري تتبع التقدم المحرز في تنفيذ نموذج الأعمال بدقة.

٦٧ - ويُستمد الناتج النهائي من التسليم بضرورة أن يصبح الصندوق أكثر قدرة على التكيف والمرونة وأكثر ذكاءً إذا كان يود أن يحدث تأثيراً في عالم يتزايد تعقيداً ويتحرك بسرعة. وحتى الآن، لم تكن المرونة في استخدام الموارد هي من السمات التي تتميز بها المنظمة، ولذلك سيجري تعزيزها. ويشكل الابتكار أحد العناصر الرئيسية في هذا المضمار. وعلى الرغم من وجود أمثلة عديدة على اتخاذ نهج مبتكرة في البرمجة في جميع وحدات المنظمة، لا توجد ثقافة قوية بشأن تجريب أفكار جديدة قد تبوء بالفشل ثم التعلم من الدروس المستفادة ثم القيام بمحاولة جديدة.

٦٨ - ومن أجل معالجة هذا، يجري استكشاف عدد من المجالات المحددة. وعلى سبيل المثال، تعمل المنظمة من أجل تحسين إدارة سلسلة الإمدادات عن طريق ابتكارات تكنولوجية مثل علامات تحديد هوية الترددات اللاسلكية والاستفادة من الفرص التي تتيحها "البيانات الكبيرة" لتوليد المعلومات اللازمة لصنع القرارات بسرعة (بما في ذلك في الحالات الإنسانية)، التي يستكشفها الصندوق عن طريق شراكة مع شركة رائدة من القطاع الخاص. ومن أجل المساعدة في خلق ثقافة الابتكار، سيجري إنشاء "صندوق الفرص" على النحو الموضح في الفرع الرابع.

٦٩ - وهناك عنصران رئيسيان أخريان في هذا الناتج هما الشراكات والاتصالات. ويقع كلاهما في صميم الكيفية التي ينهض بها الصندوق بمجدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية. ويشكل كلاهما أيضاً مجالين يمكن أن تُجري المنظمة فيهما تحسينات، مثل عن طريق مساعدة المنظمات الشريكة على أن تمتلك بالكامل زمام جدول أعمال المؤتمر، على النحو المعروض أعلاه. وسيجري التركيز أيضاً على كفاءة التقسيم الواضح للمسؤوليات مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وسيسهم تعزيز التعاون على الصعيد العالمي في هذا، إلا أنه سيجري التركيز في المقام الأول على كفاءة الوضوح على الصعيد القطري.

٧٠ - وستمكن هذه النواتج الثلاثة معاً الصندوق من أن يصبح أكثر فعالية وأكثر كفاءة، وبالتالي أكثر تأثيراً على حياة النساء والمراهقين والشباب. وبالإضافة إلى ذلك، فهي ستتيح للمنظمة تتبع تنفيذ الاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات، حيث أنه تم تخصيص عدد من المؤشرات لرصد التقدم المحرز في هذا المضمار، بما في ذلك مجموعة تضم عشرة مؤشرات مستمدة من خطة عمل الاستعراض الشامل للسياسات الذي يُجرى كل أربع سنوات التي وضعتها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ويجري تبادلها مع صناديق وبرامج أخرى.

رابعاً - الموارد والنتائج

ألف - الاحتياجات والتدفقات من الموارد

٧١ - يضطلع الصندوق بأعماله في سياق أوسع نطاقاً يضم جهوداً عالمية بشأن جدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية. وقد تزايدت الموارد المخصصة لها في السنوات الأخيرة، حيث بلغت ١١,٦ بلايين دولار في عام ٢٠١١ ومن المتوقع أن تزيد لتبلغ ١٢,٣ بلايين دولار في عام ٢٠١٣. وقد نجم هذا إلى حد بعيد عن زيادة الأموال المقدمة لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والأمراض المنقولة عن طريق الاتصال الجنسي، التي تمثل الآن أكثر من ٦٠ في المائة من مجموع هذه الموارد، رغم أنه من المتوقع أن تزيد الموارد المخصصة لتنظيم الأسرة وذلك بعد انعقاد مؤتمر قمة لندن لتنظيم الأسرة في عام ٢٠١٢.

٧٢ - ويمثل تقدير النفقات المحلية بشأن جدول أعمال المؤتمر الدولي للسكان والتنمية تحدياً صعباً ويخضع للأنشطة المضطرب بها في أي سنة معينة. ويبدو أن الاتجاه إيجابي، حيث بلغت هذه النفقات ٥٤,٧ بلايين دولار في عام ٢٠١١. ومعظم هذه النفقات نفقات أنفقتها المستهلكون من أموالهم الخاصة، لا سيما في آسيا. ومن المتوقع أن يزداد هذا في السنوات المقبلة، حيث ستبلغ ٥٨,٩ بلايين دولار في عام ٢٠١٣. وقد ساهمت هذه الزيادة في تضيق فجوة الموارد لجدول أعمال المؤتمر بصورة كبيرة.

باء - الربط بين الموارد والنتائج

٧٣ - واستناداً إلى الاتجاهات الماضية، والمعلومات التي قدمتها الجهات المانحة، ونماذج السيناريوهات المحتملة، يتوقع الصندوق أنه سيُتاح ما مجموعه ٤,٥٦ بليون دولار له في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧. والصورة العامة مشجعة، إلا أن هذه الزيادة تأتي في المقام الأول من ارتفاع المساهمات غير الأساسية، مما يمثل تحولا كبيرا عن نمط التمويل في الماضي، حيث كانت معظم الموارد من الموارد العادية. وتترتب على هذا التغيير آثار هامة بالنسبة لإدارة كل من الموارد البشرية والمالية.

٧٤ - ويعرض الجدول ٢ نتائج التنمية ونواتج الفعالية والكفاءة التنظيمية المستمدة من إطار النتائج المتكامل، والموارد المتوقع إنفاقها على كل منها، موزعة حسب تصنيف التكاليف والمجموعة الوظيفية المنسقة.

الجدول ٢: إطار النتائج والموارد المتكامل، ٢٠١٤-٢٠١٧ (إرشادي) (بملايين الدولارات)

| النتيجة/النتائج | | تصنيف التكاليف | | المجموعة الوظيفية | | ٢٠١٧-٢٠١٤ | |
|-----------------|--|----------------|----------|-------------------|--------------|-----------------|--|
| | | | | | | الموارد استرداد | |
| | | | | | | المجموع | |
| | | | | | | التكاليف الأخرى | |
| | | | | | | الموارد العادية | |
| البرنامج | توافر واستخدام متزايدان لخدمات الصحة الجنسية والإنجابية المتكاملة (بما في ذلك تنظيم الأسرة، والصحة النفاسية، وفيروس نقص المناعة البشرية) التي تراعي المنظور الجنساني وتلبي معايير حقوق الإنسان بالنسبة لجودة الرعاية والمساواة في الحصول عليها | ١٩٥,٧ | ١٤١٥,١ | - | ٢٣١٠,٩ | | |
| البرنامج | أولوية متزايدة للمراهقين، وخاصة الفتيات المراهقات الصغيرات، في سياسات وبرامج التنمية الوطنية، وخاصة التوافر المتزايد للثقافة الجنسية الشاملة وخدمات الصحة الجنسية والإنجابية | ١٠٤,١ | ١٧١,٥ | - | ٢٧٥,٦ | | |
| البرنامج | تقدم المساواة بين الجنسين، وتمكين النساء والفتيات، والحقوق الإنجابية، بما في ذلك للنساء والمراهقين والشباب الأكثر تعرضاً للخطر وهميشاً | ١٥١,٠ | ٢٣٥,٩ | - | ٣٨٦,٩ | | |
| البرنامج | سياسات وطنية معززة وخطط إنمائية دولية عن طريق إدماج التحليل القائم على الأدلة للديناميات السكانية، وعلاقتها بالتنمية المستدامة، والحقوق المتعلقة بالصحة الجنسية والإنجابية، وفيروس نقص المناعة البشرية، والمساواة بين الجنسين | ٢١٩,٨ | ٣٢١,٦ | - | ٥٤١,٤ | | |
| البرنامج | دراسة فنية عن الاستجابة الفعالة للتحديات الإنجابية | ١٨,٠ | - | - | ١٨,٠ | | |
| البرنامج | تخطيط البرنامج، ودعم السياسات والإدارة | ١٢٨,٢ | - | - | ١٢٨,٢ | | |
| البرنامج | المشتريات وقاعدة إمدادات الصحة الإنجابية التي تتسم بضمان الجودة | ٧,٩ | - | - | ٧,٩ | | |
| الإدارة | التقييم المؤسسي | ٥,٥ | - | ٣,٦ | ٩,١ | | |
| المجموع | | ١٧٢,٩ | - | ٣,٦ | ١٧٦,٥ | | |
| | الرقابة المؤسسية والضمان (المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات) | ١٤,٤ | - | ٩,١ | ٢٣,٥ | | |

| النتيجة/الناج | | تصنيف التكاليف | المجموعة الوظيفية | ٢٠١٧-٢٠١٤ |
|---------------|--|---|------------------------|-------------------------------------|
| | | المالينة المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنظيم الإداري | الموارد العادية الأخرى | الموارد استرداد التكاليف المجموع |
| | | | ٤١,٦ | ٣٠,١ |
| | تعبئة محسنة للموارد، وإدارتها، ومواءمتها عن طريق زيادة التركيز على تحقيق أعلى مردود للمال المنفق وإدارة المخاطر المنهجية | الإدارة (تكاليف متكررة) | ٢٠٥,٢ | ٩٧,٢ |
| | رقابة على المكاتب الميدانية، والإدارة، ودعم العمليات | | ٣,٨ | ٢,٠ |
| | أمن الموظفين والمباني | | ١٦,٤ | ١٠,٨ |
| | إدارة الموارد البشرية المؤسسية | | ١٠,٢ | ٩,٠ |
| | الإدارة (تكاليف غير متكررة) | | - | - |
| | أغراض خاصة | | - | - |
| | المجموع | | ٢٩١,٦ | ١٤٠,١ |
| | البرنامج | | ٣٨,٣ | - |
| | زيادة القدرة على التكيف عن طريق الابتكار، الإدارة (تكاليف غير متكررة) | القيادة والتوجيه المؤسسي | ١٦,١ | ٦,٩ |
| | والشراكة، والاتصالات | العلاقات الخارجية المؤسسية والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد | ٢٦,٢ | ١٦,١ |
| | تنسيق الأنشطة الإنمائية للأمم المتحدة | | ٨,٦ | - |
| | المجموع | | ٨٩,٣ | ٢٣,٠ |
| | المجموع | | ١٩٢٤,٥ | ١٦٦,٧ |
| | | | ٢١٤٤,١ | ٤٢٣٥,٣ |

٧٥ - كما يمكن أن يُرى في الجدول، أهم مجال للاستثمار هو الصحة الجنسية والإنجابية، بما يتماشى مع محور تركيز الهدف المحدد. وتناقش الميزانية المتكاملة الاستثمارات ذات الأولوية بمزيد من التفصيل.

جيم - تخصيص الموارد البرنامجية

٧٦ - من العناصر الرئيسية في الخطة الاستراتيجية إعادة النظر في الآليات التي تخصص موارد البرنامج للصعد القطرية والإقليمية والعالمية.

٧٧ - وكما هو موضح في المرفق ٤، تم تحديد عدد من المشاكل فيما يتعلق بنظام تخصيص الموارد الحالي. وستكفل التغييرات التي ستجرى على هذا النظام ربطه على نحو أوثق بالهدف المحدد، وزيادة تركيزه على الحاجة، ومراعاة الاستراتيجيات البرنامجية المستخدمة.

٧٨ - وسيستخدم نظام تخصيص الموارد المنقح مجموعة مبسطة من ستة مؤشرات، تتصل جميعها الآن بالأعمال التي تضطلع بها المنظمة إتصالاً مباشراً^(١):

(أ) نسبة الولادات التي تتم بإشراف عاملين صحيين مهرة لأقرب خمس من السكان؛

(ب) معدل الوفيات النفاسية؛

(ج) معدل ولادات المراهقين؛

(د) نسبة الطلب على وسائل منع الحمل الحديثة الذي تتم تلبيةه؛

(هـ) معدل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية بين السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين ١٥ و ٢٤ عاماً؛

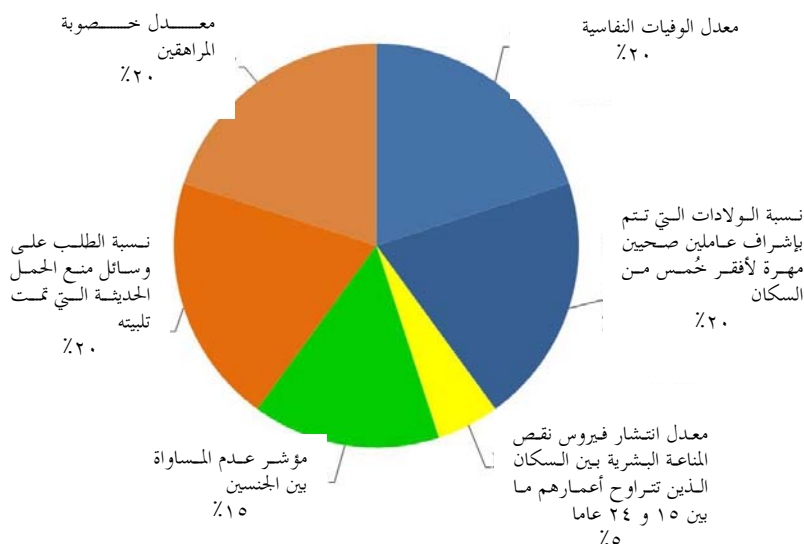
(و) مؤشر عدم المساواة بين الجنسين.

٧٩ - وسيدرج مجالان إضافيان كعاملين تكمليين وليس كمؤشرين، هما: مخاطر التعرض للأزمات الإنسانية وعدم المساواة في الدخل.

٨٠ - ولجمع هذه المؤشرات، يخصص نظام بسيط قائم على أساس نقاط أوزاناً ترجيحية (نقاط) أولاً لكل مؤشر (الوزن الترجيحي المشترك بين المؤشرات) ثم لمستويات الحاجة داخل أي مؤشر (الوزن الترجيحي داخل المؤشر). وتبين في الشكل ٥ الأوزان الترجيحية المشتركة بين المؤشرات.

^(١) لا ينبغي أن يُفسر عدم وجود مؤشر بشأن الديناميات السكانية على أنه يدل على أن المنظمة لا تعتبر هذا مجالاً هاماً من مجالات عملها. وخلافاً للمجالات الأخرى التي يعمل فيها الصندوق، لا يوجد أي مؤشر للديناميات السكانية له اتجاه معياري يجعله صالحاً لإدراجه في هذا المضمون. وبناء على ذلك، يجري تناول العمل في مجال الديناميات السكانية بطريقة مختلفة، يوفر الحد الأدنى فيها موارد للعمل في هذا المجال، ويعومل حجم السكان في البلد بشكل منفصل فيها.

الشكل ٥: الأوزان الترجيحية المشتركة بين المؤشرات



٨١ - وترتبط الأوزان المرجحة داخل كل مؤشر بنموذج الأعمال، وبصورة خاصة الاعتراف بأن طرق مشاركة الصندوق ستباين حسب الحالة. وتحدد طرق المشاركة المختلفة هذه عدد النقاط المخصصة: نظرا لأن الصندوق يجب أن يكون مستعدا لتقديم حزمة كاملة من الخدمات في أشد البلدان حاجة، يخصص للبلدان في هذا الربع أقصى عدد من النقاط لأي مؤشر معين. وفي الحالات ذات الحاجة المنخفضة، لا يركز الصندوق بصورة عامة إلا على الدعوة والمشورة/الحوار في مجال السياسات، مما يقلل عدد النقاط المخصصة للبلد.

٨٢ - وتستخدم نتيجة حساب النقاط لتجميع البلدان في ربع أحمر وربع برتقالي وربع أصفر وربع وردي كما هو مبين من قبل لدى مناقشة نموذج الأعمال. ويتضمن المرفق ٤ قائمة بالبلدان حسب كل ربع. وتُحسب الأرقام الإرشادية لكل بلد على أساس مجموع الحاجة، والقدرة على تمويل برامجه الخاصة به، والسكان (كما يقاس ذلك بمجموع السكان الإناث اللاتي تتراوح أعمارهن ما بين عشرة أعوام و ٢٤ عاما). وبالإضافة إلى هذا، يخصص حد أدنى من الأموال للبرامج في جميع البلدان (باستثناء عدد قليل من البلدان التي يعني وجود ظروف استثنائية فيها تخصيص مبالغ مختلفة لها). وتشكل هذه الموارد "الحد الأدنى" الذي يوفر أساسا لتمكين المكاتب القطرية من القيام بالدعوة والحوار/المشورة في مجال السياسات، والمشاركة في القضايا المتعلقة بالديناميات السكانية. ويحدد الحد الأدنى بمبلغ ٥٠٠.٠٠٠ دولار كل سنة لكل بلد.

٨٣ - ويثير تحديد الحد الأدنى قلقاً بشأن الإنصاف، حيث أن بعض البلدان التي يعمل فيها الصندوق أكثر قدرة كثيراً من غيرها على توفير الموارد لتغطية هذه التكاليف بنفسها. وبناء على ذلك، سيطلب من البلدان المصنفة على أنها ذات دخل عال أو ذات دخل متوسط من الشريحة العليا أن تساهم بنصف مبلغ الحد الأدنى (أو أكثر، إذا كانت قادرة على القيام بذلك). وكى تتمكن البلدان ذات الدخل العالى والدخل المتوسط من الشريحة العليا من ميزنة هذا المبلغ بصورة صحيحة، سيطلب هذا الشرط على مراحل، على غرار الجدول الزمني الوارد في الجدول ٣:

الجدول ٣: المساهمات في الحد الأدنى حسب المصدر والسنة

| المصدر | ٢٠١٤ | ٢٠١٥ | ٢٠١٦ و ٢٠١٧ |
|--|---------------|---------------|---------------|
| مساهمة الصندوق | ٥٠٠.٠٠٠ دولار | ٤٠٠.٠٠٠ دولار | ٢٥٠.٠٠٠ دولار |
| مساهمة البلدان ذات الدخل العالى أو ذات الدخل المتوسط من الشريحة العليا | صفر | ١٠٠.٠٠٠ دولار | ٢٥٠.٠٠٠ دولار |

٨٤ - ومن المهم أن نظام تخصيص الموارد لا يحدد القرار النهائي بشأن مستوى الموارد التي سيحصل عليها أي بلد: وبدلاً عن ذلك، يوافق المجلس التنفيذي في وثائق البرنامج القطري على هذه الأرقام بصورة فردية. وتوضع أرقام التخطيط لوثائق البرنامج القطري على أساس نظام مرن لتوزيع الموارد يراعي الاحتياجات والأولويات المحلية، بما في ذلك ما يظهر في أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية.

٨٥ - ولا يحدد نظام تخصيص الموارد نطاقات لكل مجموعة من البلدان، كما هو مبين في الجدول ٤. وكما لوحظ في هذا الجدول، ستحدد النطاقات المختلفة للفترتين ٢٠١٤-٢٠١٥ و ٢٠١٦-٢٠١٧، لتعكس التطبيق التدريجي لنظام تخصيص الموارد الجديد على مراحل: ستبدأ عملية الانتقال في عام ٢٠١٥ لعدد صغير من البلدان التي ستبدأ وثائق برنامجها القطري الجديدة في هذا العام، في حين أن عملية الانتقال بالنسبة لأغلب البلدان لن تحدث سوى في عام ٢٠١٦ وذلك لكفالة أن يُتاح لهذه البلدان الوقت الكافي للتكيف مع ذلك.

الجدول ٤: توزيع الموارد، والسكان، والبلدان حسب المربع^(١)^(٢)^(٣)

| البلدان | حصة السكان | حصة ٢٠١٦-٢٠١٧ | حصة، ٢٠١٤-٢٠١٥ | |
|-----------|--------------------|---------------|----------------|--|
| الأحمر | ١٨٪ | ٥٩-٦١٪ | ٥٠-٥٢٪ | |
| البرتقالي | ٣٠٪ ^(٢) | ٢٠-٢٢٪ | ٢١-٢٣٪ | |
| الأصفر | ٩٪ | ٦-٨٪ | ١٠-١٢٪ | |
| الوردي | ٤٤٪ ^(٣) | ١١-١٣٪ | ١٥-١٧٪ | |

(١) لا يصل مجموع الأرقام إلى ١٠٠ في المائة بسبب تدويرها.

(٢) ١١ في المائة باستثناء الهند.

(٣) ٢٦ في المائة باستثناء الصين.

٨٦ - وتعالج التغييرات المذكورة أعلاه معظم التحديات التي يواجهها نظام تخصيص الموارد الحالي، إلا أن هناك عدة عناصر إضافية مهمة لتغطية المسائل المتبقية. لا يتضمن نظام تخصيص الموارد آلية للاستفادة إلى الحد الأمثل من الموارد عبر حافظة المشاريع بأكملها، مثل مكافأة الأداء الجيد. ولم يُدرج هذا لأنه يجب أن يضع الصندوق أولاً طريقة موضوعية لتقييم أداء المكاتب القطرية ويمكن بناء على ذلك إدراج آلية لمكافأة الأداء الجيد في تخصيص الموارد.

٨٧ - ثانياً، يجب تعزيز النظام الحالي لتيسير الاستجابة بسرعة للأزمات الإنسانية. وبناء على ذلك، سيزداد صندوق الطوارئ من ٣ ملايين دولار إلى ٥ ملايين دولار. ولا يقصد من هذا الصندوق أن يصبح الأداة الرئيسية لتمويل الاستجابة الإنسانية، إلا أنه يؤدي دوراً هاماً في توفير تمويل حفّاز، كثيراً ما يُستخدم لزيادة القدرة على توليد موارد إضافية.

٨٨ - والمجال الإضافي الأخير هو إنشاء صندوق الفرص. وسيشكل هذا أداة جديدة ذات غرضين متميزين وإن كانا مترابطين، هما كآلية تمويل وكطريقة لتعزيز ثقافة الابتكار في جميع وحدات الصندوق. ويرد مزيد من المعلومات في هذا الشأن في المرفق ٤.

٨٩ - وستُجرى أيضاً تغييرات في عملية تخصيص الموارد للبرامج العالمية والإقليمية، كما يُناقش في المرفق ٤.

٩٠ - وسيؤدي نهج تخصيص الموارد الجديد إلى تحسين الفعالية والكفاءة الشاملة للصندوق، مما يمكن المنظمة من أن تؤثر تأثيراً أكثر أهمية على حياة النساء والمراهقين والشباب.

خامسا - تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ألف - المواءمة بين المستويات العالمية والإقليمية والقطرية

٩١ - توفر الخطة الاستراتيجية إطارا لبرامج الصندوق. وستحدد التدخلات المعينة التي يدعمها الصندوق دائما حسب الاحتياجات والظروف المحلية، ضمن معايير إطار النتائج المتكامل ونموذج الأعمال. ومن دواعي فخر المنظمة أنها تستجيب لاحتياجات البلدان التي تعمل فيها، بما يتماشى مع الالتزامات الناجمة عن إعلان باريس، وبرنامج عمل أكرا، وشراكة بوسان لتعاون إثمائي فعال. وستجري تدريجيا إعادة مواءمة وثائق البرنامج القطري مع الخطة الاستراتيجية الجديدة، ومن المتوقع استكمال التحول إلى ذلك بحلول نهاية عام ٢٠١٥.

٩٢ - وسيظل المبدأ الشامل الذي يدعو إلى التركيز والذي أبرز في استعراض منتصف المدة، يتسم بالأهمية. فعلى سبيل المثال، يتوقع أن تركز المكاتب القطرية على نتائج ونواتج إطار النتائج المتكامل ذات الصلة بسياقاتها المحلية، بدلا من محاولة القيام بكل شيء في كل مكان.

٩٣ - ومن أجل كفاءة اعتماد هذه التغييرات بطريقة متماسكة، سيعد كل مكتب في المنظمة خطة تعرض الخطوات التي سيتخذها للتواء مع التوجه الاستراتيجي. وستقوم إدارة الصندوق برصد هذه الخطط بدقة لكفالة تنفيذ المواءمة كما هو متوقع.

باء - الرصد والاستعراض والتقييم

٩٤ - تتسم المساءلة عن النتائج الواردة في الخطة الاستراتيجية بأهمية حاسمة، ولذلك سيقوم الصندوق الأداء بثلاث طرق: أولا، كما هو موضح أعلاه، سيصبح تحسين الرصد موضع تركيز في جميع وحدات المنظمة. وستشكل المؤشرات الواردة في إطار النتائج المتكامل نقطة الانطلاق في هذا المضمار، وقد تم تقييمها بدقة لتقدير قدرتها على القياس. وستدقق هذا التركيز على القدرة على القياس إلى المستوى القطري عن طريق إدراج معايير جديدة بشأن الرصد ستجري متابعتها في إطار النتائج المتكامل. وستستعرض التقارير السنوية التقدم المحرز عبر إطار النتائج المتكامل.

٩٥ - وسيجري استعراض منتصف المدة. وسيتيح هذا أيضا فرصة لتعديل الخطة الاستراتيجية كي تأخذ في الحسبان الاستعراض الذي سيُجرى عام ٢٠١٤ للمؤتمر الدولي للسكان والتنمية، وسيراعي، بقدر الإمكان، خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥.

٩٦ - لقد وافق المجلس التنفيذي في دورته السنوية لعام ٢٠١٣ على السياسة التقييمية المنقحة لصندوق الأمم المتحدة للسكان (DP/FPA/2013/5) وستحكم هذه السياسة التقييمات التي ستُجرى في إطار الخطة الاستراتيجية - للخطة نفسها ولبرامج معينة. وبناء على ذلك، لا تضع هذه الوثيقة خطة تقييم شاملة. بيد أنه من الواضح ضرورة إجراء تقييم دقيق للتغييرات الرئيسية التي أُجريت في الخطة الاستراتيجية، ويجب أن تستنير الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١ بالنتائج التي تخلص إليها هذه التقييمات.

سادسا - عناصر مقرر

٩٧ - قد يرغب المجلس التنفيذي في أن:

- (أ) يحيط علما بهذا التقرير بشأن الخطة الاستراتيجية لصندوق الأمم المتحدة للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ (DP/FPA/2013/12)؛
- (ب) يعرب عن التقدير للعملية الاستشارية الشفافة والقائمة على المشاركة التي أجراها الصندوق لدى وضع الخطة الاستراتيجية؛
- (ج) يعتمد الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧، على نحو ما وردت به في الوثيقة DP/FPA/2013/12؛
- (د) يوافق على نهج تخصيص الموارد على النحو الممثل به في الوثيقة DP/FPA/2013/12، بما في ذلك إجراء تصنيف فئات البلدان والحصة النسبية للموارد المعروضة في الجدول ٤ من الوثيقة، ويوصي بتوخي المرونة في توزيع الموارد على فرادى البلدان؛
- (هـ) يوافق على نهج تمويل الأنشطة العالمية والإقليمية، كما يرد في المرفق ٤؛
- (و) يطلب إلى المدير التنفيذي إجراء استعراض لمنتصف المدة للخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.