Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

مجموعة البنك الدولي

مذكرة سياسة اليمن رقم (1): الموجز

27 مايو 2017م

فهرس المحتويات

الاختصارات i
شكر وعرفان ii
1. **مقدمة** 1
2. **النظر في الموضوعات الرئيسية** 2
3. **ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مجموعة مذكرات اليمن السياسة** 5
4. **ملاحظات ختامية** 15

قائمة الأشكال:

الشكل 1: مصفوفة التعافي والتغيير في اليمن 5
الشكل 2: إعادة تصميم العلاقات المؤسسية في تقديم الخدمات 13

قائمة الملاحق:

الملحق 1: المذكرات السياسية بشأن تعافي اليمن - نظرة عامة حول إجراءات السياسات العامة والأولويات الرئيسية على المدى القصير 16
الملحق 2: الجمهورية اليمنية: مؤشرات اقتصادية مختارة، 2010م – 2017م 24
ملخص مخرجات مؤتمر الحوار الوطني
الملحق 3: مؤتمر الحوار الوطني: إنهاء العنف من خلال التغيير المؤسسي وهدف الشمول 25
الملحق 4: ملخص مذكرات السياسات الخاصة بقطاع الخدمات (مذكرات المدخلات) 29

المراجع 31

الاختصارات

CSO	منظمة المجتمع المدني
CBY	البنك المركزي اليمني
GCC	مجلس التعاون الخليجي
GDP	الناتج المحلي إجمالي
ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IDPs	النازحون داخلياً
NDC	مؤتمر الحوار الوطني
MAF	الإطار المشترك للمساءلة المتبادلة
MoTI	وزارة التجارة والصناعة
MOPIC	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
MoE	وزارة التربية والتعليم
MSME	المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة
MDTF	الصندوق الائتماني متعدد المانحين
NGO	منظمة غير حكومية
OECD	المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية
PFM	إدارة المالية العامة
PIU	وحدة تنفيذ المشروع
PWP	برنامج الأشغال العامة
RPBA	تقييم التعافي وبناء السلام
SFD	الصندوق الاجتماعي للتنمية
WG	فريق العمل

شكر وعرفان

أُعدت هذه المذكرات الخاصة بالسياسات من قبل فريق من البنك الدولي. وقد استفاد الفريق من مجموعة واسعة من الخبراء والخبرات والمراجع داخل البنك الدولي وخارجه. وقد جاء قرار إجراء هذا العمل عقب مباحثات مع وزير التخطيط والتعاون الدولي آنذاك ومداولات داخلية حول إعادة المشاركة في المستقبل مع اليمن، وإدراك أن التنسيق مع شركاء اليمن نحو إعادة المشاركة سوف يتطلب وضع المحاور الاستراتيجية وتحديد الأولويات الملحة أو مفاضلة السياسات، ومجموعة أولى من التوصيات لمعالجة الاحتياجات الملحة.

وقاد فريق البنك الدولي السيد ويلفريد إنجلك (خبير اقتصادي أول) في حين أنه قدم الكثير من المساعدة في إعداد هذه المذكرات والمساهمة فيها كل من: الأخ عبد الحكيم علي أحمد الأغبري (كبير مهندسي الطرق)، والأخت أفراح علوي الأحمدي (أخصائية الحماية الاجتماعية)، والأخت أمل طالبي (أخصائي قديرة في مجال المياه والصرف الصحي) والأخ أمير مختار الذيبة (محلل أبحاث) والأخت أميرة كاظم (مسؤول أول في قطاع التعليم) والسيد اسبجورن هالاند وي (مسؤول أول في قطاع التعليم) والسيد أشيش خنا (كبير أخصائيي الطاقة) وبالاكريشنا مينون (أ أخصائي أول في مجال التخطيط الحضري، وكلايتون براينت كيرسويل (أخصائي أول في مجال القطاع الخاص) وفايزة هشام هائل أحمد (أخصائي الزراعة)، وفرانشيسكا ريكاناتيني (أخصائي أول في مجال القطاع العام)، وغاري شايلر (أخصائي أول في مجال الزراعة) وغادة أحمد وحيد إسماعيل (أخصائي القطاع المالي) وجمال عبد الله عبدالعزيز (أخصائي أول في مجال المشتريات) وجان بيتر أولترز (خبير اقتصادي)، والسيد جويرن هنتيلر (خبير الشباب)، كانيشكا سيناث بالاسوريا (استشاري)، كريم بدرالدين محمد (أخصائي القطاع المالي)، والأخ خالد أحمد علي محي الدين (أخصائي الحماية الاجتماعية)، كينلي كليمنس سالمون (استشاري)، لوران غونيت (أخصائي أول في القطاع المالي)، لير إرسادو (أخصائي أول في قطاع الحماية الاجتماعية والعمل)، لويجي جيوفين (أخصائي أول)، و لويس برادا (أخصائي أول في مجال المشتريات)، و مانويل فارغاس (أخصائي أول إدارة مالية)، و ماريجن فيرهويفن (أخصائي أول في القطاع العام)، ومايكل ج. شايفر (أخصائي أول في القطاع العام)، ومعاذ محمد الربيدي (أخصائي أول إدارة مالية)، ومحمد حمود بيدر (أخصائي القطاع الخاص، مؤسسة التمويل الدولية)، ومصطفى عبد الله (أخصائي الصحة)، ونبيل شيبان (أخصائي أول عمليات) ونبيلة عساف (أخصائي أول في القطاع الخاص)، و نادية فرناندا بيفاريتي (أخصائي أول في الاقتصاد الكلي والإدارة المالية)، نايف محمد أبو لحوم (أخصائي أول في مجال الموارد المائية)، ناعومي هاليوود (أخصائي أول في مجال سياسات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، اوليفيه لو البر (أخصائي أول في قطاع النقل) وبيتر ماكوناغي (أخصائي في القطاع المالي)، و فيليب وينشيل بوترن (أخصائي أول في مجال التنمية الاجتماعية)، وروفيز فاخيد شيراغ زاد (أخصائي الأعمال الزراعية)، وسعد صبره (ضابط قُطري، مؤسسة التمويل الدولية)، وسابين بيديس (أخصائي أول في مجال المناطق الحضرية) وسايليش تيواري (أخصائي أول في قطاع الفقر والمساواة) وسامي صوفان (محلل، التجارة والقدرة التنافسية)، توماس بلات لورسن (خبير اقتصادي أول)، تومومي مياجيما (أخصائي التعليم)، وليد النجار (أخصائي الإدارة المالية)، كزافييه ستيفان ديكوستر (استشاري)، يوجيتا مومسن (خبير اقتصادي في مجال البنية التحتية)، يولاندا تايلر (مدير قطاع المشتريات)، ومنى عبيد سالم (مساعد أول برامج)، وسهير الزبيري (مساعد برنامج) وفوزية يحيى مصلح الكوبي (مساعد البرنامج).

كما أسهم كل من السيد ألبرت جيغر، رئيس بعثة صندوق النقد الدولي إلى اليمن، والسيد محمد زاهر (خبير اقتصادي أول) من صندوق النقد الدولي، والدكتور محمد الزبير، كبير الاقتصاديين في البنك الإسلامي للتنمية من خلال تقديم ملاحظات ومدخلات محددة.

وإذ يعرب الفريق عن امتنانه للمشورة والتوجيه التي تلقاها من السيد أسد عالم، المدير القُطري، والسيدة ساندرا بلومنكامب، المديرة القطرية لمكتب البنك الدولي في اليمن، والسيد أوغست تانو كوامي، والسيد إيريك لو بورغن، مدير الممارسة والقائم بأعمال مدير الممارسة، وعبد الله الدردري، مستشار قدير. والشكر موصول بشكل خاص إلى المراجعين النظراء لهذه العملية، السيدة كلوديا ناصف (خبير اقتصادي قطري رائد) والسيدة هنرييت فون كالتنبورن - ستاتشاو (ضابط عمليات قدير).

وإذ يعرب الفريق عن تقديره وامتنانه للتعاون الوثيق والمثمر مع الحكومة اليمنية أثناء إعداد هذه المذكرات، مع الإشارة بصفة خاصة إلى معالي الدكتور محمد سعيد السعدي وزير التخطيط والتعاون الدولي، ومعالي السيد محمد عبد الواحد الميتمي، وزير التجارة والصناعة، والسيد محمد الحاوري (وكيل الوزارة للدراسات والتوقعات الاقتصادية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي)، والمهندس محمد محمد المسوري (وكيل الوزارة لقطاع المشاريع الممولة من الخارج) والسيد عبد المجيد البطلي (مدير التوقعات الاجتماعية والاقتصادية).

الشكر موصول أيضاً للفريق العامل في ورد اكسبرس على التنضيد الممتاز. وهناك العديد من الأشخاص الآخرين الذين يتعين التعبير لهم عن الامتنان والشكر على بالمساعدة التي قدموها والعون أو شرح القضايا أو ببساطة على لطفهم وحسن تعاملهم مع الفريق خلال هذه العملية.

1. مقدمة

1. **يشهد اليمن صراعاً عميقاً مع توقعات غير مؤكدة للسلام.** فقد بدأ الصراع في اليمن في عام 2014م وتصاعدت وتيرته في أوائل عام 2015م عندما احتلت ميليشيات الحوثي وحلفائها مناطق واسعة من البلاد، مما عرض عملية انتقال السلطة للخطر آنذاك والتي بدأت في أواخر عام 2011م. وقررت قوى التحالف العربي بقيادة السعودية والتي تضم كل من (البحرين ومصر والأردن والكويت والمغرب وقطر والسعودية والسودان والإمارات العربية المتحدة) التدخل في مارس 2015م بهدف إعادة البلاد إلى معالم المرحلة الانتقالية وفق مبادرة مجلس التعاون الخليجي في أواخر نوفمبر 2011م ومخرجات مؤتمر الحوار الوطني في أوائل عام 2014م (انظر أيضاً الملحق رقم (3)، ص. 29). ولقد انهت المبادرة الخليجية وآليتها التنفيذية الاحتجاجات الشعبية التي اندلعت عام 2011م في أعقاب حراك الربيع العربي، وقدمت توصيات بشأن الانتقال السياسي في اليمن. وقد عرضت مخرجات مؤتمر الحوار الوطني في مطلع عام 2014م نظرة عامة بشأن التوافق على نطاق واسع حول (1) أسباب الهشاشة في اليمن، (2) أسباب إعاقة التنمية باليمن في الماضي، (3) والتوصيات والمقترحات لمعالجة جوانب الضعف التي تم تحديدها وذلك لبناء السلام في اليمن وتحسين الظروف المعيشة في البلاد. ولقد وضع مؤتمر الحوار الوطني الأساس لبناء السلام في اليمن، كما كان تنفيذ مخرجات مؤتمر الحوار الوطني مطلباً رئيسياً وفقاً لقرار مجلس الأمن رقم (2216) الصادر بتاريخ 14 ابريل 2015م والذي يدعو الأطراف لاستئناف عملية السلام على أساس مبادئ مبادرة مجلس التعاون الخليجي ومخرجات مؤتمر الحوار الوطني.

2. **شهدت اليمن دورات من العنف والحرب الأهلية منذ أن أصبحت جمهورية في عام 1962م.** فعلى مدى السنوات الخمسين الماضية، وقبل عام 1990م أي قبل الوحدة أيضاً، شهدت اليمن لعنف اجتماعي مفتوح واضطرابات وحروب أهلية. وعلى الرغم من فترات الاستقرار (الإقليمي) النسبي والجزئي، نادراً ما شهدت البلاد غياباً كاملاً للعنف. ويأتي الصراع الحالي ليواصل نفس المسار متسبباً في تفاقم هشاشة المجتمع وتعميق الانقسامات في اليمن نظراً لأبعاده. وتأتي دورات العنف في اليمن نتيجة لمزيج من العوامل منها المظالم طويلة الأمد المتمثلة في الإقصاء والتهميش والفساد وسيطرة النخبة على موارد وثروات البلاد، فضلاً عن الانقسامات القبلية والإقليمية والمذهبية مؤخراً. فقد ساعد اتساع وانتشار نظام المحسوبية واستغلال الأعراف والاتفاقيات القبلية على تسهيل فترات الاستقرار بقدر ما تم استغلالها لتقسيم البلاد. ولذلك تصارع الدولة اليمنية لإقامة سلطة مركزية قابلة للبقاء تتمتع بشرعية غير مقسمة. ونتيجة لذلك، فإن إنشاء نظام سياسي تعددي في إطار دولة وطنية موحدة يمكن أن يهدئ من الاحتقان والمظالم وتعارض الأهداف بطريقة سلمية ومنظمة ومؤسسية لك يظهر إلا في شرائح وأجزاء من المجتمع. فالمؤسسات الحديثة التي تأسست منذ العام 1962م عندما أقصت اليمن الإمامة وأصبحت جمهورية لم تتمكن من ضمان تكافؤ الفرص والعدالة وسيادة القانون.

3. **عمل اقتصاد النفط والريع الذي وفره على تمويل الاستخدام الغير مستدام للموارد، وقدمت مجموعة متنوعة من حوافز الصراع وأرست الأساس للدوافع التي حركت الأحداث في عام 2011م والتي تعتبر المقدمة التي قادت إلى الصراع الحالي.** فقد وفر الاقتصاد النفطي الناشئ منذ أوائل التسعينات الريع ومجموعة أوسع من الخيارات لنظام المحسوبية القائم، مما أدى إلى تعميق العديد من الاختلالات الموجودة سابقاً في الاقتصاد وخلق اختلالات جديدة. كما يمكن أن تشمل تلك الأسباب الدعم الكبير المقدم لقطاع الطاقة المملوك للدولة أو الاستخدام غير المستدام للمياه، مثل التوسع الكبير في زراعة القات منذ الثمانينيات.[1] وقد أدى الاتجاه العام الناتج إلى مخرجات تنموية مخيبة للآمال.[2] وعلى نفس المنوال، أدت المصالح المكتسبة القائمة منذ أمد بعيد، إلى جانب السيطرة المستمرة على الريع الاقتصادي من جانب القوى والشبكات التقليدية والسياسية، إلى إعاقة وتعقيد الانتقال نحو اقتصاد مدفوع بشكل أكبر بواسطة السوق ونظام حكم أكثر شمولية، وتعميق الانقسامات والمظالم القائمة في المجتمع على التوالي. كما أدى ذلك أيضاً إلى إضعاف الثقة في الدولة ومؤسساتها المركزية في توفير الفرص الاقتصادية والنمو الاقتصادي والمساواة في تقاسم السلطة والثروة، إضافة إلى توفير العدالة وسيادة القانون.

4. **يخلف الصراع الحالي آثاراً مدمرة على اليمن واليمنيين.** حيث فقد نحو 10 آلاف مواطن يمني حياتهم، وأصيب عدد كبير منهم بجروح ويعاني الأطفال بشكل متزايد من سوء التغذية حيث تشير التقديرات إلى أن هناك نحو 2.1 مليون طفل مصابين بسوء التغذية. وإضافة إلى ذلك، أدى الصراع إلى تشريد ونزوح أكثر من مليوني مواطن يمني، وتوقفت العديد من الخدمات الاجتماعية (مثل الصحة والتعليم) والخدمات الأساسية مثل الطاقة والتي لم تعد متوفرة فضلاً عن توفرها في شكل جزئي في أحسن الأحوال. وقد تعرضت مجموعة متنوعة من البنية التحتية للدمار (مثلا في تعز وصعدة وعدن والحديدة وصنعاء)، وفي بعض المناطق أكثر من غيرها، مما يؤثر سلباً على ظروف المعيشة والإمدادات والعمليات في البلد بأكمله، الأمر الذي أدى في الآونة الأخيرة إلى حدوث مجاعة في البلاد. ولم يعد القطاع المالي قادراً على أداء وظائفه الاقتصادية الداعمة. إن فقدان الثروة الاقتصادية والرفاهية والفرص المتاحة لليمنيين واليمن أكبر بكثير من مجرد الإشارة إلى الدمار المادي الذي لحق بالبنية التحتية. فقد تم تدمير ميزانيات العديد من مشغلي القطاع الخاص، وتحول الإبداع في تنظيم المشاريع التجارية نحو اقتصاد الحرب ودوافعه لتحقيق ربح على

[1] نتيجة مباشرة لارتفاع الدخل

[2] انظر المذكرة الاقتصادية للبنك الدولي لعام 2015 بشأن الجمهورية اليمنية: فتح إمكانيات النمو

المدى القصير. وكل هذا ينعكس جزئياً فقط في الانخفاض الكبير في الناتج المحلي الإجمالي لليمن، والذي تقلص بنسبة 40% منذ عام 2014م. وعلاوة على ذلك، فإن القدرة المؤسسية التي كانت ضعيفة ومشتتة بالفعل قبل الصراع اصبحت أكثر ضعفاً، فالرواتب لم يتم دفعها والموظفين يبحثون عن فرص أخرى للدخل، وتعرضت المؤسسات للصراع ولم يُسمح لها بالعمل، أو انه يُسمح لها بالعمل لكن تحت قيود. ونتيجة لذلك، عانت القدرة المؤسسية في اليمن بطرق يصعب قياسها أو الإلمام بها. وعلى نفس المنوال، وبالنظر إلى المستقبل، فإن تدابير السياسة، مهما كانت جيدة التصميم والاعداد، لا يمكن الاستفادة منها بسهولة على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو أي مجال آخر في البلد في تحقيق التعافي الاجتماعي والاقتصادي.

5. **إن معالجة نقاط الضعف هذه والهشاشة والآمال المحبطة والحقوق واستعادة سبل العيش وإعادة بناء الهياكل الأساسية المادية في البلاد، وخاصة مؤسساته لكسر دائرة العنف في اليمن سوف تحتل الصدارة في الأجندة السياسية للبلاد لسنوات قادمة**. إن هذه المجموعة من المذكرات السياسية سوف تسهم في هذه الأجندة مع التركيز على المدى القصير، أي أول سنتين من التعافي في فترة ما بعد انتهاء الصراع. وهناك العديد من الاحتياجات التي يمكن تصورها والعديد من نقاط الدخول الممكنة لهذه السلسة من المذاكرات. وتجاوباً مع ممثلي الحكومة المعترف بها والجهات الفاعلة اليمنية الأخرى، وبناء على الخبرات المتوفرة داخل البنك، وبالاعتماد أيضاً على الخبرة المكتسبة من بلدان أخرى، تغطي هذه المذكرات: (1) العناصر الرئيسية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي وبناء الثقة العامة (2) مقترحات للاستفادة من قدرات القطاع الخاص في التعافي وخلق فرص العمل (3) التوصية بشأن أفضل السبل لاستعادة تقديم الخدمات للمواطنين مع التركيز أيضاً على الهياكل المؤسسية للمؤسسات التي تقيم شراكات وتتسم بالمشاركة والشفافية، مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى المركزي المجزأ للدولة (4) المراجعة والتحليل النقدي حول أفضل السبل الذي تستطيع من خلالها السلطات اليمنية والشركاء الأجانب في اليمن استخدام الدعم الخارجي لتحقيق التعافي وإعادة الإعمار وأخيراً للتنمية.

6. **إن هذه المذكرات لا تعتبر حلول جذرية للتحديات التي تواجه اليمن في مرحلة ما بعد الصراع**، بل هي عبارة عن عرض مقدم للسلطات في اليمن وغيرها من الأطراف المعنية لتوجيه وغثراء النقاش حول التعافي وإعادة الإعمار وربما التنمية في اليمن. وكونها تركز على المدى القصير، أي أول سنتين بعد انتهاء الصراع، فإن الاعتبارات المطبقة في المذكرة تتوقع أيضاً وجود تحديات وخيارات ممكنة للمدى الأطول. وهذا الربط، وإن لم يكن دائما واضح أو صريح، ينبع من التجربة والخبرة المتمثلة في أن الحلول المطبقة على المدى القصير إما أن تفتح أو تغلق الخيارات على المدى الطويل. وبما أنه سيتعين على اليمن أن تضع نهجاً جديداً تجاه عقدها الاجتماعي للخروج من تاريخها الحديث الذي غلب عليه الصراعات، وهي عملية من المرجح أن تستغرق وقتاً ونطوي على المحاولة والخطأ، فإن الطريقة التي يجري من خلالها تنفيذ وتناول التعافي وإعادة الإعمار مع بمرور الزمن ستؤثر سلباً أو إيجاباً على النقاش بشأن العقد الاجتماعي المنفتح. ومن المرجح أن يتطور هذا العقد الجديد نتيجة لهذه العملية طويلة الأجل. وباختصار، فإن القرارات المتخذة على المدى القصير، أي خلال أول سنتين، سيكون لها آثار فيما يتعلق بجانب السياسات قد تتجاوز فترة السنتين الأوليين.

2. النظر في الموضوعات الرئيسية

1. **إن سرعة استعادة القدرة المالية والأرصدة الاقتصادية يعتبر أمراً أساسياً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتوفير حوافز للسلام**. ولا يمكن تحقيق السلام إذا استمر الاقتصاد في تكبد الصعاب وساد اقتصاد الحرب. وبالتالي فإن ترسيخ الاقتصاد وخلق منظور موثوق به للتعافي وإعادة الإعمار سيكون أمراً بالغ الأهمية. وسوف تكون الخطوة الأولى هي تحقيق توازن الاقتصاد الكلي، وخاصة العناصر الكلية للاقتصاد الخارجية والمحلية. وسيتطلب استقرار الاقتصاد الكلي في البداية – بعيداً عن السياسات - استعادة الأرصدة الأساسية للاقتصاد الكلي، من خلال: (1) الحد الأدنى من احتياطيات النقد الأجنبي للسماح بتغطية تكاليف الواردات والتعافي، بما في ذلك تعافي القطاع الخاص (2) والحد الأدنى من الموارد المالية للبدء في إعادة بناء الخدمات العامة والمؤسسات ذات العلاقة وأخيراً الدولة المركزية. ومنح الحكومة اليمنية الجديدة المستقبلية موارد مالية أولية من شأنها أن تسمح أيضاً بدفع المرتبات وتسديد فوائد بعض المتأخرات الهامة واستئناف تقديم الخدمات.[3] وعلى وجه الخصوص، فإن إعادة تقديم الخدمات تكتسب أهمية بالغة من أجل استعادة المصداقية في اوساط السكان اليمنيين.

2. **ينبغي أن يكون تحرير قدرة القطاع الخاص هو الهدف العام للسياسات العامة لحكومة ما بعد الصراع في اليمن**. فاستعادة وظائف الدولة ومؤسساتها والقدرة على تقديم الخدمات ستكون هي الأهداف الرئيسية الشاملة خلال أول سنتين بعد انتهاء الصراع. إلا أنه يتعين على الدولة الضعيفة والقطاع العام أن يسعوا إلى تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من قدرات القطاع الخاص وطاقته وكفاءته ووظيفته. وهذا يستدعي التركيز على تسهيل نشاط شركات القطاع الخاص كلما أمكن ذلك. وينبغي أن يتم توجيه جهود استعادة الدولة وتحقيق الاستقرار نحو تمكين وتحفيز مشغلي القطاع الخاص، الأمر الذي يمكن أن يتحقق من خلال تعافي البنك المركزي ودعم ميزانية المدفوعات للمساعدة في استعادة الواردات باعتبارها العمود الفقري للتعافي وإعادة الإعمار، أو المساعدة من خلال إيجاد مخرج لتسوية المتأخرات المحلية، بما في ذلك المتأخرات المستحقة للقطاع المالي. إن النهج "الميسِر" لهذه للدولة، بدلاً من أن يكون عاملاً لحل جميع المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مباشرة، من شأنه أن يساعد على إعادة تركيز هدف الدولة في الميدان

[3] من الممكن أن يكون لطريقة الدعم أشكالا كثيرة، ولكن الدعم الأولي والخارجي يجب أن يركز على دعم واستعادة أداء النظام الوطني للميزانية.

الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المتغير في اليمن. وبصفتها ميسر، فإن الدولة ستتطور إلى وسيط مركزي لمجموعة متنوعة من الأطراف الفاعلة والمصالح والنهج التنافسية تبشر بالحلول الاجتماعية والاقتصادية بدلاً من الوضع الراهن الذي يمزج بين السلطات التنظيمية والملكية المباشرة ويفقد الكفاءة والقدرة التنافسية، وبالتالي لا يستطيع في النهاية تلبية الطموحات الاجتماعية والإنمائية في اليمن. وعلى المدى المتوسط إلى الطويل، فإن هذا النهج سيسمح أيضاً بإفساح المجال لإبراز الأصول الاقتصادية المملوكة للدولة، أو بتغيير دور الدولة "الداعم" في قطاع النفط والغاز.

3. **ليس هناك بديل لاستخدام القطاع الخاص كأداة للتغيير والتحسين والتقدم الاقتصادي**. ينبغي ألا يتم فهم "القطاع الخاص كنهج أول" خطأً على أنه توصية ذات توجه أيديولوجي، فهو نابع من خلال التجارب السابقة في اليمن حيث خضعت الوظائف الاقتصادية للدولة ودورها العام لمفاوضات سياسية محلية مستمرة، مدعومة بالتجزؤ السياسي (انظر الوضع السابق). كما تم اعتبار الأصول الاقتصادية والامتيازات الاقتصادية والإدارة الاقتصادية بشكل رئيسي كأداة لتحقيق التوازن بين الأهداف السياسية على المدى القصير. ومن ثم فإن التركيز في المستقبل على دور "الميسر" للدولة لن يساعد النخبة السياسية في اليمن وكذلك اليمنيين إلا في التغلب على القيود التي تحول دون تحقيق أقصى قدر من الفائدة الاقتصادية قصيرة الأمد (السعي وراء الريع) على حساب المنفعة أو الفائدة الأطول أجلاً (خلق الثروة). إن خلق فرص العمل والوظائف ورأس المال والثروة المشتركة هي الغرض الذي يجب على الدولة أن تدعمه بخلاف الأمن والعدالة. وهنا يعتبر القطاع الخاص هو أداة السليم، في حين أن فرصة إعادة البدء مع تركيز جديد تتمثل في تعافي وإعادة إعمار اليمن.

4. **ينبغي على السلطات اليمنية إرشاد وتوجيه الأسواق والقطاع الخاص**. فمن أجل تمكين القطاع الخاص واستخدام الأسواق، يجب على الدولة أن تتولى القيام بمهام الرقابة والتنظيم، ومن غير المرجح أن يتم القيام بها على الوجه المطلوب نظراً لقلة القدرات والوقت والموارد خلال العامين الأولين. ومن هنا، سيكون التعاون مع شركاء اليمن وسيلة للمضي قُدُماً. ولن يكون الدعم المالي سوى أحد عناصر حزمة الدعم التي سوف يقدمها الشركاء. ثمة عنصر آخر في هذه الحزمة يتمثل في استيراد الخبرة في مجال التنظيم والقدرات والمخططات الأولية. وسيكون من المستحسن بالنسبة للفترة الانتقالية أن يتم الاعتماد على مؤسسات قوية (التدقيق، المشتريات، المنافسة، والأطر التنظيمية والأسواق المالية، وما إلى ذلك) المتاحة في المنطقة.

5. **ثمة عاملاً بالغ الأهمية بالنسبة للدولة في اليمن كي تخرج من أزمتها ألا وهو كسب الثقة والمصداقية في أوساط اليمنيين**. وفي ضوء تراجع الدور الاقتصادي المباشر للدولة، يوصى بكسب الثقة والمصداقية للخروج من خلال احترام التنوع في اليمن، بما في ذلك تنوع اهتمامات شرائح المجتمع واختلاف ثقافاتها. ومن المؤكد بالنسبة للفترة المبكرة من التعافي أن المجتمعات والأقاليم ستكون بحاجة إلى الشعور بوجودها ودورها وسماع صوتها كي تتعافى. ومرة أخرى، تُنصح الدولة المركزية بدعم هذه المجتمعات أو الأقاليم وتمكينها مع مبادراتها. وبما أن الحلول المحلية أو الإقليمية قد لا تكون كافية كحل لجميع مشاكل (السياسة العامة)، فإن مرحلة التعافي المبكر يجب أن تستفيد بأقصى قدر من القدرات والمبادرات التي تم تطويرها على المستوى المحلي أو الإقليمي (المستوى المحلي أولاً - أنظر أيضاً مذكرة السياسة رقم 4 بشأن تقديم الخدمات الشاملة). ومرة أخرى، سوف يكون دور السلطات المركزية ممكناً أكثر من كونه مُوجِهاً، حيث الأولوية تكون لإعادة إنشاء الخدمات.

6. **إن إعادة بناء نظام الإدارة المالية العامة لا يهم تقديم الخدمات العامة فحسب بل وأيضاً لكسب الثقة.** تعتبر الإدارة المالية العامة أمراً بالغ الأهمية لكسب الثقة. ففي المرحلة الأولى، تكون الأولوية لاستعادة سلامة عملية تنفيذ الميزانية (مسيرات الرواتب، والمتأخرات، وضوابط التنفيذ، وإعداد التقارير). وثانياً، سوف يكون إعداد وإطلاق ميزانية جديدة إشارةً على الالتزام بعملية السلام. ثالثاً، إن استعادة وتفعيل آلية رئيسية لمراقبة الميزانية تعتبر أمراً أساسياً للحفاظ على الثقة بين الدولة المركزية واليمنيين، إضافة إلى أن آلية الرقابة هذه أساسية أيضاً لضمان تحقيق الجهود والسياسات العامة الأهداف المحددة.

7. **ليس هناك مخططاً جاهزاً لتجديد العقد الاجتماعي في اليمن، بيد أن سماع أصوات اليمنيين والمساءلة تمثل نقطة البداية.** فمن الواضح أن العقد الاجتماعي القديم في اليمن فشل بسبب الوضع الراهن من الصراع. وقد طالب اليمنيون في عام 2011م بالمزيد من حرية الرأي والمساءلة. وتقدم مخرجات مؤتمر الحوار الوطني مجموعة واسعة من نقاط الدخول وكذلك قاعدة لإعادة توازن العقد الاجتماعي مع مرور الوقت. وفي الوقت نفسه، خلق الصراع الحالي ديناميكية مختلفة للغاية لدفع أجندة العقد الاجتماعي في اليمن. ومع ذلك، فإن الاعتراف بالطبيعة المتنوعة للحكومة اليمنية على امتداد أقاليمها، إضافة إلى منح صوت لتلك الأقاليم أو المناطق الرئيسية (المدن) سيكون خطوة أولى لإنشاء منصة أكثر رسمية ومؤسسية لإعادة التفاوض ومقايضة الأفضليات والموارد والأولويات الإنمائية عبر مجموعة من المصالح. ومن شأن الطلب على المزيد من المساءلة أن يأتي من هذه المنصات أو المؤسسات الممكنة التي تعبر عن المصالح الإقليمية و / أو المحلية. وسيتم الوفاء بالعقد الاجتماعي المنقح في اليمن بعد فترة أطول. وتكمن الأهمية في إعطاء الأولوية لإبداء الرأي والمساءلة منذ بدايات التعافي. كما أن فك ارتباط الدولة بشكل متزايد عن المصالح الاقتصادية المباشرة، كما هو مقترح أعلاه، من شأنه أن يمثل دعماً قوياً لمثل هذا النهج.

8. **يعتبر إحياء اقتصاد النفط والغاز أمراً بالغ الأهمية لاستعادة الاقتصاد ككل.** فعلى الرغم من أن اقتصاد النفط والغاز ليس مهماً من ناحية توفير فرص العمل رئيسي، إلا أنه يشكل العمود الفقري المالي للاقتصاد اليمني حيث أن 60% من الموارد المالية و85%

من عائدات التصدير كان مصدرها قطاع النفط والغاز قبل عام 2015م. ولذلك فإن إحياء إنتاج النفط والغاز في أقرب وقت ممكن يعد أمراً محورياً لأسباب اقتصادية وسياسية وأخيرا لأسباب اجتماعية. وعلى الرغم من أن قطاع النفط والغاز هو القطاع الاقتصادي الاكثر قيمة في اليمن، إلا أن قيمته الإجمالية تأثرت بشكل خطير بالتراجع الحاد في الأسعار العالمية للنفط العالمية منذ عام 2014م (بمقدار النصف). كما لا يكفي فقط أن نستعيد الوضع الراهن. بل سيتعين تحسين ظروف الاستثمار في القطاع لإحياء دوره الاقتصادي بالكامل. وينبغي أن يكون انخفاض قيمته، حافزاً للازدهار في المستقبل من أجل زيادة التنويع الاقتصادي. ويمكن القول إن الحالة المذكورة أعلاه بالنسبة للقطاع الخاص أولاً من الممكن أن توفر مسارا أولياً مفيداً.

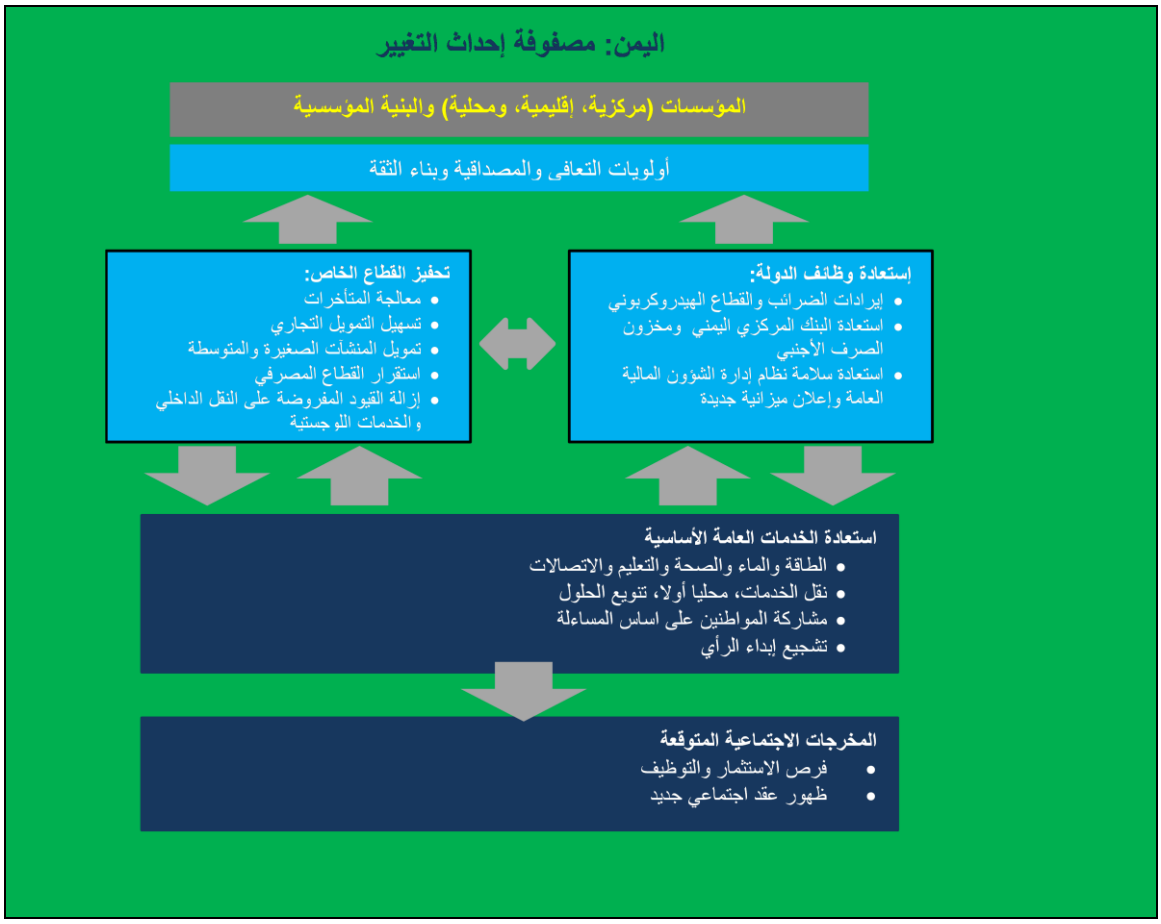
9. **ومن شأن إصلاح إدارة قطاع النفط والغاز مع مرور الوقت أن تمثل عنصراً من عناصر بناء السلام وإضافة للنقاش بشأن العقد الاجتماعي، فضلاً عن المساعدة على توسيع القطاع**. إن تقاسم الموارد الطبيعية واستخدامها على نحو أكثر شمولية في اليمن من شأنه أن يدعم بناء السلام. فالتقاسم غير الموجه لبعض أرباح النفط والغاز (الدعم) ليس مرضياً، إذ ينبغي أن يقترن التقاسم بتحسين المساءلة على نطاق واسع في القطاع من أجل تحقيق الشفافية والثقة. ومن الأفضل أن تتأتى المساءلة في حالة اليمن من خلال خلق المزيد من الطلب عليها. كما أن التغلب على الهيكل الإداري الحالي للقطاع من شأنه أن يكون أمراً هاماً من أجل إتاحة دور أكبر للقطاع الخاص وللمستثمرين، الأمر الذي سيشكل في حد ذاته مصدراً لمزيد من الطلب على المساءلة. وستكون هناك حاجة أيضاً إلى إعادة صياغة تعريف الرقابة السياسية والاقتصادية للقطاع عبر مجموعة من المؤسسات القائمة والكيانات والشركات المملوكة للدولة.

10. **تتمثل أفضل طريقة لتحقيق استعادة الخدمات وإعادة إعمار البنية التحتية بصورة سريعة في الاستفادة من الحلول المحلية وإعطاء الأفضلية للحلول المقدمة على مستوى المجتمع المحلي**. ففي حين أن مستوى الدولة المركزية سيكون المحرك الرئيسي لتقديم الخدمات من حيث الأنظمة الوطنية والمعايير والتمويل وتسهيل البنية التحتية (العامة)، إلا أن المستوى المحلي لا يزال هو المحرك لآلية التكيف والتعافي. ويتم تعريف المستوى المحلي على نطاق واسع، بالاعتماد على حجم ونطاق الخدمة أو البنية التحتية، ويمكن أن يختلف من حيث درجة مشاركة المواطنين والتنسيق المؤسسي والاحتياجات من الموارد اللازمة لتقديم الخدمات بصورة فعالة.[4] وخلافاً للنموذج الهرمي لهيكل الدولة، في هذه الحالة، فإن صلاحيات ووظائف المركز والمستويات المتوسطة والمحلية والمؤسسات المرتبطة بها في تقديم الخدمات، تستند على الاعتماد المتبادل وتتطور بصورة متزايدة. ويعترف النهج الجديد بالدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الآليات البديلة - مثل المنظمات المجتمعية والقطاع الخاص - في تقديم الخدمات. فاليوم، خطى مقدمي الخدمات من القطاع الخاص الرسمي وغير الرسمي بالفعل ليسد الفراغ الذي خلفه القطاع العام في الخدمات المقدمة في مجال المياه والطاقة والصحة والأمن المحلي. ويستلزم النهج الجديد دعم هذه الجهود، وإعادة ضبط جودة الخدمات وتوسيع نطاقها من خلال القطاع العام، ومعالجة ضعف سلسلة الإمداد، وتعزيز مقدمي الخدمات من القطاع الخاص، وتعزيز المساءلة والشمولية في تقديم الخدمات. ويعترف هذا النهج الجديد بمستوى التباين المرتفع بين الأقاليم والمجتمعات المحلية فيما يتعلق بدرجة سلطة الدولة وقدرتها ومواردها والثروات الطبيعية وما إلى ذلك، والحاجة إلى اعتماد حلول ملائمة للوضع الفريد في كل إقليم وقضاء محلي و/ أو منطقة ضمن إطار شامل لتعزيز قدرة الدولة وفعاليتها.

11. **يجب أن تكون المساعدة الخارجية فعالة من الوهلة الأولى لبناء السلام والتغلب على أسباب الصراع من خلال النظم الوطنية.** وعلى وجه الخصوص، يجب أن تعكس ترتيبات التخطيط والتنسيق والتنفيذ التحدي المزدوج المتمثل في توفير مكاسب فورية للسلام والاستجابة الإنسانية لليمنيين المحتاجين، مع تعزيز النظم الوطنية (مثل نظام إدارة المالية العامة) والقدرات اللازمة للقضاء على الفقر وتعزيز الأهداف الإنمائية والمساعدة على بناء السلام. ومما يزيد من تعقيد هذه التحديات هي حقيقة أن التوقعات ستكون مرتفعة للغاية في حالة ما بعد الصراع مباشرة، وستظل القدرة الاستيعابية محدودة لسنوات قادمة، وأن قدرة الحكومة على التنفيذ ستقل بسبب افتقارها المتوقع لإمكانية الوصول والشرعية في بعض أجزاء من البلاد حتى بعد التوصل إلى اتفاق سلام ممكن. ومع ذلك، فإن استعادة النظم الوطنية وتحسينها، بما في ذلك تقديم المساعدة الخارجية واستيعابها، هي الطريقة المفضلة والأسرع والأكثر فعالية للتغلب على هذه التحديات

[4] على سبيل المثال، من الممكن أن تكون جمعيات مجتمعية، او مجموعات مستخدمين في المناطق الريفية، او وكالات المرافق في المناطق الحضرية، او السلطات المحلية في المقاطعات والمحافظات، او المكاتب غير المركزة على الوكالة المركزية ولكنها تعززها للعمل بشكل أكثر استقلالية على المستوى المحلي.

الشكل 1: مصفوفة التعافي والتغيير في اليمن



المصدر: البنك الدولي.

3. ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مجموعة مذكرات اليمن السياسة

تعكس الاعتبارات والتوصيات التالية الاتجاه المستمد من المذكرات السياسية الأربع (انظر أيضاً الملحق 1). حيث تسعى هذه التوصيات إلى تحديد أولويات مرحلة ما بعد الصراع مباشرة، على المدى القصير للغاية (3 إلى 6 أشهر)، والاستمرار من المدى القصير إلى المتوسط (ما يصل إلى 24 شهرا).

3.1. ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مذكرة السياسة رقم 2: التحديات الاقتصادية والمالية والاجتماعية في المرحلة المبكرة بعد الصراع في اليمن.

1. **يعتبر استقرار الاقتصاد الكلي أمراً أساسياً لتحقيق السلام وجني ثماره.** فعلى المدى القصير، تتمثل التحديات الرئيسية فيما يلي: (1) إعادة بناء الأرصدة الاقتصادية الرئيسية والمؤسسات الاقتصادية الوطنية المركزية، وعلى رأسها الاحتياطيات الأجنبية والبنك المركزي، وهي المرتكز للنظام المالي اليمني، (2) استعادة الإيرادات المالية، (3) استعادة قطاع النفط والغاز باعتباره العمود الفقري المالي للاقتصاد، فبدونه سيكون من الصعب تصور الاستقرار الاقتصادي على المدى المتوسط، و(4) تأسيس شرعية المؤسسات المركزية، وخاصة من خلال استعادة نظام الإدارة المالية وآليته الخاصة بالمساءلة أثناء تقديم خدمات إعادة الإعمار واستعادة الخدمات العامة.

2. **إن استعادة الحد الأدنى من رصيد الاحتياطيات الأجنبية يعتبر أولوية لتمكين القطاع الخاص من التعافي وتحقيق الانتعاش الاقتصادي.** وبالتالي ينبغي أن يصل الحد الأدنى من أرصدة الاحتياطيات الأجنبية المتاحة بدايةً بما يتناسب مع استعادة الاستقرار

الكلي إلى ما يقرب من تغطية واردات البلاد لمدة 3 أشهر[5]، والمقدرة بمبلغ 4.5 مليار دولار خلال الفترة التي سبقت اندلاع الصراع.[6] وسيتيح توفر الاحتياطيات الأجنبية تمويل الواردات السلعية، الأمر الذي يستدعي إشراك القطاع الخاص في عملية التعافي.

3. **إن استعادة عمليات البنك المركزي على الفور يعتبر شرطاً لا غنى عنه للتعافي الاقتصادي واستعادة الاستقرار الكلي.** وبالتالي يتعين على البنك المركزي اليمني أن يكون قادراً على استئناف أداء وظائفه المالية الاعتيادية مجدداً والمتمثلة في: (1) تقديم الخدمات كمقرض وملاذاً أخيًر للنظام المالي اليمني، (2) تحقيق التوازن في السوق الوطنية للدين الخاص والعام (3) تسهيل التجارة الدولية، و(4) ضمان استمرارية ومصداقية النظام المالي اليمني.

4. **إن استئناف التجارة بكامل إمكاناتها وإحياء قطاع النفط والغاز يتطلب تسوية أوضاع الديون الخارجية لتمكين المستثمرين من الوصول إلى التدفقات النقدية.** فالمتأخرات المتراكمة على التزامات الديون الخارجية تمثل عقبة أمام استئناف أنشطة التجارة المعتادة، وإحياء القطاع الخاص بصفة عامة، إضافة إلى الدخول في صفقات مالية معقدة لتعافي قطاع النفط والغاز، حيث سيصر الدائنون على الوفاء بمطالباتهم قبل أن يتمكن المستثمرون الجدد من القيام بذلك والمطالبة بتدفقات العملات الأجنبية. كما سيتعين إعادة هيكلة التزامات الديون الخارجية، وبالمثل سيتعين إعادة جدولة متأخرات الديون الخارجية.

5. **تحتاج اليمن إلى استعادة قاعدة إيراداتها المالية من اليوم الأول.** فمسار إعادة الإعمار والاستقرار والتنمية في اليمن على المدى الفوري إلى المدى المتوسط والبعيد يعتمد على مدى قدرة حكومته المستقبلية لزيادة الإيرادات المحلية لتمويل برنامج الإنفاق العام. كما أن توفر الموارد الخارجية يلعب دوراً هاماً لتحقيق الاستقرار المبكر وتعافي سبل العيش، فضلاً عن ترميم النسيج الاجتماعي والمؤسسي. بيد أن التعافي المستدام، واستعادة الأنظمة الخاصة والنسيج المؤسسي يتطلب إيجاد موارد خاصة.

6. **تلعب ضرائب التجارة والاستهلاك دوراً هاماً على المدى القصير في تعافي الموارد المالية.** فالنظام الضريبي في اليمن بديهياً لا يمثل عقبة أمام الجهود الرامية إلى تعزيز تحصيل الإيرادات. بيد أن مرحلة ما بعد الصراع تتطلب نوعاً من "الاستجابة الطارئة" الأولية قصيرة الأجل لتمويل ودعم جهود إعادة الإعمار. وفي هذا الصدد، سيكون من الأهمية بمكان أن يتم (1) ترتيب إعادة إنشاء الإدارات الضريبية والجمركية بشكل مناسب، و(2) الحد من التعقيدات الإدارية بما يتيح للحكومة إعادة الاضطلاع بوظائفها الأساسية دون إعاقة العوامل الأولية لتعافي القطاع الخاص. وينبغي أن يتم إيلاء الضرائب التجارية وضرائب الاستهلاك الاهتمام على سبيل الأولوية.

7. **تعتمد وتيرة تعافي الإيرادات المالية وعائدات التصدير على المدى المتوسط (بعد 6-12 شهراً) على السرعة والعمق اللذين يمكن بهما استعادة قطاع النفط والغاز.** ففي مرحلة ما قبل الصراع كان قطاع النفط والغاز في اليمن ينتج ما بين (50 – 60%) من الإيرادات المالية وما يصل إلى 50% من عائدات التصدير، وحوالي 50% من الاحتياطيات الأجنبية. وبلغت حصة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي ما بين 8 – 9%، وأهميته بالنسبة لخلق فرص العمل المباشرة لا تذكر. ومع ذلك، وعلى الرغم من الانخفاض الكبير في السعر العالمي للنفط منذ عام 2014م، لا تزال استعادة قطاع النفط والغاز تمثل ضرورة أساسية لتحقيق التعافي الاقتصادي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي المستدام في اليمن.

8. **تعتمد سرعة تعافي إيرادات القدرة الإنتاجية السابقة على (1) سرعة إعادة إشراك المستثمرين، (2) الاستخدام الامثل للاستثمارات المقدمة و (3) ظروف الاستثمار المستقبلية المتاحة للقطاع، والتي ستثمر عنها اتفاقية حل الصراع في نهاية المطاف.** فالمفترض أن يرتفع السعر العالمي للنفط مستقبلاً ليصل إلى نحو50 دولارا للبرميل، أي نحو نصف الأسعار السابقة. إن تحقيق مستوى ربع قطاعي النفط والغاز الذي كان سائداً قبل عام 2014م للميزان المالي والخارجي لليمن في المستقبل سوف يتطلب زيادة كبيرة في الانتاج السنوي. كما أن الانخفاض في الإنتاج - كما لوحظ منذ عام 2002م – يمكن عكسه في حال سمح المناخ الاستثماري في هذا القطاع بخلق مسار أكثر استدامة لعمليات التنقيب والاستكشاف والإنتاج.

9. **إن شرعية وبناء الثقة وفعالية أي برنامج إنفاق تتطلب جميعها استعادة العمليات المعتادة للموازنة.** فهناك حاجة إلى استعادة عمليات الموازنة العادية من أجل دعم الهيكل الإداري للدولة وتوفير القدر الممكن من الخدمات. وسيشمل ذلك وضع إجراءات الاعتماد، فضلاً عن استئناف أعمال الخزانة. وكنقطة أولى، سيتعين إعداد "موازنة طارئة" للسنة المالية بعد انتهاء الصراع.[7]

10. **لن تكون هناك شرعية دون استعادة سلامة ومصداقية الموازنة.** ومن أجل بناء الثقة بين الأطراف المعنية واستخدام الموارد المحدودة استخداماً فعالاً، سيكون من المهم ضمان وجود ضوابط أساسية لمنع تسرب الأموال. وفي ظل الافتراض بأن أولوية

---

[5] ثلاثة أشهر من تغطية الاستيراد تعتبر بمثابة مستوى الحد الادنى للدول للوفاء بمعايير الاستقرار الاقتصادي الكلي.

[6] أي ما يعادل حوالي 10 % من إجمالي الناتج المحلي المنخفض بسبب الصراع بحلول نهاية عام 2016م.

[7] قد تكون هناك حاجة إلى ميزانية الطوارئ حتى بعد السنة المالية الأولى بعد انتهاء الصراع.

الإنفاق ستكون في البداية لدفع مرتبات موظفي الخدمة المدنية، فإن ضمان سلامة وصحة بيانات كشوف المرتبات وضوابطها سيكون أمراً ضرورياً.

11. **إن الالتزام بالشفافية المالية والعمل بها سيمثل أحد الإجراءات الهامة لبناء الثقة.** ومن شأن تقديم معلومات ذات مصداقية وتوفيرها في الوقت المناسب بخصوص إعداد الموازنة وتنفيذها (كبداية) أن يساعد على فتح الأبواب للنقاش العام. كما أن ذلك سيعمل على تسهيل المساءلة من جانب المواطنين وشركاء التنمية على حد سواء بشأن استخدام الموارد العامة. وسيكون من المهم بشكل خاص على الحكومة أن تُبرهن وبشكل سريع بأن الإنفاق سيوجه لدعم إعادة الإعمار واستعادة الخدمات في مختلف مناطق البلاد.

12. **إن العملية الأولى لصياغة موازنة ما بعد الطوارئ سوف تكون محدودة بمدى القدرات المتاحة.** وسوف تكون هناك حاجة إلى وضع آلية بسيطة لاختيار الأموال وتخصيصها لمشاريع الاستثمارات الرأسمالية لإعادة الإعمار ومواصلة تطويرها بمرور الوقت. وفي حين أن هذه الاستثمارات ستحظى في المقام الأول بالدعم من قبل شركاء التنمية على أساس تقييم احتياجات التعافي وبناء السلام، إلا أنه يمكن أن يتم في وقت مبكر وضع الأسس لعملية "حماية بوابة" المشروع المؤسسي.

3.2. ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مذكرة السياسة رقم (3) الخاصة باليمن بشأن: استعداد القطاع الخاص للمساهمة في إعادة الإعمار والتعافي في اليمن

1. **تأثر القطاع الخاص تأثراً شديداً نتيجة للحرب الدائرة في اليمن، لكنه سيكون حاسما في التعافي.** فقد أظهر مسح للمنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة أُجري في عام 2015م، أي بعد ستة أشهر من اندلاع الحرب، أن 74% من الشركات التي شملها الاستطلاع سجلت أضرار مادية. وقد تأثرت أسواق العمل بشكل كبير حيث انخفضت العمالة بنسبة 13% في مدينة صنعاء والحديدة وعدن في حين شهدت المشاركة في سوق العمل انخفاضاً حاداً. وتأثر العرض في السوق نتيجة عدم القدرة على التنقل في جميع أنحاء البلاد بسبب الصراع والأضرار التي لحقت بالطرق والأسواق.

2. **يجب استعادة النظام التجاري والخدمات اللوجستية في اليمن من أجل تمكين القطاع الخاص.** تشير التقديرات إلى أن الصادرات الإجمالية قد انخفضت بنسبة 54% بين عامي 2014م و2015م حيث انخفض إجمالي الصادرات بنسبة 51% في نفس الفترة. كما تعرضت أربعة من الموانئ الرئيسية السبعة في اليمن إلى أضرار جسيمة في حين تقع ثلاثة منها حالياً خارج سيطرة الحكومة اليمنية. وتتولى الأمم المتحدة تفتيش الشحنات القادمة إلى الموانئ التي لا تسيطر عليها الحكومة، مما يبطئ عملية الاستيراد في حين شهدت أسعار الشحن ارتفاعاً كبيراً. وأصبح التمويل التجاري مشكلة رئيسية في الوقت الذي قطعت فيه المصارف الغربية خطوط الائتمان أمام التجار الذين يرسلون الأغذية إلى اليمن وأصبح موضوع فتح الاعتمادات المستندية أمراً صعباً للغاية. ولم يعد البنك المركزي اليمني قادراً على ضمان التسهيلات التجارية بسبب انقسامه على طول خطوط الصراع وانعدام العملة الأجنبية. وتأتي الأزمة الغذائية الكبيرة كنتيجة جزئية لهذه الأوضاع.

3. **يواجه القطاع المالي اليمني مشكلة في السيولة والحصول على النقد الأجنبي.** حيث فقد البنك المركزي اليمني تقريباً جميع أرصدته الاحتياطية من النقد الأجنبي على الرغم من المساعدة المقدمة من صندوق النقد الدولي. كما أن السيولة المالية للنظام المصرفي هي موضع تساؤل حيث ارتفع معدل القروض المتعثرة ونسبة الانكشاف للمعاملات الكبيرة مع الأطراف ذات العلاقة. وتتعرض مؤسسات التمويل الأصغر أيضاً لضغوط نظراً لأن المقترضين يواجهون صعوبة في سداد القروض. وعلاوة على ذلك، فإن علاقة البنوك اليمنية مع البنوك المراسلة شهدت تراجعاً الأمر الذي جعل الاستفادة من الخدمات المصرفية الدولية أمراً صعباً.

4. **يعد قطاع البناء من الناحية التاريخية من القطاعات الهامة في اليمن، وينبغي أن يلعب دوراً رئيسياً في عملية التعافي.** ومع ذلك، فقد عانى القطاع من تعليق وإلغاء العقود خلال الأزمة في حين غادر العمال المؤهلين السوق. وقد ارتفعت تكاليف مواد البناء خلال الحرب في حين أن العرض المتوفر للمدخلات المستوردة محدوداً للغاية. وبالرغم من ذلك، فقد بدأت عملية إعادة الإعمار بالفعل في بعض المناطق مع تزايد فرص العمل في قطاع البناء في عدن.

5. **ينبغي أن تتخذ الحكومة اليمنية والجهات المانحة خطوات فورية لدعم القطاع الخاص.** وتشمل الإجراءات ذات الأولوية دعم قطاع البناء للمساعدة في الاحتفاظ بقدرات التصنيع وإعادة الإعمار من خلال الدعم المالي والفني واستئناف التمويل التجاري من خلال دعم البنك المركزي اليمني، والتسهيلات الطارئة إذا لزم الأمر. كما ينبغي أن يكون دعم المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم منح للتعافي يجب أن تكون إحدى الأولويات على المدى القصير. ومن الضروري إعادة ربط القطاع المصرفي اليمني بباقي دول العالم وتوفير ضمانات استثمارية للمساعدة على تعبئة رأس مال القطاع الخاص على المدى الطويل.

6. **التوصيات الرئيسية لتسريع عملية بإعادة الإعمار وتعافي القطاع الخاص:**

على المدى القصير (3 -6 أشهر)

- **دعم البنك المركزي اليمني لاستئناف تقديم التمويل التجاري، وإذا لزم الأمر، توفير التمويل التجاري مباشرة لمستوردي المواد الغذائية الأساسية لشراء مخزونات غذائية جديدة من الخارج بصورة مؤقتة وطارئة.** وينبغي بذل كافة الجهود لمساعدة البنك المركزي اليمني لاستئناف تمويل التجارة. وفي حال تعذر تحقيق ذلك على المدى القصير، فسوف تكون هناك حاجة ماسة إلى توفير مرفق للتمويل التجاري وذلك لمساعدة المستوردين لفتح خطابات الاعتماد المستندية اللازمة لاستيراد الواردات الأساسية مثل الأغذية وكذلك إعادة الإعمار واستئناف النشاط التجاري على نطاق أوسع. وسيتطلب ذلك توفير الأموال ومرافق جيدة التصميم يديرها كيان محترف ومختص، وينبغي أن يبدأ ذلك في أقرب وقت ممكن، حتى قبل انتهاء الصراع. ويمكن أن يُدار هذا الصندوق من خلال منظمة دولية أو طرف تجاري مستقل. وبمجرد انتهاء الصراع، وهنا ينبغي أن يعود التركيز مرة أخرى إلى إعادة تشكيل البنك المركزي اليمني وإعادة بناء قدرته على توفير التمويل التجاري بحيث تستطيع مجموعة واسعة من الشركات الاستيراد بسهولة.

- **عكس منحنى نزع المخاطر لإعادة ربط النظام المصرفي في اليمن مع بقية دول العالم.** إن استئناف العمليات التي تعتمد على البنك المركزي (الحوالات المصرفية الدولية وعمليات تمويل التجارة والتحويلات المالية) سوف يكون أمراً أساسيا في سياق برنامج إعادة الإعمار في فترة ما بعد الحرب، وينبغي التركيز بوجه خاص على التدابير الرامية إلى عكس منحنى "نزع المخاطر". ولتحقيق ذلك، سيتعين على اليمن أن يثبت التزام سياسي رفيع المستوى وأن يثبت فعالية نظامه الخاص بمكافحة غسيل الأموال/تمويل الإرهاب والتزامه الفني بالمعايير الدولية المحدثة. وفيما يتعلق بالفعالية التي كانت تعتبر سيئة قبل الحرب، يجب على اليمن إجراء تقييم وطني للمخاطر، وتطوير التنسيق المحلي المشترك بين الوكالات، وضمان استخدام المعلومات المالية بصورة فعالة في التحقيق والملاحقة القضائية والفصل في قضايا غسيل الأموال/ تمويل الارهاب. أما فيما يتعلق بالامتثال خصوصا للتدابير الوقائية، فإن السلطات اليمنية سوف تحتاج إلى التأكد من أن المصارف والمؤسسات المالية وكذلك المشرفين في المصارف والمهن المحددة (المحامين وكتاب العدل وما إلى ذلك) ينفذون نهج المخاطر من خلال توخي الحرص الواجب تجاه العملاء والشخصيات السياسية البارزة وتحديد المالكين المستفيدين للحسابات المصرفية والشركات التجارية.

- **دعم تطوير نظام فعال للتحقق والتفتيش عن طريق طرف ثالث وذلك لتسهيل التجارة خلال فترة الحرب والفترة التي ستعقب انتهاء الحرب مباشرة.** وبالإضافة إلى الاستثمار في البنى التحتية التجارية، من المرجح أن يحتاج اليمن أيضاً إلى المساعدة لإعادة تأسيس نظامه الجمركي، إضافة إلى القيام بمسؤولياته الدولية فيما يتعلق بأمن البضائع وعلى وجه الخصوص. وعلى المدى الفوري، يمكن تقديم الدعم من طرف مستقل لإنشاء نظام جمركي وإجراء عمليات تفتيش، بما في ذلك إدخال التحسينات الممكنة على آلية الأمم المتحدة للتحقق والتفتيش الخاصة باليمن، وذلك من أجل ضمان الكفاءة والأمن.

- **دعم قطاع البناء للمساعدة في الاحتفاظ بالقدرة الانتاجية الحالية والتوظيف في قطاع البناء والمساعدة على تفادي التضخم في أسعار مواد البناء عند بدء عملية إعادة الإعمار:**
  - دعم تعافي الجوانب الإنتاجية والمالية وبناء قدرات شركات المقاولات اليمنية القائمة من اجل الاستعداد من الآن للقيام بدورها في إعادة الإعمار، على سبيل المثال، من خلال معالجة المشاكل المالية الناجمة عن عدم دفع المتأخرات.
  - تقييم مقاربات لزيادة الوظائف الصناعية المرتبطة بمواد بناء محددة (مثل خلق فرص عمل أنية في مجال التصنيع بما يتوافق مع معايير الإنشاء).
  - إنشاء مرفق تمويل بتمويل من المانحين وذلك لتمويل إعادة الإعمار بمجرد عودة السلام بهدف بناء الثقة في قطاع البناء والمقاولات.
  - إنشاء مرفق للتدريب على المهارات وذلك للاستجابة لطلب القطاع الخاص في مجالي التصنيع والبناء. إن إجراء تحليل للثغرات الخاصة بالمهارات يركز على الاحتياجات المستقبلية لقطاع البناء في اليمن يسترشد بتغييرات هيكلية محتملة في القوى العاملة في فترة ما بعد الحرب من شأنه أن يمكن من تحديد مكامن الضعف الخطيرة في جانب المهارات والتي يمكن معالجتها من خلال تدريب النازحين داخليا قبل عودتهم إلى ديارهم. ومن شأن ذلك أن يدعم سرعة عملية إعادة الإعمار وسرعة عودة النازحين كنتيجة لذلك.

- **دعم المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة ورواد الأعمال، بما في ذلك الأنشطة الزراعية وغير الزراعية، من خلال منح التعافي.** وتعتبر المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة جزءاً حيوياً من الاقتصاد اليمني من حيث توفير الخدمات والسلع الأساسية ومن حيث التوظيف. واعترافاً بذلك، قام البنك الدولي، كجزء من الدعم الطارئ المستمر لليمن، بإطلاق برنامجاً للمنح الصغيرة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المتعلقة بالأمن الغذائي مثل الزراعة وصيد الأسماك. ونظرا لأهمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن توسيع برنامج المنح هذا ليشمل مجموعة أوسع من المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك التي تقدم الخدمات والمرافق الأساسية، هي الخطوة المنطقية التالية. ومن

شأن برنامج منح التعافي أن يساعد المنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة على خلق فرص العمل، وإعادة بناء مخزونها وتجهيزاتها وتنمية مهاراتها. ومن المرجح بشكل خاص أن تقديم المنح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لإعادة تكوين رأس مالها العامل بصورة سريعة سيكون أمراً بالغ الأهمية، لأن التأخيرات الطويلة قد تجبر هذه المنشآت على الإقفال. ويمكن أن يبدأ توسيع برنامج المنح بهذه الطريقة أثناء استمرار الصراع وتسريع توسعة البرنامج في فترة ما بعد الصراع. ومن الممكن أن تكون هذه المنح نقدية أو عينية، وينبغي تنسيقها مع برامج إعادة توطين النازحين لضمان المزيج الصحيح من الحوافز والتسلسل لدعم انتعاش المجتمعات الأشد تضررا من الصراع. ومن المرجح أن يصبح النازحون جزءا من المجتمع المحلي، وليس كأفراد أو جماعات، ويمكن لبرنامج المنح أن يخلق حافزاً واضحاً للعودة على مستوى المجتمع المحلي. ومن شأن هذا أن يقلل من مخاطر العودة التي يتعرض لها أفراد الأسر وأن يساعد على تعزيز التعافي. وسوف يتم تقديم مساعدة فنية ومالية متخصصة لرواد الأعمال الشباب في إطار هذا البرنامج. وبالنسبة للقطاع الزراعي، سيركز البرنامج على تقديم المساعدة إلى صغار المزارعين أو الصيادين أو منتجي الثروة الحيوانية المتضررين الذين تعطلت أنشطتهم أو تأثرت بسبب الصراع من خلال برنامج دعم لمساندة الأسر التي تعمل في الزراعة وصيد الأسماك على استئناف مزاولة أنشطتهم الإنتاجية. وينبغي أن يتم ذلك بالتنسيق الوثيق مع برامج دعم النازحين وإعادة التوطين، حيث يجب أن تكون الحوافز متوازنة لتعزيز العودة الآمنة والمستدامة للأسر إلى مزارعها/ مصائد الأسماك. ويجب أن يشمل ذلك مظروف دعم استعادة الزراعة (المدخلات مثل البذور والشتلات، والأسمدة، وتقديم المساعدة لاستعادة نظم الأراضي والري، وتقديم المساعدات النقدية لإعالة الأسر حتى يتم استعادة الزراعة). وينبغي ربط المنشآت الزراعية وغير الزراعية الاصغر والصغيرة والمتوسطة من خلال النهج القائم على سلسلة الإمدادات التي تدعم صغار مقدمي السلع أو الخدمات أو مؤسسات تحضير المحاصيل بعد الحصاد ذات الصلة بقطاعات الزراعة / الصيد / الثروة الحيوانية. وينبغي أن تشمل أيضاً المساعدة المجتمعية لاستعادة الأسواق المحلية والوصول إلى الأسواق خارج نطاق المجتمع المحلي. وقد تكون هناك حالة لتوسيع هذا النوع من منح التعافي للمنشآت الأصغر والصغيرة والمتوسطة التي اضطرت بالفعل إلى الإغلاق وترغب في استئناف العمل أو حتى لرواد الأعمال الذين يرغبون في بدء الأعمال التجارية. ومن شأن ذلك أيضاً أن يتيح استهدافاً أكثر وضوحاً وسهولة للأعمال التجارية التي تديرها المرأة من خلال برنامج المنح هذا، الذي من المرجح أن يكون ذا أهمية خاصة نظراً لترجيح أن يتولى الرجال إدارة أعمال البناء.

- **توفير الأسس الاقتصادية التحليلية للسلام.** ثمة توصية نهائية في المدى القريب تتمثل في القيام بعمل تحليلي حتى قبل انتهاء الصراع بهدف المساهمة في عملية السلام من منظور اقتصادي. وهذا أمر ذو أهمية خاصة لأن استدامة التسوية السلمية ستعتمد جزئياً على استدامة التسوية الاقتصادية التي تقوم عليها. فقد قدم التحليل الاقتصادي الذي أجراه البنك الدولي إسهامات هامة في اتفاقيات دايتون وكذلك في المفاوضات والتنسيق بشأن التجارة خلال الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة. وفي حالة اليمن، ينبغي أن يشمل هذا العمل التحليلي موضوعين. أولاً، تسليط الضوء من الناحية الاقتصادية على تكلفة الحرب من حيث خسارة نشاط القطاع الخاص وتدمير رأس المال وضعف الاستثمار وتعطيل التجارة. ومن الممكن أن يتخذ ذلك شكلاً مماثلاً لتقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي أجري في لبنان من بين بلدان أخرى. وفيما يتعلق بذلك، يمكن أيضاً حساب "الأرباح" المحتملة من السلام وذلك لمواصلة بناء قضية السلام. وثانياً، فإن أي اتفاق للسلام لابد أن يضمن عناصر نظام اقتصادي جديد أو منقح. ومن المرجح أن العلاقات التجارية المستقبلية لليمن مع جيرانها سيكون لها تأثير كبير على قدرتها على التعافي والحفاظ على الاستقرار. وينبغي إدراج خطة تفصيلية أولية للعلاقات التجارية كجزء من خطة السلام المستدام. وبالمثل، من المرجح أن تكون مسألة تنقل اليد العاملة اليمنية للعمل في دول مجلس التعاون الخليجي عنصراً هاماً في التعافي الاجتماعي والاقتصادي في اليمن. إن العمل التحليلي الذي يسلط الضوء على أهمية التجارة وانتقال اليد العاملة الى الاقتصاد اليمني فضلاً عن إيجاد بعض السيناريوهات لاستعادة التجارة وتنقل اليد العاملة والتحويلات المالية في وقت السلم من شأنه أن يقدم مساهمة هامة في محادثات السلام. ويمكن أن يساعد التحليل عالي الجودة جميع الأطراف للتوصل إلى اتفاق مفيد للطرفين بشأن هذه المسائل.

المدى القصير إلى المتوسط (6- 24 شهر)

- **توفير ضمانات استثمارية للمساعدة في تعبئة رأس مال القطاع الخاص للبنى التحتية ومشاريع تقديم الخدمات وغيرها من التعاملات التي لن تستمر إلا إذا تم حماية المستثمرين والمقرضين من مخاطر محددة.** فلن يكون لدى حكومة مرحلة ما بعد الصراع الموارد اللازمة لتمويل احتياجات البنية التحتية للبلاد بعد انتهاء الصراع. وفي الوقت نفسه، فإن اجتذاب الاستثمار الخاص إلى البلدان المتضررة من الصراعات، أو حتى البلدان التي تمر بمرحلة ما بعد الصراع في الآونة الأخيرة، يمثل تحدياً حاسماً في تمويل التعافي وإعادة الإعمار. إن عدم الوضح بشأن الوضع السياسي المتأصل في البلدان التي تمر بمرحلة مات بعد انتهاء الصراع، ومخاطر المزيد من عدم الاستقرار تؤدي إلى إضعاف اهتمام المستثمرين الأجانب والمحليين والمغتربين. وتدير وكالة ضمان الاستثمار متعدد الأطراف مرفقاً للاقتصادات الهشة والمتضررة من الصراعات والذي يوفر إدارة أولية للخسائر لتأمين الاستثمارات في البلدان المتأثرة بالصراعات مثل اليمن. ومن المستحسن أن يكون هناك تسهيلات للاقتصادات الهشة والمتضررة من الصراعات أو صندوق ضمان يمني متاح في اليمن لمشاريع البنية التحتية واسعة النطاق، ولا سيما في قطاع الطاقة، والاستثمارات الخاصة الصغيرة أو غيرها من

التعاملات (مثل عقود تقديم الخدمات التي تشمل مخاطر الانكشاف داخل البلد لاستخدام الأصول أو غيرها من المخاطر). ومن الناحية المثالية، من الأفضل أن يتم دعم المستثمرين بكافة أنواعهم (الأجانب، المغتربين، والمحليين). ويمكن أن تمثل دول مجلس التعاون الخليجي مصدراً محتملاً لتمويل هذا الصندوق.

- **تمويل إعادة إعمار البنية التحتية التجارية لإحياء الأنشطة التجارية ومعالجة تدهور الأمن الغذائي.** وعلى المدى القصير، وفي الوقت الذي يستمر فيه الصراع، فإن إعادة إعمار البنية التحتية التجارية الهامة يعتبر أمراً مهماً لتحقيق الأمن الغذائي وتوفير الأدوية للسكان. وفي مرحلة ما بعد الصراع مباشرة، ينبغي أن تكون إعادة بناء مجموعة أوسع من البنى التحتية التجارية أولوية رئيسية بالنسبة لجميع الأطراف. وبالنسبة للبنك الدولي والجهات المانحة الأخرى، يعتبر الاستثمار في مشاريع البنية التحتية خطوة واضحة على المدى القريب والبعيد.

- **إنشاء مؤسسة لإعادة هيكلة القطاع المالي العام والخاص لدعم السلطات في جهودها لإعادة هيكلة القطاع المصرفي،** بحيث تشمل اختصاصات هذه المؤسسة ما يلي:

- ضخ رؤوس الأموال في المؤسسات المالية (المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر) التي تعتبر قابلة للاستمرار بهدف استعادة سيولتها وتسريع عملية تعافيها.
- إنشاء نظام لتأمين الودائع لمساعدة البنك المركزي اليمني على استعادة الثقة العامة في المؤسسات المالية.
- تقديم الدعم الفني للمؤسسات المالية الهشة لتسهيل إعادة هيكلتها. ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً مساعدة فنية للبنك المركزي اليمني لتسهيل العمليات المعقدة مثل عمليات الاندماج أو تصفية أو إنشاء بنك لتحصيل الديون المتعثرة.
- توفير تسهيلات البيع بالجملة (بما في ذلك الضمانات) للوسطاء الماليين المؤهلين (البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر ورؤوس الأموال الاستثمارية) من أجل ضخ السيولة وتسهيل استئناف التمويل الرأسمالي للقطاع الخاص. كما أن أنشطة الوساطة المالية الخاصة بالصندوق الاجتماعي للتنمية يجب أن يتم نقلها من وكالة إعادة هيكلة القطاع المالي (التي ستوضح في الوقت نفسه دور الصندوق الاجتماعي للتنمية، والذي يجمع حالياً بين العديد من الأدوار التنموية التي من المحتمل أن تكون متعارضة).
- تقديم المساعدة الفنية للمؤسسات المالية لتنفيذ إعادة هيكلة القروض المتعثرة.

3.3. ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مذكرة السياسة رقم (4) بشأن اليمن: تقديم الخدمات الشاملة

1. **وللاستفادة من التجارب السابقة في اليمن وفي البلدان المماثلة فيما يتعلق بتقديم الخدمات، ينبغي النظر فيما وراء النموذج الوطني والمركزي لتقديم الخدمات.** فقد اعتمدت النهج الماضية لتقديم الخدمات، في أوقات السلم وفي مرحلة إعادة الإعمار بعد انتهاء الصراع على حدٍ سواء، أساساً على العمل من خلال الوكالات الوطنية (الوزارات والمرافق العامة والمؤسسات المختلطة) حتى عندما يكون الهدف هو تلبية الاحتياجات المحلية لتقديم الخدمات. وهناك على الأقل عدد قليل من الوكالات الوطنية أيضاً هي مؤسسات محلية قوية (على سبيل المثال، برنامج الأشغال العامة والصندوق الاجتماعي للتنمية ووحدة تنفيذ مشروع صيانة الطرق). وقد تمثلت السمات الرئيسية لهذا النهج فيما يلي:

- عمليات التخطيط وتخصيص الموارد وعمليات صنع القرار تتجه من القمة إلى القاعدة، حتى عندما تكون الوكالات استشارية ومستجيبة على المستوى المحلي.
- القدرة هي وظيفة من أعلى إلى أسفل، حيث تعتمد القدرة على استئناف تقديم الخدمات بعد الصراع إلى حد كبير على استعداد وقدرة الوكالات الوطنية لنشر هذه القدرة على المستوى المحلي. وهناك عدد من العوامل الخارجية والداخلية في المستويات العليا، بما في ذلك اتفاقيات النخبة وتوافر الموارد والقيود على القدرات، وما إلى ذلك، مما يؤثر بدوره على ذلك.

2. **يتعين على المستوى الوطني أو المركزي أن يستفيد من المستوى المحلي أو الإقليمي لتحسين تقديم الخدمات.** سوف يتطلب النموذج الجديد لتقديم الخدمات الأساسية التركيز على مسار طويل الأجل وتدريجي وأساسي لبناء الدولة من القاعدة إلى القمة. ومن شأن هذا النهج أن يعزز قدرة السكان على الصمود في وجه دورات متكررة من الهشاشة والصراع، وأن يكون بمثابة طريق غير مباشر لشرعية الدولة، مع مرور الوقت. يبتعد النهج المقترح عن الماضي بطريقتين هامتين:

- يعتمد نهجاً محلياً أولياً. ويتم تعريف "محلياً" على نطاق أوسع في هذا السياق. فهو يعتمد على حجم ونطاق الخدمة ودرجة المشاركة المباشرة للمواطنين والتنسيق المؤسسي والاحتياجات من الموارد اللازمة لتقديم الخدمات بطريقة فعالة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون جمعيات مجتمعية أو مجموعات مستخدمين في المناطق الريفية، أو المؤسسات

الخدمية في المناطق الحضرية، والسلطات المحلية في المديريات والمحافظات، أو المكاتب المحلية للجهات المركزية، لكنها تُعزز كي تعمل بشكل أكثر استقلالية على المستوى المحلي.

- وخلافاً للنموذج الهرمي لهيكل الدولة، في هذه الحالة، فإن صلاحيات ووظائف المركز والمستويات الوسطى والمحلية وما يرتبط بها من مؤسسات لتقديم الخدمات تقوم على الاعتماد المتبادل والتطور المتزايد.

3. ينطوي النهج الجديد على المجالات التالية التي تركز بشكل أكبر فيما يتعلق بتقديم الخدمات الشاملة في اليمن:

- ترتيب القطاعات ذات الأولوية: النهوض بالخدمات من أجل تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحا في القطاعات الخدمية الأكثر أهمية (على سبيل المثال، الصحة والمياه والطاقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما إلى ذلك).
- النهج المحلي الأول: تعزيز المؤسسات المحلية، بما في ذلك مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وتمكينها من أن تصبح أكثر تشاركية وشمولا ومرونة،
- ربط المستويات المختلفة للدولة: النهج المحلي الأول لا يعني إهمال مستويات أخرى من الحكومة. وبدلا من ذلك، ترتبط استدامة النهج المحلي الأول بالترابط الذي يمكن إنشاؤه بنجاح عبر الأقاليم وعبر المؤسسات المحلية والإقليمية والعليا في إدارة الموارد الطبيعية، وتطوير الهياكل الأساسية وتقديم الخدمات، وما إلى ذلك.
- تحديد موارد مبتكرة وتقديم الخدمات: ضمان استدامة تقديم الخدمات من خلال إدارة ونشر موارد قادرة على مجابهة الصراعات، خاصة وأن الحكومة المركزية قد لا تكون في وضع يمكنها من توفير الموارد لتقديم الخدمات. وفي هذا السياق، يكتسب دور القطاع الخاص (الرسمي وغير الرسمي) وكذلك مقدمي الخدمات غير التقليديين أهمية أكبر.
- تحالفات شاملة بما فيه الكفاية: تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال ائتلافات تقوم على تقديم الخدمات وسبل كسب العيش وإدارة الموارد المحلية، و
- إعادة تأطير المجتمع: التركيز على المؤسسات المحلية والإقليمية من أجل نهج فعال لبناء الدولة من القاعدة إلى القمة بدلا من الاعتماد على إما نهج من أعلى إلى أسفل أو نهج اللامركزية.

4. **تفعيل النموذج الجديد لتقديم الخدمات**. نستكشف فيما يلي الآثار التشغيلية المحددة للنهج الجديد فيما يتعلق بكل قطاع من القطاعات التي تم تحليلها (الطاقة والمياه وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعليم والصحة). وتناقش المذكرة ذات العلاقة التي تتناول هذه الاعتبارات كيفية تفعيل النهج "المحلي أولاً" بمزيد من التفصيل:

(1) ترتيب القطاعات ذات الأولوية:

- تدعو المذكرة الخاصة بقطاع الطاقة إلى الابتعاد عن الممارسة السابقة للبنك الدولي المتمثلة في تمويل مشاريع البنية التحتية الكبيرة في القطاع العام والتي هدفت إلى زيادة توفر الكهرباء، لاستكشاف نماذج بديلة للاستثمار في قطاع الطاقة. وتوضح المذكرة كيف أن اليمنيون لم يستفيدوا بشكل كامل من الدعم المقدم لمشاريع البنية التحتية الكبيرة بسبب الضعف الشديد في القدرات المؤسسية للمؤسسة العامة للكهرباء ووزارة الكهرباء والطاقة. وبالتالي فإن النهج الجديد يدعو إلى دعم حلول بسيطة ومرنة ومبتكرة، بما في ذلك الطاقة الشمسية، مع التركيز على المستوى اللامركزي أو مستوى المديريات من خلال ترتيبات مالية وترتيبات شراء مبتكرة.
- كما تسلط المذكرة الخاصة بقطاع التعليم الضوء أيضاً على كيف أن المركزية الشديدة في خدمات التعليم جعلت القطاع عرضة للتوجهات السياسية في ضوء القدرات المؤسسية الضعيفة لوزارة التربية والتعليم. على سبيل المثال، أمرت الوزارة خلال الحرب الجارية المدارس في صنعاء بالتخلي عن كتب القراءة (عربي) للصف الأول التي تم تنقيحها رغم استخدامها في عدن. ولذلك، فإن النهج الجديد يدعو إلى الخروج من طريقة السيطرة المركزية من أعلى إلى أسفل والانتقال إلى نهج يرتكز بشكل أكبر على الإدارة القائمة على مستوى المدرسة بالتعاون الوثيق مع المجتمعات المحلية ومجالس الآباء.
- وبالمثل، توصي ورقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتمكين وتعزيز السلطات المحلية على مستوى المحافظة وعلى مستوى المديرية واعتماد طرق تشاركية ومستوى أكبر من إشراك المجتمع لتنفيذ وصيانة الطرق الريفية. وتشدد المذكرة على أهمية تعزيز المؤسسات على المستوى المحلي من خلال التدريب المناسب ونقل المعارف وبناء القدرات الفنية.
- وتميز مذكرة قطاع المياه بين خدمات المياه والصرف الصحي في المناطق الحضرية والريفية وتدعو إلى نهج محلي (المركزية الخفيفة و/أو اللامركزية) في المناطق الريفية.

(2) النهج المحلي أولاً:

- تدعو مذكرة قطاع الطاقة إلى الابتعاد عن الممارسة السابقة للبنك المتمثلة في تمويل مشاريع البنية التحتية كبيرة الحجم للقطاع العام التي تهدف إلى زيادة توفير الكهرباء، واستكشاف نماذج بديلة لاستثمارات الطاقة. وتوضح الورقة كيف لم يتمكن اليمنيون من الاستفادة الكاملة من البنية التحتية الواسعة النطاق بسبب القدرات المؤسسية الضعيفة للغاية

للمؤسسة العامة للكهرباء ووزارة الكهرباء والطاقة. ولذلك، فإن النهج الجديد يدعو إلى دعم حلول بسيطة ومرنة ومبتكرة، بما في ذلك حلول الطاقة الشمسية القائمة على التركيز على المستوى اللامركزي أو على مستوى المديريات مع ترتيبات مبتكرة للشراء والتمويل.

- تسلط مذكرة قطاع التعليم الضوء أيضاً على كيف أن خدمات التعليم شديدة المركزية جعلت القطاع عرضة للتجاذبات السياسية في ضوء ضعف القدرات المؤسسية لوزارة التربية والتعليم. على سبيل المثال، خلال الفترة الحالية من الصراع، تم توجيه المدارس في صنعاء بالتخلي عن كتب اللغة العربية للصف الأول والتي تم تنقيحها على الرغم من استخدامها في عدن. ولذلك، فإن النهج الجديد يدعو إلى الخروج من طريقة السيطرة المركزية من أعلى إلى أسفل إلى نهج إداري يرتكز بشكل أكبر على المدرسة بالتعاون الوثيق مع المجتمعات المحلية ومجالس الآباء.
- وبالمثل، تدعو مذكرة قطاع النقل إلى تمكين السلطات المحلية وتعزيزها - على مستوى المحافظات والمديريات - واعتماد نهج تشاركية والإشراك الوثيق للمجتمعات المحلية في تنفيذ وصيانة الطرق الريفية. وتقول الورقة إنه ينبغي تعزيز المؤسسات المحلية من خلال توفير التدريب الكافي ونقل المعارف وبناء القدرات الفنية.
- يميز قطاع المياه بين خدمات المياه والصرف الصحي في المناطق الحضرية والريفية ويدعو إلى اتباع نهج محلي (لامركزي) في المناطق الريفية.

(3) ربط مختلف مستويات الدولة:

- تدعو مذكرة قطاع التعليم إلى تعزيز النهج المحلي أولاً من خلال عملية موازية لبناء القدرات ودعم تعزيز الوعي لوزارة التربية والتعليم والمدارس والمجتمعات المحلية لتعزيز المساءلة والحوكمة في هذا القطاع.
- وبالمثل، تدعو مذكرة القطاع الصحي إلى اتباع نهج مختلط يعتمد مجموعة كاملة من الأساليب بما في ذلك دعم المرافق الثابتة (في إطار وزارة الصحة)، فضلا عن تقديم الدعم للفرق المتنقلة والأساليب المجتمعية لتوسيع نطاق تغطية الخدمات إلى أقصى حد. ويدعو هذا النهج أيضا إلى بناء قدرات المؤسسات والموظفين على المستوى المحلي وبناء شراكة أوثق بين المؤسسات المركزية ومنظمات المجتمع المدني المحلية وشركاء القطاع الخاص من أجل تقديم الخدمات في نهاية المطاف، وتطوير الهياكل الأساسية وما إلى ذلك.
- وفي حين تدعو مذكرة قطاع النقل إلى اتباع نهج أكثر لامركزية لإعادة تأهيل وصيانة الطرق، فإنها تعترف بالأهمية المماثلة لدعم منشآت النقل المركزية مثل المطارات والموانئ البحرية. وعلى هذا النحو، يتوقف النجاح النهائي للنهج على مدى إمكانية تكامل الدعم المقدم إلى المستوى المحلي والمستوى المركزي.
- كما تناقش مذكرة قطاع المياه أيضا إلى أي مدى يعتبر الدعم التقليدي الذي يوفره الحقن النقدي الفوري للرواتب والمناقصات وإصلاح الأضرار الكبيرة وإعادة تأهيل الآبار والمضخات وإعادة تجهيز قدرات معدات التشغيل والصيانة وتوفير خدمات الصرف الصحي في حالات الطوارئ وتوفير التثقيف الصحي وما إلى ذلك، قد لا يزال قابلاً للتطبيق فيما يتعلق بالخدمات الحضرية.

(4) التمويل المبتكر:

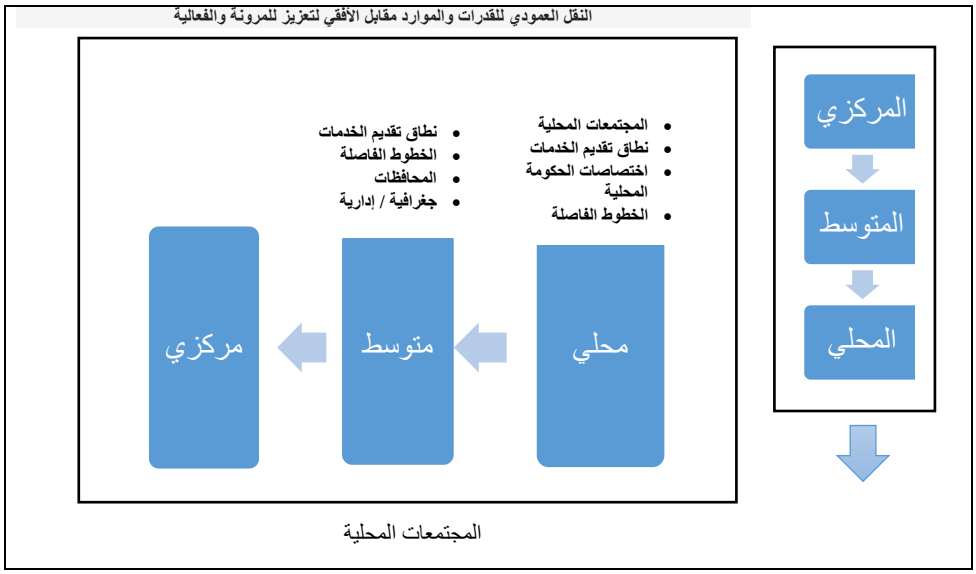
- تدعو مذكرة قطاع الطاقة إلى مصادر تمويل مبتكرة تستفيد بشكل واقعي وعملي من الإطار الجديد للبنك الخاص بالمشتريات، وعلى وجه التحديد المشتريات التي يقودها المانحون والدعم العملي التنفيذي الموسع (HEIS).
- وفي الوقت نفسه، توضح مذكرة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كيف فتحت اتصالات الهاتف المحمول الباب لخدمات التعاملات المالية بواسطة الهاتف المحمول وتوسيع نظام الدفع الذي يربط الناس بالخدمات المصرفية من دون وجود حساب مصرفي. إن خدمات التعاملات المالية بواسطة الهاتف المحمول تسمح بالتحويل المباشر للرصيد إلى الهاتف المحمول الشخصي للفرد بتكلفة معاملة منخفضة للغاية. وهذا يزيد الخيارات المتاحة للتمويل بما في ذلك التحويلات النقدية.

(5) تحالفات شمولية كفاية:

- تسلط مذكرة قطاع المياه الضوء على الحاجة إلى تعزيز التنسيق الوثيق بين الوكالات الرئيسية (الهيئة العامة لمشاريع مياه الريف، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وبرنامج الأشغال العامة) والجهات المانحة الدولية (اليونيسيف، ومنظمة رعاية الأطفال، ومنظمة أوكسفام وغيرها من المنظمات غير الحكومية الدولية) بمكون قوي للمشاركة المجتمعية فيما يتعلق بخدمات مياه الريف على وجه الخصوص.
- كما تدعو مذكرة قطاع الصحة أيضا إلى اتباع نهج مختلط يدعم المرافق الثابتة والفرق المتنقلة وجهود التوعية المجتمعية لتوسيع نطاق تغطية الخدمات. كما تدعو أيضاً إلى تعزيز الشراكات بين مؤسسات تقديم الخدمات ومنظمات المجتمع المدني المحلية والقطاع الخاص من أجل دعم تقديم الخدمات في نهاية المطاف.

(6) إعادة تأطير المجتمع:

الشكل 2: إعادة تصميم العلاقات المؤسسية في تقديم الخدمات



- ويعترف النهج الجديد بالدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الآليات البديلة - مثل منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص - في تقديم الخدمات. واليوم وفي العديد من الخدمات – على سبيل المثال المياه والطاقة والصحة والأمن المحلي- فقد خطى بالفعل مقدمي الخدمات من القطاع الخاص الرسمي وغير الرسمي ليسد الفراغ الذي خلفه القطاع العام. ويشمل النهج الجديد دعم هذه الجهود من خلال إعادة تقويم دور القطاع العام ومعالجة ضعف سلسلة الإمداد وتعزيز مقدمي الخدمات من القطاع الخاص، وتحسين المساءلة والشمولية في تقديم الخدمات.

- ويعترف النهج الجديد بمستويات التباين العالية بين لأقاليم والمجتمعات المحلية فيما يتعلق بدرجة سلطة الدولة وقدرتها ومواردها الطبيعية وما إلى ذلك، والحاجة إلى اعتماد حلول تتناسب مع الحالة الخاصة في كل إقليم أو ولاية محلية و/ أو مجتمع في إطار شامل لتعزيز قدرة الدولة وفعاليتها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النهج الجديد يتوقع درجة معينة من الدينامية في التدخلات لتتطور مع تغير الوضع على أرض الواقع بمرور الوقت.

3.4. ملخص الاعتبارات والتوصيات المستمدة من مذكرة السياسة رقم (5) الخاصة باليمن بشأن: تنسيق وتقديم المساعدات

1. **شهدت اليمن دورات متكررة من العنف ومحاولات عديدة سابقة لتعزيز السلام والتعافي وإعادة الإعمار.** تعود جذور أحدث جولة من الصراع إلى المرحلة الانتقالية بعد عام 2011م والتي عجزت عن التوصل إلى اتفاق بشأن الترتيبات الرئيسية لتقاسم السلطة. فالصراع لا يعكس فقط الانهيار في مؤتمر الحوار الوطني الذي يمثل محور التحول السياسي في عام 2011م، لكنه كشف عن استمرار الخلاف حول الأفكار الأساسية المتعلقة بهيكل الدولة ومستويات اللامركزية والهوية الوطنية. وفي أجزاء من البلاد، لا تزال شرعية وسلطة الحكومة المركزية محل خلاف، يترافق في بعض الأحيان مع العنف.[8]

2. **تعكس دورات الصراع في اليمن نمطاً من هشاشة وصراع القرن الحادي والعشرين: تواجه بلدان كثيرة اليوم دورات متكررة من العنف وضعف الحكم وعدم الاستقرار تغذيها قضايا الأمن والعدالة والضغوط الاقتصادية التي تفاقم المؤسسات الضعيفة.**[9] وللخروج من هذه الدائرة، تحتاج الحكومات الوطنية إلى بناء مؤسسات شرعية يمكنها توفير الأمن والعدالة وفرص العمل. إن تحويل المؤسسات يعتبر مشروع أجيال يتطلب بناء ثقة الأطراف الوطنية من خلال ائتلافات شاملة ونتائج مبكرة تبرهن القدرة على تحقيق مكاسب فورية للسلام وتحقيق توقعات المواطنين.

[8] مجموعة الأزمات الدولية، "اليمن: هل السلام ممكناً؟"، 9 فبراير 2016م
[9] البنك الدولي، تقرير التنمية العالمية لسنة 2011م: الصراع والأمن والتنمية

3. **إن السلام لا يتحقق بتوقيع اتفاقية سلام وإنما بتنفيذ الاتفاق. فعلى الرغم من أن آفاق التوصل إلى اتفاق سلام جديد في اليمن لا تبدوا مؤكدة في الوقت الراهن**، إلا أن الاستعدادات أو التنسيق المسبق الفعال للدعم الدولي بالتوازي مع الصراع النشط سوف يمثل أمراً حاسماً بالنسبة لكل من: تسهيل خلق تحسن فوري في حياة الناس وسبل عيشهم، وبدء التعافي والاستعداد لمواجهة العديد من التحديات والمظالم الكامنة التي غذت الصراع والعنف في الماضي. إن إعادة بناء البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية في اليمن وتوفير الخدمات والفوائد الملموسة للسكان سوف تكتسب أهمية قصوى عندما يتم إيجاد تسوية سياسية لإنهاء الصراع تعتمد عليها صلاحية الاتفاق السياسي والمستقبل الاجتماعي والاقتصادي لليمن.

4. **إن الانتقال من اتفاق سياسي نحو السلام المستدام يتطلب معالجة العديد من العوامل الصعبة التي أدت إلى نشوب الصراع وعملت على تغذيته في الماضي**. وهذه العوامل تشمل استعادة ثقة المواطنين في قدرة الحكومة على توفير الأمن لجميع المواطنين، وإعادة تمكين الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات العامة الرئيسية في جميع أنحاء البلاد لتسهيل سبل العيش والحد من الفقر ومعالجة عدم المساواة وتلبية احتياجات النازحين، وإعادة تأهيل المرافق الأساسية العامة وتشجيع نشاط القطاع الخاص لخلق فرص العمل، وعلى وجه الخصوص مواءمة هياكل الدولة ومستويات اللامركزية السياسية والإدارية والمالية لخلق وتعزيز توافق سياسي وطني بشأن شكل ووظيفة الأجهزة الحكومية.

5. **إن إيجاد سبل للتصدي لانعدام الأمن المستمر وضعف القدرات المؤسسية وعدم التماسك بين الشركاء الدوليين والتوقعات غير الواقعية ستكون عوامل حاسمة لنجاح الجهود الوطنية والدولية في اليمن ما بعد الاتفاق:**

- **أولاً**، من المرجح أن يظل الوضع الأمني سيمثل صعوبة في مرحلة ما بعد توقيع اتفاق السلام. فقد شهدت الجولة الحالية من القتال انتشار العناصر المسلحة في البلاد، بما في ذلك الجماعات الأصولية التي لن تكون جزءاً من أي تسوية سياسية جديدة. وسيؤدي تفتيت الأمن، لا سيما خارج العاصمة، إلى إعاقة عملية استئناف تقديم الخدمات العادية إلى حد كبير إضافة إلى تنفيذ البرامج لدعم وتحسين الأوضاع. ومن المرجح أيضاً أن يتأثر جانبي الاستثمار والتجارة في القطاع الخاص تأثراً شديداً. فقد كانت المخاوف الأمنية إلى حد كبير وراء عدم إيلاء اهتمام ببعض المناطق البلاد خلال الفترة الانتقالية 2011-2014م، ومن المرجح أن تتفاقم هذه الظروف بسبب اشتداد حدة الصراع منذ عام 2014م.

- **ثانيا**، تضرر مستوى تواجد الحكومة وقدراتها المؤسسية إلى حد كبير نتيجة للصراع. وبالتالي سوف تكون هناك حاجة إلى إعادة بناء قدرة الحكومة على تقديم الخدمات واستعادة شرعيتها للقيام بذلك في بعض أجزاء من البلاد. كما أن شركاء التنمية الذين اضطر معظمهم إلى مغادرة البلد بسبب الصراع سيواجهون قيوداً في إعادة تأسيس وجودهم وإعادة فتح برامج المعونة الخاصة بهم قبل بدأ استئناف تقديم المساعدات. إن التركيز المحتمل على المساعدات الإنسانية خلال المراحل الأولى من فترة إعادة المشاركة من شأنه أن يؤدي أيضاً إلى مزيد من إعاقة الجهود التي تبذلها الحكومة لإعادة بناء القدرات الهامة، نظراً لتفضيل أداء طرف ثالث أصيل في هذه الوثيقة.

- **ثالثاً**، من المرجح أن يعقب اتفاق السلام وعود كبيرة بالدعم الدولي، بيد أن تجربة اليمن في السابق أظهرت صعوبات في استيعاب المستويات العالية من تعهدات المساعدات. فقد تضاعفت تعهدات المعونة الإنمائية لليمن من 3.7 مليار دولار في عامي 1997م و2006م إلى مبلغ غير مسبوق بلغ 7.8 مليار دولار في عام 2012م. ومع ذلك، لم يتحقق سوى مبلغ محدود من هذه التعهدات. وعلى مدى ثلاث سنوات، بم يتم صرف سوى 30% من إجمالي المساعدات، بما في ذلك وديعة بقيمة مليار دولار في البنك المركزي اليمني.[10]

- **رابعاً**، قد يؤدي انعدام التنسيق بين الشركاء في المجال الإنساني والتنمية والأمن إلى خلق إشكالية نظراً لتعدد جداول الأعمال والأطراف الفاعلة. ولتلبية احتياجات الأمن الإنساني والتنمية، من المهم أن تتفهم الخطط الأمنية والإنسانية والإنمائية بعضها البعض وأن تعزز بعضها البعض خلال مراحل ما قبل السلام وما بعده، ومع ذلك، فإن تنسيق هذه الخطط المتنوعة والأطراف الفاعلة المتباينة والتوقعات الخاصة بها سيمثل تحدياً كبيراً. تتولى وزارة التخطيط والتعاون الدولي المسؤولية عن عملية التنسيق بين الشركاء الدوليين والشركاء في الحكومة. ومع ذلك، تعاني وزارة التخطيط والتعاون الدولي من مواطن ضعف مؤسسية خاصة بها تتعلق بالإدارة العامة وتطوير المشاريع وإدارة الاستثمارات العامة.

- **خامساً**، من الأهمية بمكان أن يقوم المانحون الدوليون المتنوعون الداعمون لليمن، بمن فيهم المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية والمانحين في دول مجلس التعاون الخليجي بالتحاور والتخطيط والعمل معاً من أجل تحقيق النتائج المتفق عليها. وسيتطلب ذلك تعزيز جهود التنسيق من أجل تفادي مشكلة غياب التنسيق الذي شهدته الفترة 2011-2014م. وفي الماضي، ركز المانحون الغربيون على تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الحكومية (ومكافحة الإرهاب) كشرط مسبق

[10] مذكرة إحاطة البنك الدولي المقدمة لمجموعة التشاور والتنسيق الاقتصادي الخاصة باليمن، 2 يونيو 2016م

لتقديم المعونة، في حين ربط المانحون من دول مجلس التعاون الخليجي المعونة بتنفيذ مبادرة مجلس التعاون الخليجي، وركزوا على مشاكل القدرات المتعلقة بإعداد وتنفيذ مشاريع البنية التحتية.

- **سادساً**، إن عدم التوافق المفترض بين التوقعات التي تأتي مع السلام والوقت الذي تستغرقه لخلق تحسينات حقيقية في حياة الناس يفرض مخاطر كبيرة. ومن المرجح أن اتفاق سلام جديد سيخلق توقعات بشأن حدوث تحسينات واسعة النطاق وفورية، في حين أن القدرة على التنفيذ ستواجه عوائق بسبب الوضع الأمني ومجموعة من التحديات الأخرى المترابطة التي تضعف قدرة الدولة على تقديم الخدمات. وكما يتضح من تقرير التنمية العالمية لعام 2011م، فإن إيجاد مؤسسات شرعية تحول دون الوقوع مرة أخرى في دائرة العنف يتطلب وقتاً طويلاً: فحتى البلدان التي شهدت انتقالاً سريعاً استغرقت ما بين 15 إلى 30 عاماً من أجل رفع أدائها المؤسسي فوق مستوى أداء الدولة الهشة - هايتي كمثال على ذلك- إلى دولة مؤسسية فعالة، مثل غانا.[11]

- **وأخيراً**، ونظراً لتاريخ اليمن نفسه، تأتي مخاطر تسييس الدعم المالي الدولي مع تحرك الأطراف الفاعلة لتنفيذ اتفاقات السلام. وسيكون من المهم أن يتفق المانحون الدوليون على الدعم في إطار للمساءلة المتبادلة لتفادي النهج والنتائج المتباينة بل وحتى تعارضها. وعلى الرغم من أهمية هذا الإطار، إلا أنه يتعين عليه أيضاً التغلب على الريبة والشك المتعلق بالاستخدام السابق لاتفاقيات المساءلة المتبادلة في اليمن.

4. ملاحظات ختامية

1. **إن العديد من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه اليمن سوف تتطلب وقتا للتعافي ووقتا ليتم معالجتها.** وعلى الرغم من أن المراقب لحالة اليمن سيشير بسهولة إلى المخاطر التي تنتظر بناء السلام، إلا أنه لا يوجد بديل للتغلب على هذه التحديات على مراحل، والاطلاع بشكل كاف ومن خلال المشاركة المفتوحة التي تقترحها التقاليد السياسية اليمنية. وفي حين أن الدعم الخارجي السياسي والمالي لبناء السلام في اليمن يعتبر أمراً بالغ الأهمية للتغلب على وضع الصراع، إلا أن التزام القيادة السياسية الوطنية ببناء السلام هو الأهم. وفي الواقع، فإن الاستعداد لبناء السلام هو من سيولد دعماً خارجياً وليس العكس.

2. **وقد بينت حقيقة الصراع الكبير في جميع أنحاء العالم أن هناك حاجة إلى دعم هائل بعد انتهاء الصراع من أجل بناء السلام.** وهذا الدعم لا يقتصر على دعم صندوق لإعادة الإعمار بحيث يمكن سحب الأموال منه، بالرغم من أن هذا الصندوق مفيد دون شك، بل ينبغي أن يفكر القادة الإقليميون في ضم اليمن في دول مجلس التعاون الخليجي، وتقاسم الفرص الاقتصادية والسياسية بشكل أفقي أكثر. وينبغي أن يكون هناك اهتمام مشترك بين أصحاب المصلحة الإقليميين من أجل بناء السلام بطريقة يتم من خلالها استشراق الآفاق المستقبلية، والتي يمكن أن يستفيد منها الجميع مع مرور الوقت من حيث الاستقرار والرفاهية وتعزيز الفرص الاقتصادية في المستقبل. ومن الممكن أن تكون أوروبا وهياكلها بعد الحرب العالمية الثانية مثالا على ذلك.

3. **تتمثل التحديات الرئيسية على المدى القصير فيما يلي:** (1) إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية الوطنية المركزية، وفي مقدمتها النظام المالي مع ميزانيته وإرساء النظام المالي، والبنك المركزي، (2) استعادة قطاع النفط والغاز باعتباره العمود الفقري المالي للاقتصاد الذي سيكون من الصعب تصور الاستقرار الاقتصادي بدونه، (3) تأسيس شرعية المؤسسات المركزية وقيادتها. ويمكن أن تُبنى هذه الشرعية على تقديم خدمات إعادة الإعمار واستعادة الخدمات العامة. ولا يمكن إعادة تأسيس شرعية الدولة والحكومة المركزية إلا عندما يكون اليمنيين قادرين على الاتفاق على أن الهدف العام للحكومة المركزية يصنع فرقا من حيث الأمن والرفاه الاقتصادي وتقديم الخدمات (الصحية والتعليمية، وغيرها). كما أن الثقة - كما هو مذكور أعلاه - تشكل لبنة هامة لبناء الشرعية، ويمكن ممارستها على أفضل وجه حيثما وعندما تكون الأمور أكثر أهمية: خلال الفترة الأولية لبناء السلام، وعندما تستخدم الموارد العامة الشحيحة الداخلية أو الخارجية لاستعادة السلام وإعادة بنائه وللتغلب على الصراع. إن مسألة كيفية تسهيل العملية السياسية واتخاذ أفضل الخيارات، على المستوى المركزي ودون المركزي، يمكن أن تنجح مع مرور الوقت، وفي حال تم تصورها بشكل جيد واتسمت بالمصداقية فإنها بكل تأكيد سوف تضيف إلى بناء الشرعية.

4. **كان ينظر إلى انعدام الشمول لفترة طويلة على أنه محرك للصراع في اليمن.** ومع أن الفقراء يعتبرون الفئة الأكثر إهمالاً في اليمن، إلا أن المشكلة لم تتفاقم إلا في هذا الوقت. فالتقديرات تشير إلى أن نسبة الأسر التي تعيش تحت خط الفقر قد ارتفعت من 48% في عام 2014م إلى 70% في عام 2017م. وبالتالي فإن معالجة إشراك الجميع في اليمن لها العديد من نقاط الدخول، بيد أنه ونظراً لهذا التوسع الكبير في انتشار الفقر في اليمن، فإن التعافي الناجح على المدى الفوري من شأنه أيضاً أن يسهل المزيد من الشمول والمشاركة.

[11] تقرير التنمية العالمية لسنة 2011م

الملحق (1): المذكرات السياسية بشأن تعافي اليمن - نظرة عامة حول إجراءات السياسات العامة والأولويات الرئيسية على المدى القصير

رموز الألوان

الأزرق: التحليل	الأخضر: أداة التمويل
الأحمر: إعادة التأهيل وإعادة الإعمار	البرتقالي: الإغاثة (سلسلة التنمية البشرية)
الأصفر: التعافي المحلي (التدفقات والسياسات)	الرمادي: المساعدة الفنية والنظم المرنة

	3 اشهر	6 اشهر	12 - 18 شهر
1. المؤسسات الرئيسية			
الاستقرار الاقتصادي المبكر			
دعم الدخل	الاستجابة الغذائية الطارئة (جانب الطلب): تهدف التحويلات النقدية إلى 1.6 مليون أسرة (حد أدنى) إلى ضم الفقراء الجدد (بالإضافة إلى 900 ألف أسرة)		
دعم الدخل	استعادة الحد الأدنى من الموارد المالية للسماح بما يلي: (1) تعافي الحد الأدنى من رأس المال العامل لتقديم الخدمات (بما في ذلك النفقات الجارية) (2) تسوية المتأخرات المحلية والخارجية		
استعادة المؤسسات الاقتصادية المركزية والأنشطة ذات الأولوية للتعافي	استعادة وظائف البنك المركزي اليمني لغرض استئناف الخدمات الأساسية للدولة والقطاع العام والقطاع الخاص: التحويلات المصرفية الدولية، والتمويل التجاري، والتحويلات المالية، وأنظمة الدفع، وجذب تدفقات التحويلات المالية إلى البنك المركزي. وستكون هناك حاجة إلى ضخ احتياطي أجنبي (رصيد الاحتياطيات) للمساعدة في استعادة وظائف البنك المركزي اليمني.	دعم البنك المركزي اليمني لإعادة تمويل التجارة، وإذا لزم الأمر وبشكل مؤقت وعلى أساس طارئ تقديم التمويل التجاري مباشرة لمستوردي السلع الغذائية الأساسية لشراء مخزونات غذائية جديدة من الخارج. اتخاذ التدابير اللازمة لعكس منحنى نزع المخاطر لإعادة ربط النظام المصرفي اليمني ببقية العالم. دعم تطوير نظام فعال للتحقق والتفتيش عن طريق طرف ثالث لتسهيل التجارة خلال فترة الحرب وفي فترة ما بعد انتهاء الحرب مباشرة.	تحقيق الحد الأدنى من أرصدة الاحتياطيات الأجنبية (ما يغطي استيراد السلع الأساسية لمدة ثلاثة أشهر، أي 4.5 مليار دولار أمريكي)
	استئناف إنتاج النفط، وذلك بالاعتماد على قطاعات الإنتاج المملوكة للدولة	التعافي الأول لصادرات النفط والغاز (انظر المذكرة رقم (2) للإطلاع على السيناريوهات)	استعادة قطاعين من القطاعات التسعة التي يديرها القطاع الخاص
	استعادة إنتاج الغاز: إعادة إنشاء عقود البيع		استعادة إيرادات الغاز ويمكن استعادة القدرة التصديرية الكاملة (انظر المذكرة 2 للاطلاع على السيناريوهات)
			مراجعة اتفاقيات المشاركة في الإنتاج
		التقدم المحرز في تنظيم / إعادة جدولة الديون الخارجية لدعم العمليات الاقتصادية العادية (الاستثمار)	
	ترتيب إعادة إنشاء إدارة الجمارك والضرائب؛	إعادة فرض ضريبة الاستهلاك	استئناف ضرائب الدخل، وتطبيق مستوى موحد للتبسيط

	إعادة فرض ضريبة الاستيراد باعتبارها مصدر مضمون وإدارته سهلة نسبياً من الناحية التنظيمية، واسناد المهام بعقود إلى شركة خاصة للقيام ببعض وظائف التحقق المخصصة لضمان إيصالات الضرائب		
	المساعدة الخارجية مطلوبة على مستوى يقدر ب 5-6% من الناتج المحلي الإجمالي، والقدرة الاستيعابية غير كافية، وبالتالي فإن سرعة استعادة النظم الوطنية يعتبر أمراً بالغ الأهمية.		الشروع في العمل على إصلاح الضرائب، لتسهيل استعادة مستويات الإنتاجية، ودعم الاستثمار
إعادة إنشاء نظام الإدارة المالية العامة	إصدار ميزانية موحدة للطوارئ إعادة بناء الأرصدة النقدية في حساب الخزينة الموحد واستعادة النظام الآلي لمعلومات الإدارة المالية والمحاسبية، توحيد كشوف الرواتب والتحقق منها البدء بحصر المتأخرات استئناف نظم إدارة الاستثمارات العامة	التخفيف من المخاطر الائتمانية، وتعيين موظفي الرصد والمتابعة، وسلامة بيانات وضوابط كشوف المرتبات نظام معلومات الإدارة المالية والمحاسبية: تنفيذ الميزانية، وإنفاذ الحدود القصوى/السقوف. الجدول الزمني لتصفية المتأخرات استئناف إطلاع الجمهور على معلومات الميزانية والتقارير الشهرية البدء بإعداد ميزانية جديدة بعد الطوارئ، تشمل الميزانية الرأسمالية	بدء المداولات بشأن الاستراتيجية المتوسطة الأجل، بما في ذلك تعزيز نظم الإدارة المالية العامة البيانات المالية التي راجعها الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وحدة الإدارة المالية العامة داخل وزارة المالية
			تقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية، تقييم احتياجات القدرات، الإطار القانوني للإدارة المالية العامة الذي يعمل على خيارات اللامركزية المالية (مسترشدة بمبادئ المشاركة والشمول والشفافية)
الترتيبات المحلية لتسهيل استيعاب المساعدات	خطط لتطبيق إطار عمل مرن للمشتريات (انظر مجموعة أدوات المشتريات الطارئة لمجموعة البنك الدولي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا). تضمين ترتيبات المؤسسات الوطنية التي تدعم استيعاب المساعدات المحتملة مثل الهيئة العليا للمناقصات واللجنة العليا للرقابة على المناقصات والمزايدات. مراجعة المؤسسات التنظيمية والتنفيذية لضمان التنفيذ في الهياكل القائمة	إنشاء وحدة لدعم تنفيذ التعافي (مثل المكتب التنفيذي) لتسهيل استيعاب استثمارات التعافي. ولا يمكن إضافة قيمة إلا إذا أمكن تحويل المعونة بسرعة إلى عمل على أرض الواقع.	تعزيز القدرات المؤسسية على إدارة ورصد تنفيذ المعونة تعزيز مؤسسات التدقيق من أجل الوفاء بمتطلبات إعداد التقارير والوعود بالشفافية.
2. الخدمات العامة الأساسية			
حماية الفئات الأشد ضعفا	إن تحقيق مستوى اعلى من الأمن يساعد على زيادة إمكانية الحصول على الدعم الإنساني. استخدام صندوق الرعاية الاجتماعية كجزء من استمرارية التواصل الإنساني والتنموي	إعادة تشغيل برنامج الطرق الريفية، كجزء من إعادة التأهيل والتعافي، وخلق فرص عمل للشباب	

	والسلام، الدعم لصندوق الرعاية الاجتماعية خلال سنة واحدة: حوالي 400 مليون دولار		
	ربط أهداف تعافي الإيرادات المالية باستعادة الخدمات الأساسية.		
التعليم			
استعادة الخدمات التعليمية من خلال دعم نهج الإدارة القائمة على المدرسة والمجتمع لدعم استعادة الخدمات التعليمية بسرعة وبموارد مالية محدودة. ويشمل ذلك التعاون الوثيق مع منظمات المجتمع المدني والشركاء من القطاع الخاص ومجالس الأمهات والآباء في استئناف التدريس وتوفير الخدمات ودعم وزارة التربية والتعليم بالقدرات والتمويل لتسهيل نظام الإدارة التعليمية القائم على مستوى المدرسة.	• إعادة تأهيل الأضرار الخفيفة التي لحقت بالمدارس من خلال العمل عن كثب مع المجتمع ومنظمات المجتمع المدني. • توفير مستلزمات المدارس، والزي المدرسي، والقرطاسية. • توفير مساحات تعليمية بديلة (مثل الخيام) في غياب المباني المدرسية. • توفير وسائل النقل لتسهيل وصول الطلاب والمعلمين إلى المدارس أو المواقع والمرافق المؤقتة. • تقديم وجبات الطعام للطلاب. • تقديم الدعم النفسي والعاطفي للطلاب والمعلمين.	• مساعدة وزارة التربية والتعليم لطباعة وتوزيع الكتب المدرسية وأدلة المعلمين. • تحديد الأضرار الكبيرة وإعداد عقود الأعمال المدنية للمدارس التي تحتاج إلى إعادة إعمار كاملة وإعادة تأهيل واسعة النطاق. • تحديد المدارس المتضررة بشكل كبير والتي تحتاج إلى إعادة إعمار على نطاق كبير، وتحديد وإعداد المشاريع. • توفير خيارات بديلة للتعلم (المرونة في ساعات الدراسة، مناهج تعويضية، وتوظيف المعلمين غير الرسميين من المجتمع، وما إلى ذلك) • تحديد خيارات مرنة لتسجيل/ اختبار الطلاب النازحين. • توسيع نطاق النظام الحالي للتعاقد مع خريجات الثانوية العامة في المناطق الريفية لضمان تعليم الفتيات في المناطق الريفية.	• البدء في بناء المدارس وإعادة التأهيل على نطاق واسع. • استمرار تقديم الدعم النفسي والعاطفي للطلاب والمعلمين. • الاستمرار في دعم مدراء المدارس ومجالس الأمهات والآباء، لتعزيز الإدارة المدرسية ومشاركة المجتمع المحلي في إعادة تأهيل المدارس وإدارتها. • دعم تحسين نظام المعلومات الإدارة التعليمية القائم لمساعدة وزارة التربية والتعليم على جمع وإدارة بيانات التعليم بشكل أفضل لإعادة تطوير تنظيم أطر سياسة التعليم. • توسيع نطاق التدخلات في جانب الطلب - مثل التحويلات النقدية المشروطة - لتحفيز الآباء في المناطق المحرومة على إرسال الأطفال إلى المدارس، ولا سيما الفتيات. • مواصلة دعم بناء القدرات المؤسسية لوزارة التربية والتعليم، وتحسين نطاق ونوعية تقديم الخدمات التعليمية، ودعم الإدارة المدرسية.
الصحة			
تقديم الخدمات حيثما تكون القدرة على التنفيذ محدودة وحيثما تكون الموارد شحيحة.	• دمج مختلف نماذج تقديم الخدمات لتوفير الخدمات الصحية الأساسية في جميع أنحاء البلاد – مما يشمل مزيج من المرافق الثابتة، والخدمات المجتمعية، والتوعوية، وخدمات الفرق المتنقلة.	• التركيز على إعادة تأهيل المرافق الصحية المتضررة ودعم خدمات الصحة النفسية جنبا إلى جنب مع الخدمات الصحية الثانوية	• بناء قدرات المؤسسات المحلية والموظفين الصحيين لمواكبة تحديات تقديم الخدمات.

	• إشراك المنظمات غير الحكومية المحلية حيثما كان ذلك ممكنا لدعم تلبية احتياجات تقديم الخدمات في المرحلة الأخيرة وثغرات التنفيذ.	والخدمات من المستوى الثالث.	
		• إعداد نظام لمساعدة الناس على الحصول على الخدمات الصحية أو تلقي رسائل تعزيز الممارسات الصحية عبر الرسائل النصية • تنظيم دفع الرواتب للموظفين الصحيين والتكاليف اليومية لتشغيل للمرافق الصحية.	مواصلة التقييمات التحليلية والتحليل الفني للآثار الصحية للصراع المستمر، فضلاً عن فعالية مختلف التدخلات والمرتبطة بالنماذج المختلفة لتقديم الخدمات.
الطاقة			
1) السعي إلى نموذج لامركزي لتقديم الخدمات من خلال تقديم التمويل والمشورة للفروع السابقة للمؤسسة العامة للكهرباء (على مستوى المديريات) لإصلاح وإعادة بناء شبكات التوزيع في المناطق الحضرية والتي تعرضت لأضرار كبيرة. مع التركيز على استعادة جودة الخدمات العامة مثل إنارة الشوارع، ضخ المياه، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الخدمات الحكومية، الصحة، التعليم، وما إلى ذلك. 2) توسيع فرص الحصول على الطاقة الشمسية للسكان في المناطق الريفية وفي المدن.	• دعم استعادة شبكة التوزيع في المناطق الحضرية والتي تضررت بشدة على مستوى المديريات.	• التركيز على إعادة تأهيل الموانئ وشبكات الطرق لتسهيل توريد مكونات الشبكة المتوفرة بتصاميم مركبة على قاعدة متحركة أو في صناديق ونقلها إلى محطات التحويل في المناطق الحضرية.	• الاستثمار في بنية تحتية أوسع نطاقا وأكثر مرونة للاتجاه نحو المزيد من اللامركزية والمرونة في تقديم خدمات الطاقة.
	• إعطاء الأولوية لاستعادة الخدمات إلى المرافق العامة الخدمية المهمة مثل إضاءة الشوارع وآبار المياه والاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات الحكومية، والخدمات الصحية والتعليمية وما إلى ذلك.	• توسيع نطاق الحصول على أنظمة الطاقة الشمسية المستقلة و / أو الشبكات الصغيرة التي تعمل بالطاقة الشمسية	• يمكن أن يكون هذا القطاع مدفوعا في الغالب من قبل القطاع الخاص، ولكن هناك حاجة إلى استثمارات حكومية أو دعم لتوسيع فرص الحصول على الخدمات العامة والوصول إلى المجتمعات الأقل ثراء.
	• وضع مواصفات قياسية موحدة لمكونات ومواد الشبكة في جميع أنحاء البلاد بحيث يمكن شراؤها بسهولة وبسرعة.		
الطرق الريفية			
إن إعادة تأهيل وصيانة ما لا يقل عن 5000-6000 كم من الطرق الريفية ذات الأولوية العالية يعتبر أمراً أساسياً لإعادة ربط الاقتصاد وتحسين سبل العيش.	• إعطاء الأولوية لإعادة تأهيل الطرق الريفية ذات الأهمية بالنسبة لقطاعات أخرى مثل الزراعة والصحة والتعليم.	• تطوير برامج صيانة الطرق الريفية التي تم نقل مسؤولياتها – تمكين السلطات على مستوى المحافظات والمديريات - مع تحديد أدوار ومسؤوليات	• استئناف الأعمال والمهام الاعتيادية لوزارة الأشغال العامة والطرق والجهات أو المؤسسات المرتبطة بها. • تحويل التركيز من مسألة شق طرق جديدة نحو

		متابعة وتقييم عمليات صيانة وتخطيط الطرق الريفية بصورة واضحة.	صيانة وإعادة تأهيل الطرق الهامة لتعزيز سبل العيش والأنشطة الاقتصادية. • تشجيع التعاقد القائم على المجتمع المحلي في صيانة الطرق الريفية باستخدام المشاريع الصغيرة لزيادة فرص العمل إلى أقصى حد للشباب في المناطق الريفية.
	• حشد الأموال لتمويل أعمال صيانة وإعادة تأهيل الطرق الريفية باستخدام الآليات كثيفة العمالة مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل إلى أقصى حد للشباب في المناطق الريفية.	• استعادة الإيرادات المالية لصندوق صيانة الطرق من الرسوم المفروضة على مستخدمي الطرق وذلك لتلبية احتياجات الخسائر المرتبطة بإلغاء دعم المشتقات النفطية خلال الصراع. تقديم برامج بناء القدرات والتدريب للمقاولين المحليين والشركات الاستشارية المحلية على مستوى المحافظات والمديريات لتطوير مهاراتهم الفنية.	
إمدادات المياه			
إن من الضروري اتباع نهج محلي (المركزي الخفيفة و / أو اللامركزية الكاملة). بيد أن الدعم، بما في ذلك البعد التنظيمي، سيكون مطلوبا من الوكالات المركزية. وسيلزم إجراء تقييم سريع للوضع المؤسسي لتحديد قدرات الوكالات الرئيسية (الهيئة العامة لمشاريع مياه الريف، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وبرنامج الأشغال العامة)، وشركاء آخرين مثل اليونيسف، ومنظمة رعاية الأطفال، ومنظمة أوكسفام، والمنظمات غير الحكومية الوطنية، وغيرها. وبناء على هذا التقييم، يجب وضع خطة مشتركة لتحديد الاحتياجات وإعداد وتنفيذ برنامج التعافي وإعادة الإعمار.	**إمدادات المياه في المناطق الريفية** • إعادة تأهيل مكونات شبكات إمدادات المياه في المناطق الريفية التي تضررت أثناء الصراعات؛ • توفير خزانات مشتركة للمياه -وخاصة في مناطق تجمع النازحين داخليا ومخيماتهم؛ • تقديم مساعدات الوقود على المدى القصير لمشاريع المياه في المناطق الريفية؛ • نقل المياه بالشاحنات للمجتمعات المتضررة من الصراع / النازحين داخليا؛ • تقديم المساعدة في شراء قطع الغيار وتكاليف التشغيل والصيانة للمؤسسات المحلية للمياه/ المشاريع. • توفير خدمات المعالجة بالكلور وتعقيم مصادر المياه في المناطق الريفية؛ • توفير مضخات مياه أو شبكات الأنابيب بدلاً من التي تضررت بسبب الحرب	• إشراك القطاع الخاص في عملية وضع الخطط الخاصة بالمياه مما يجعل من السهل على شاحنات نقل المياه التعاون مع الجهة المسؤولة عن الرقابة والتنظيم. • إقامة شراكة مع شاحنات نقل المياه لنقل المياه من آبار المؤسسات المحلية للمياه وعرضها على العملاء بتكلفة معقولة • استكمال مشاريع إمدادات المياه غير المنجزة.	**إمدادات المياه في المناطق الحضرية** • إنشاء محطات لتعبئة الصهاريج –أصبحت المياه المنقولة بواسطة الشاحنات آلية بديلة واسعة الانتشار لتوصيل المياه. ومن أجل تحسين نوعية المياه التي توفرها عربات نقل المياه، تقدم المؤسسات المحلية الدعم لإنشاء محطات لتعبئة هذه الصهاريج ونظام للرقابة على الصهاريج الخاصة في البلدات والمدن. • دعم مصادر الطاقة الاحتياطية لمعالجة مع الأضرار الواسعة التي تعرضت لها مرافق توليد الكهرباء. ويجب تقييم ودعم البدائل ذات التكلفة المنخفضة على المديين القصير والمتوسط، على سبيل المثال (مثل الطاقة الشمسية).

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات			
خطوات فورية للتركيز على الأثر المالي لإيرادات قطاع الاتصالات وتقييم الأضرار والبيئة المواتية لمشغلي شبكات الهاتف النقال والخدمات ذات القيمة المضافة مثل الدفع بواسطة الهاتف النقال والخدمات المصرفية والوصول إلى معلومات السوق ونظام الإنذار المبكر بالأوبئة والحوادث الأمنية والكوارث الطبيعية.	• نشر محطات طرفية ارضية صغيرة للاتصالات الفضائية للاستقبال والارسال عبر القطاع من أجل توفير الاتصالات في حالات الطوارئ لاستخدامها من قبل الحكومة والوكالات الإنسانية.	• إدارة الأموال من القطاع والحكومة والجهات المانحة من خلال منصات الدفع بواسطة الهاتف المحمول.	• الاستثمار العام في البنية الأساسية للألياف الضوئية المملوكة للدولة.
	• مراجعة النظام الضريبي الحالي لإيرادات الاتصالات من أجل الاستقرار المالي، بحيث تشمل المراجعة الهيكل الحالي للرخص والترددات الطيفية بالإضافة إلى ضريبة القيمة المضافة وضريبة ورسوم الاستهلاك المفروضة. • مراجعة اللائحة الخاصة بالخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول وتحديد سبل السماح لمشغلي شبكات الهاتف النقال بتوفير خدمات الدفع بواسطة الهاتف المحمول (مختلفة عن الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول) لتسريع الشمولية المالية.	• عبر القطاعات -استخدام الطائرات بدون طيار لتقييم الضرر الذي لحق بجميع الهياكل الأساسية (الطرق والمدارس والمستشفيات، وما إلى ذلك) • تقييم الأضرار التي لحقت بالبنى التحتية الخاصة بالاتصالات.	• تعويض مشغل الهاتف المحمول على أساس تقييم الأضرار.
		• قرار تنفيذي (إن لم يكن من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فمن المحتمل أن يكون من البرلمان) بالسماح لجميع المشغلين باستخدام نطاقاتهم الطيفية الحالية لتقديم خدمة الجيل الثالث/ الرابع دون ترخيص (مثل الصومال).	
1.تحفيز القطاع الخاص			
وقف التدهور الاقتصادي واتخاذ خطوات واضحة نحو استعادة الإنتاج والتجارة			
	دعم قطاع البناء المحلي وتصنيع المواد: معالجة المتأخرات	إنشاء مرفق لدعم عملية إعادة الإعمار معالجة العقبات التي تعترض المشتريات المحلية نعافي صندوق صيانة الطرق	مرفق للتدريب على المهارات
	استئناف التمويل التجاري	مرفق تمويل التجارة	
	إصلاح الهياكل الأساسية للتجارة من أجل الأمن الغذائي		
		مرفق لتنشيط القطاع الخاص، ودعم المنشآت الأصغر	مؤسسة إعادة هيكلة القطاع المالي

		والصغيرة والمتوسطة من خلال منح التعافي	
		عكس منحى نزع المخاطر لإعادة ربط القطاع المصرفي	ضمانات الاستثمار لإدارة رأس مال القطاع الخاص للبنى التحتية
			تحليل عالي الجودة للحفاظ على السلام: توجيه العلاقات التجارية مع الدول المجاورة (التكامل بين دول مجلس التعاون الخليجي) وانتقال أليدي العاملة
			تحديث مذكرة المشاركة القطرية لسنة 2015م: تضع الأساس للتغلب على الاقتصاد الخاضع للتفاوض.
			دراسة التدابير تفصيلية فيما يتعلق بالسياسات والتخطيط لخلق الوظائف، بما في ذلك الانفتاح والاستثمار، وإصلاح بيئة الأعمال
إصلاح وإعادة تأهيل النقل والاتصالات الرئيسية	إصلاحات عاجلة: ضمان تشغيل ميناء عدن وميناء الحديدة، ومطار عدن ومطار صنعاء.		
	تقييم دقيق على أرض الواقع للأضرار التي لحقت بالموانئ والمطارات والمصافي بناء على تقييم الأضرار والاحتياجات.	تحديد خطط إعادة التأهيل ذات الأولوية العالية	
الزراعة والبيئة	تعزيز التسليم الفوري للمواد الغذائية للسكان في المناطق التي تعتبر في أوضاع طارئة. تشجيع إيجاد مصادر لكسب الرزق من خلال أنشطة استعادة الموارد البيئية والطبيعية المجتمعية التي يتم تنفيذها من خلال مجموعة من التدخلات المجتمعية العاجلة التي يمكن تطويرها لتعزيز سبل العيش.	مساعدة صغار المزارعين أو منتجي الثروة الحيوانية المتضررين من الصراع على زيادة الإنتاجية أو استئناف الإنتاج من خلال توفير حقيبة دعم تعافي النشاط الزراعي والتي تركز على المساعدة من خلال توفير المدخلات الرئيسية وتوليد الدخل وكسب الرزق.	تطوير رؤية جديدة للقطاع لتحقيق كامل إمكاناته والمساهمة في النمو المستدام. وضع خيارات لإيجاد بدائل لواردات السلع الأساسية للحد من الاعتماد على الاستيراد والازمات الداخلية والخارجية.
		تعافي أسواق المدخلات والمخرجات الزراعية وزيادة تقديم الخدمات ونظام الإنتاج الزراعي. وهذا يتضمن: إعادة بناء المؤسسات المحلية التي تنتج مدخلات للقطاع. استعادة توفر المدخلات. دعم قطاع صيد الأسماك من خلال العمل مع المجتمعات الساحلية لخلق فرص العمل والأمن الغذائي بطريقة مستدامة من الناحية البيئية.	
		تقديم الدعم الاستثماري للمنتجين الزراعيين لاستعادة وتحسين نظام الإنتاج الزراعي، بما في ذلك الاستثمار في الري والهياكل الاساسية لإمدادات المياه للمجتمع.	
		إجراء تحليل سريع للوضع بهدف جمع المعلومات عن القطاع السمكي والغابات والزراعة	

		وتدهور المراعي والنفايات الصلبة والمناطق الساحلية وتآكل التربة والتصحر.	
تنسيق وتقديم المعونة			
مجال السياسة (التخطيط): الهدف: تطوير استراتيجية ورؤية وطنية للتعافي وبناء السلام تتم إدارتها محلياً.	استكمال وضع خطة سريعة للمخرجات خلال الأشهر الستة الأولى والبدء تنفيذها. الاتفاق على آلية وعملية للتخطيط الشامل	الانتهاء من تقييم التعافي وبناء السلام، بما في ذلك أولويات وترتيبات التنفيذ تامين التمويل الاتفاق على الترتيبات المؤسسية للتنفيذ	وضع وتفعيل الترتيبات المؤسسية الرصد المنتظم للنتائج والتدفقات والأثر الاستراتيجي
مجال السياسة (التنسيق): الهدف، تصميم وتفعيل آلية لتنسيق المعونة	الاتفاق بين الجهات المانحة والحكومة اليمنية على الآلية المطلوبة، وصدور قرار بذلك تفعيل آلية التنسيق	وضع إطار مشترك للمساءلة المتبادلة كجزء من استكمال عملية تقييم التعافي وبناء السلام تفعيل نشاط الأمانة العامة وتزويدها بالموظفين. عقد اجتماعات تنسيق منتظمة	عقد اجتماعات كل ستة أشهر رصد الإطار المشترك للمساءلة المتبادلة والتواصل حول النتائج
مجال السياسة (التنفيذ): الهدف، والاتفاق على استراتيجية للتمويل، وتصميم الطرق المطلوبة	إجراء تقييم للأدوات القائمة (الصندوق الاجتماعي، برنامج الطرق الريفية وبرنامج الأشغال العامة، وغيرها) تحديد الثغرات والاتفاق على آلية سد هذه الثغرات. الانتهاء من تصميم الصندوق الائتماني متعدد المانحين إذا كان مطلوبا. التوصل إلى اتفاق بشأن هيكل الآلية المشتركة للمسؤولية المتبادلة المحتملة للتنفيذ	تصميم وبدء تنفيذ الأدوات الجديدة بناء على نتائج تقييم التعافي وبناء السلام وتقييم فجوة القدرات الصندوق الائتماني متعدد المانحين قيد العمل واستيعاب تدفق المساعدات	عقد اجتماعات اللجنة التوجيهية للصندوق الائتماني متعدد المانحين والاستفادة من التجربة السابقة لتعديل الإجراءات لتسهيل الاستيعاب على نحو سلس.
مجال السياسات (المساءلة والرصد): الهدف، تعزيز القدرة المؤسسية للحكومة اليمنية لإدارة ورصد فترة التعافي	الانتهاء من تصميم وحدة التنسيق / التيسير (الجهاز التنفيذي) في الوزارات التنفيذية، بما في ذلك تقييم القدرات والمؤسسات والمهام واحتياجات الموارد، مع ترك تنفيذ المشاريع على الوزارات المعنية. استعادة الاعتماد على هياكل نظام المشتريات التي تم إصلاحها والتي تم تطويرها سابقاً بما يتماشى مع المعايير الدولية (اللجنة العليا للمناقصات والمزايدات والهيئة العليا للرقابة على المناقصات والمزايدات)	تفعيل وحدة التنمية / الجهاز التنفيذي وقدرته على تنسيق جهود الحكومة للتعافي وبناء السلام	تقييم التنفيذ على أساس نتائج الرصد / استخلاص الدروس الأولية لتعديل التنفيذ وفقا لهذه النتائج

الملحق 2: الجمهورية اليمنية: مؤشرات اقتصادية مختارة، 2010م – 2017م

	2010م	2011م	2012م	2013م	2014م	2015م	2016م	2017م
						.Prel	.Prel	.Proj
الدخل القومي والأسعار	التغير بالنسبة المئوية ، ما لم يتم تحديد خلاف ذلك							
إجمالي الناتج المحلي الاسمي ، أسعار السوق (مليار ريال يمني)	6,219.3	6,480.5	6,785.8	8,462.7	9,289.3	8,108.6	7,648.9	9,812.0
النمو الفعلي لإجمالي الناتج المحلي	7.7	12.7-	2.4	4.8	0.2-	28.1-	9.8-	5.0
نمو القطاع النفطي	46.9	14.5-	11.5-	13.2	11.3-	61.0-	87.0-	447.4
نمو القطاع غير النفطي	4.4	12.5-	4.0	4.0	1.0	25.0-	6.0-	2.0
مؤشر أسعار المستهلك (متوسط الفترة)	11.2	19.5	9.9	11.0	8.2	39.4	5.0	20.0
إنتاج القطاع النفطي (الف برميل في اليوم الواحد)	426	364	322	365	324	126	16	90
النفط الخام	264	197	155	175	156	59	16	90
الغاز الطبيعي المسال (مكافئ النفط)	162	167	167	190	167	67	0	0
التمويلات المركزية الحكومية	بالنسبة المئوية للناتج المحلي الإجمالي							
العائدات والمنح	26.1	25.3	29.9	23.9	23.6	12.9	10.8	18.6
منها إيرادات قطاع النفط والغاز	16.5	16.5	14.1	12.8	10.6	2.9	2.3	6.2
منها المنح	1.2	1.2	6.1	0.9	2.7	0.5	0.0	3.7
النفقات وصافي الإقراض	30.2	29.8	36.2	30.8	27.8	23.5	24.4	24.6
الجارية ، ومنها :	25.5	27.8	32.5	28.4	26.9	23.5	23.8	22.8
الأجور والمرتبات	8.7	10.0	11.1	10.2	10.0	11.3	11.4	10.2
المعونات المالية	8.7	8.1	9.3	7.2	5.6	0.7	0.9	1.4
رأس المال	4.7	2.0	3.7	2.4	1.8	0.8	0.5	1.9
الرصيد المالي العام (باستثناء المنح)	5.3-	5.7-	12.4-	7.8-	6.9-	11.1-	13.6-	9.7-
الرصيد المالي الأساسي لغير النفط	19.4-	17.9-	21.1-	15.2-	12.3-	6.5-	7.6-	8.7-
الرصيد المالي الأساسي غير النفطي باستثناء المنح								
إجمالي ديون القطاع العام	42.9	45.7	47.3	48.2	48.7	66.7	83.8	75.8
الدين المحلي	23.0	27.1	29.9	33.0	34.5	51.2	63.6	56.2
الدين الخارجي	19.9	18.6	17.4	15.2	14.3	15.5	20.3	19.6
البيانات النقدية	معدل النمو السنوي في نهاية الفترة							
النقود بالمعنى الواسع	9.2	0.0	21.5	12.5	0.2	3.1	13.0	18.2
الإحتياطي	7.7	15.8	12.9	1.9	1.4	27.4	23.8	10.7
الدين للقطاع الخاص	8.2	-16.9	-0.6	38.9	2.6	-22.3	1.3	15.7
المعدل المرجعي للفائدة على الودائع (نسبة مئوية)	20.0	20.0	18.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0
سرعة الدوران (الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي/ M2)	2.4	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
القطاع الخارجي	مليون دولار أمريكي ، ما لم يتم تحديد خلاف ذلك)							
الصادرات (السلع والخدمات)	9,271	9,929	8,802	9,037	9,287	3,864	898	2,749
منها قطاع الهيدروكربونات (الغاز والنفط)	6,279	7,731	6,332	6,537	6,774	2,440	248	1,755
القطاع غير النفطي	1,369	931	1,017	1,102	1,132	501	125	219
الخدمات	1,622	1,267	1,453	1,398	1,390	923	524	775
الواردات (السلع والخدمات)	10,629	10,708	12,921	12,186	12,257	8,485	6,855	8,420
منها القطاع النفطي	2,073	2,578	3,840	3,265	3,094	1,278	1,373	1,711
منها للغذاء	2,476	2,725	2,692	2,701	2,645	1,859	1,450	1,740
منها للخدمات	2,156	2,165	2,680	2,294	2,525	1,896	1,339	1,738
رصيد الحساب الحالي (نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي)	-3.4	-3.0	-1.7	-3.1	-1.7	-5.5	-6.1	-4.2
الإحتياطيات								
إجمالي إحتياطات البنك المركزي (مليار دولار في نهاية الفترة)	5.1	4.0	5.6	4.8	4.1	1.5	0.6	1.1
إجمالي إحتياطات البنك المركزي (بعدد أشهر الواردات)	5.7	3.7	5.5	4.7	5.7	2.6	0.9	1.2
سعر الصرف								
سعر الصرف (للدولار الواحد ، السعر الرسمي)	219.6	213.8	214.3	214.9	214.9	214.9	250.0	…
بنود الحساب								
إجمالي الناتج المحلي الإسمي (مليار ريال)	30.9	32.7	35.4	40.4	43.2	37.7	27.3	27.2
السكان (بالمليون)	23.6	24.2	24.9	25.5	26.2	26.8	27.5	28.2
الناتج المحلي الإجمالي الإسمي للفرد (بالدولار الأمريكي)	1,310	1,350	1,423	1,583	1,651	1,406	993	964

المصدر: السلطات اليمنية. وتقديرات الموظفين.

الملحق 3: مؤتمر الحوار الوطني: إنهاء العنف من خلال التغيير المؤسسي وهدف الشمول

سوف يعتمد التعافي الناجح في اليمن على بناء بيئة مؤسسية أفضل وأكثر شمولية في اليمن؛ فالبناء الناجح للدولة يشمل وضع المستوى المحلي / دون المركزي بعين الاعتبار وكيفية ارتباطه بالمستوى المركزي والعكس صحيح.

تم تدشين مؤتمر الحوار الوطني لإقامة حوار شامل بين مختلف الفئات / الأطراف ذات العلاقة في اليمن لتشكيل نواة لعقد اجتماعي جديد في اليمن. فقد نصت المبادرة الخليجية برعاية الأمم المتحدة للمرحلة انتقالية في عام 2011م على عقد مؤتمر للحوار الوطني لمعالجة المظالم القائمة في اليمن، وتعزيز الحوار الشامل بين مختلف الفئات/ أصحاب المصلحة داخل البلد للتفاوض حول إطار جديد للحكم، حيث كان المؤمل أن يتم التوصل من خلاله إلى سياسات اقتصادية واجتماعية جديدة أكثر شمولية واستدامة. وقد تم في مؤتمر الحوار الوطني الذي أُطلق في مارس 2013م مناقشة ودراسة التوجهات والتوازن ومدى ملاءمة الهيكل المؤسسي المركزي والمحلي في اليمن، لتحديد سبل إعادة التوازن والإصلاح وجعل الدولة أكثر استجابة لاحتياجات المواطن (انظر الملحق 1). وتم تصميم مؤتمر الحوار الوطني للتغلب على الدوافع المتصورة والمحددة للصراع، وإعطاء فرصة للتنمية أكثر شمولية وفعالية في البلد، وكان من المتوقع أن يؤدي إلى مزيد من العدالة والتماسك الاجتماعي. وكان يُنظر إلى الهيكل المعزز إلى حد كبير لنظام الحكم، مع أنه يسمح أيضاً للقطاع الخاص بأن يصبح أكثر قدرة على المنافسة والإنتاجية، باعتباره شرطاً أساسياً للنجاح. وكان مؤتمر الحوار الوطني مهماً في تشكيل توافق وطني حول سلسلة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى ضمان الحقوق والحريات والحد من مركزية السلطة والقضاء على الفساد وتمكين المرأة والشباب، من بين أمور أخرى. ويدور جدل عما إذا كان مؤتمر الحوار الوطني قد فشل، أو بالأحرى ما إذا كانت ترجمته إلى إجراءات سياسة ذات مستوى جيد قد فشلت في بيئة تحمل توقعات عالية ومتنوعة حول التغيير.

وقد طغى مؤتمر الحوار الوطني ومخرجاته على التوازن السياسي الهش للغاية والحكومة الانتقالية. وكان التوقعات عالية بأن مخرجات مؤتمر الحوار الوطني ستوجه عملية إعداد برنامج للإصلاح والذي يمكن أن يبدأ في إطار الحكومة الانتقالية، بحيث يمكن اليمن في نهاية المطاف من التحول وتصبح القضية قضية تنمية فعالة. وكانت مجموعة القضايا التي ناقشتها فرق العمل التسع التي تم تشكيلها في إطار مؤتمر الحوار الوطني طموحة للغاية. فقد شملت تحديات مثيرة للجدل، مثل قضية الجنوب والثقافة الراسخة للفساد والمحسوبية، وإدارة الموارد الطبيعية المستنفدة في اليمن (مثل المياه)، وأخيرا وليس بأخير إعادة تنظيم الدولة في شكل دول اتحادية. وفي حين عُقدت جلسات مؤتمر الحوار الوطني في موقع محمي في صنعاء، بعيداً عن أعين الأغلبية من العامة، فقد كان على حكومة الوحدة الوطنية برئاسة هادي أن تلبي احتياجات اليمنيين يوما بعد يوم. ومع ذلك فقد كانت عملية مؤتمر الحوار الوطني غير متزامنة سياسيا مع حكومة هادي. وفي حين أن النقاش في مؤتمر الحوار الوطني كان بحاجة إلى وقت وربما إلى حماية للتوافق على القضايا، إلا أن حكومة الوحدة الوطنية لم توظف الحوار سياسياً لإدارة التوقعات ودفع المزيد من الحوار العام حول مضمون هذه المداولات دعماً للوحدة أو تشكيل توافق أساسي في الآراء حول الإصلاحات الرئيسية. كما لم يتم استغلال مؤتمر الحوار الوطني سياسيا. وبدلاً من ذلك، كانت حكومة الوحدة مجزأة بشكل واضح على طول الخطوط الافتراضية السياسية المعروفة في اليمن، ولم تتمكن من إثارة الإلهام حول يمن جديد أو تلبية المطالب الاجتماعية والاقتصادية لليمنيين العاديين، على الرغم من كل الجهود التي بذلت. وقد ثبت أن المجتمع الدولي لم يكن قادراً على العمل كشريك بنّاء من الخلف لدعم هذه العملية، وأن يساعد على التغلب على تعقيدات العملية الانتقالية الملحة والهشة للغاية.

وبالنسبة لمرحلة ما بعد الصراع في اليمن، ستظل مخرجات مؤتمر الحوار الوطني تمثل نقطة انطلاق صالحة للحوار حول الحكم والشمولية والعدالة والإصلاح الاقتصادي في اليمن. وقد أعد مؤتمر الحوار الوطني مخططاً أولياً واسع لتحسين الحكم والظروف المعيشية في اليمن، وواعداً بأن يؤدي إلى عقد اجتماعي جديد في اليمن. وعلى الرغم من أن مداولات مؤتمر الحوار الوطني ومخرجاته وعدد 1850 توصية فشلت في العمل كأداة مؤقتة للانتقال السلمي في اليمن في عام 2014م، إلا أنها ستشكل قاعدة ونقطة البداية لأي نقاش بعد الصراع حول الإصلاح في اليمن. تتمثل قيمة مؤتمر الحوار الوطني من وجهة نظر العديد من المراقبين في أنه أوصل اليمن إلى حلقة العنف الأخيرة، بغض النظر عما إذا كان من الممكن تناول مفهوم الدولة الفدرالية المتوخاة، أو الانتهاء بنجاح من هيكله الأولي الذي فشل سابقاً. ومع ذلك، ثمة درس رئيسي من المرحلة الانتقالية 2012م-2014م يتمثل في أن مشاريع الإصلاح الأساسية، مثل تشكيل دولة اتحادية، تحتاج إلى أكثر من مؤتمر حوار وطني وحكومة انتقالية. إن تحديد احتياجات الإصلاح وصياغة مخطط أولي يختلف عن معالجة الإصلاحات الهامة، لا سيما في سياق سياسي هش ومجزئ مثل اليمن. فهناك حاجة إلى مزيد من الصبر مع دفع وتنفيذ الإصلاحات. فالمتطلبات السياسية والأمنية لفترة ما بعد انتهاء الصراع مباشرة (أول سنتين) لن تترك سوى مسار صغير للإصلاحات ذات الأولوية؛ على الرغم من أنها قد تكون مرغوبة من الناحية السياسية والاقتصادية. وبالتالي فإن التمسك بالواقعية فيما يتعلق بالقدرة على الإصلاح والتغيير في اليمن من شأنه أن يساعد على اجتياز هذا المسار الصغير.

ملخص مخرجات مؤتمر الحوار الوطني

1. فريق عمل القضية الجنوبية:

كان من المتوقع أن يدرس فريق عمل القصية الجنوبية المظالم التي يشعر المواطنين اليمنيين في الجنوب بأنهم تعرضوا لها منذ الوحدة، خاصة بعد الحرب الأهلية عام 1994م. حيث أن المظالم المعبر عنها تتعلق بصفة خاصة بالاستيلاء على الممتلكات، بما في ذلك الأرض، وفقدان الوظائف. وبدأ فريق العمل الحوار من خلال محاولة التوصل إلى توافق في الآراء حول الأسباب الجذرية للقضية، بما في ذلك الأبعاد التاريخية والاقتصادية والسياسية والثقافية والقانونية الطويلة. وقد طُلب من أعضاء فريق العمل الذين يمثلون مختلف الأحزاب السياسية والفئات المجتمعية (في الشمال والجنوب) أن يقدموا رؤاهم والحلول المقترحة بشأن القضايا الرئيسية، فضلاً عن خطط للتنفيذ.

النتائج: أقرت وثيقة فريق العمل رسمياً بالظلم الذي تعرض له الجنوبيون منذ الوحدة وقدرت تضحيات الحراك الجنوبي السلمي. وتضمنت وثيقة نتائج فريق العمل آليات لتعويض الجنوبيين عن معاناتهم وخسائرهم. وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد ما يسمى بـ "التسوية العادلة" كرد مقتضب على المظالم. ثمة عنصر أساسي "للتسوية العادلة" تمثل في التوصية بمنح الجنوبيين المزيد من الاستقلالية بموجب النظام الاتحادي.

2. فريق عمل قضية صعدة:

تم تشكيل فريق العمل المعني بقضة صعدة لمناقشة مصادر التوتر في محافظة صعدة في شمال اليمن والتي أدت إلى ستة حروب محلية بين المتمردين الحوثيين والدولة اليمنية بين عامي 2004م و2010م. وكان من أهم أدوار فريق العمل إبراز وجهات النظر المتباينة حول الجذور التاريخية للمشاكل في صعدة وإيجاد السبل الممكنة لتخفيف التوترات وتعزيز جو من الثقة بين أعضاء الفريق.

النتائج: أكدت مخرجات فريق العمل على ضمان الحرية المذهبية والفكرية للمواطنين اليمنيين والحق في ممارسة الشعائر والتمتع بجميع الحريات الفردية بغض النظر عن مذاهبهم. وأوصى فريق العمل أيضاً بأن تقوم الحكومة باعتماد وظائف لأبناء محافظة صعدة في الدولة واعتماد برامج لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تلك المناطق وبالأخص المتضررة من الحرب. كما أوصى فريق العمل بتعويض الجرحى وإطلاق المعتقلين والمسجونين ومن تعرضوا للتعذيب أو المضايقة بأي شكل من الأشكال، وتعويض أسر القتلى الذين استشهدوا في حرب صعدة. كما دعت المخرجات إلى عودة وتعويض النازحين والمهجرين بسبب الحروب. وأخيراً، دعا فريق العمل أيضاً إلى مراجعة المناهج بما يعزز التسامح ويحافظ على النسيج الاجتماعي والوحدة الوطنية.

3. فريق عمل القضايا ذات البعد الوطني والمصالحة الوطنية والعدالة الانتقالية

تم تكليف فريق العمل المعني بالقضايا ذات البعد الوطني والمصالحة الوطنية والعدالة الانتقالية بالتوصل الى توافق في الآراء حول سبل إنهاء انتهاكات حقوق الإنسان وانتهاك القانون الإنساني الدولي في اليمن. وكان من المتوقع أن يستكشف فريق العمل هذه الخطوات اللازمة لضمان المصالحة الوطنية والعدالة الانتقالية. وعلى وجه التحديد، ناقش فريق العمل تعويض ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان وأسرهم، وتقديم تعويضات لأولئك الذين تعرضوا ظلماً لخسائر وأضرار، وإدخال ضمانات دستورية وقانونية لمنع انتهاكات حقوق الإنسان مستقبلاً.

النتائج: أجمع فريق العمل حول ضمان دفع او منح تعويضات لضحايا انتهاكات القانون، وإلزام الدولة بإنصاف ضحايا انتهاكات الإخفاء القسري وجبر ضررهم بصورة عادل تتناسب مع حجم الإساءة. وقد تم تعريف مفهوم التعويض على نطاق واسع بأنه يشمل إعادة التأهيل ورد الاعتبار والإدماج الاجتماعي، كما تم تعريفه بأنه يشمل جبر الضرر على المستوى الشخصي والجماعي. كما سلط فريق العمل الضوء أيضاً على الحاجة إلى إيلاء اهتمام خاص بالمسنين والنساء والأطفال الاشخاص ذي الإعاقة. وشدد فريق العمل على حق ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان في مجانية التقاضي وتتحمل الدولة جميع النفقات المترتبة على ذلك.

4. فريق عمل: بناء الدولة

كُلف فريق العمل المعني ببناء الدولة بمسؤولية التوصل إلى توافق في الآراء حول مجموعة من القضايا المتعلقة بهيكل الدولة، بما في ذلك النظام الرئاسي مقابل النظام البرلماني، والنظم المركزية مقابل الأنظمة اللامركزية، وهيكل المؤسسات المحلية للحكومة. وتم تكليف فريق العمل باستكشاف السبل التي يمكن من خلالها أن يكفل الدستور المساواة بين المواطنين واحترام التنوع، فضلاً عن الحقوق الأساسية وحقوق الإنسان، مع التركيز بشكل خاص على حقوق النساء والأطفال والأقليات والفئات الضعيفة والمهمشة.

النتائج: أوصى فريق العمل بإقامة دولة اتحادية ديمقراطية تجسد حقوق الإنسان ونظاماً سياسياً يقوم على التعددية السياسية وأن تكون الشريعة الإسلامية هي المصدر الرئيسي للتشريع. كما دعا فريق العمل إلى إنشاء نظام بمجلسين يتم انتخابهما عن طريق نظام القائمة النسبية مع برلمان ومجلس اتحادي (على مستوى الأقاليم أو هيئات اتحادية يتم تشكيلها). وبالنسبة للتنمية الاقتصادية، بما في ذلك استكشاف وإنتاج الموارد الطبيعية، تتولى إدارتها الأقاليم بينما تتولى السلطة الاتحادية المسؤولية عن التوزيع العادل للثروات. كما دعا فريق العمل أن يكون النساء نسبة 30%على الأقل من المناصب العليا والهيئات المنتخبة والخدمة المدنية. بيد أن فريق العمل لم يتوصل إلى اتفاق حول مسألة عدد وحدود الأقاليم وتم تأجيل مسألة تحديد عدد الأقاليم إلى وقت لاحق.

5. فريق عمل: الحكم الرشيد

سعى فريق عمل الحكم الرشيد إلى التوصل إلى إجماع حول النهج الصحيح لمعالجة موضوع الحكم الرشيد. وكان هذا الموضوع يعتبر أمراً هاماً لتجديد علاقة الدولة مع المواطنين. واستكشف فريق العمل القضايا الرئيسية التي تؤثر على العلاقة بين الدولة والمواطنين، بما في ذلك: تحقيق التوازن وعدم التداخل بين السلطة والمسؤولية، وتنفيذ اجراءات المساءلة والشفافية؛ وتحقيق العدالة والمساواة؛ وتدابير مكافحة الفساد، وتكافؤ الفرص بين المواطنين، واعتماد مبدأ الكفاءة في الوظيفة العامة. ومن بين أمور أخرى، ناقش فريق العمل أيضاً أدوار الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني وسبل توسيع المشاركة المواطنين في القضايا السياسية.

النتائج: أكدت المخرجات على ضرورة ضمان دور السلطة القضائية في تعزيز الشفافية والمساءلة والحصول على المعلومات. ودعا فريق العمل إلى إنشاء نظام وطني للمعلومات قادر على تلبية احتياجات التخطيط والمراقبة والمساءلة. وأجمع فريق العمل حول معالجة مشكلة التضخم في جهاز الخدمة المدنية من خلال إدخال نظام البصمة والصورة لتنظيم كل من القطاع العام المدني والقوات المسلحة خلال سنة واحدة. كما أوصى فريق العمل الوزارات والوحدات الإدارية بوضع إجراءات مبسطة للحد من الإجراءات الإدارية للحصول على الخدمات وتقديمها للمواطن. وشدد فريق العمل على أهمية الدور الذي ينبغي أن يؤديه القطاع الخاص في دعم الحكم الرشيد.

6. فريق عمل: أسس بناء الجيش والأمن ودورهما

كُلف فريق عمل أسس بناء الجيش والأمن ودورهما بمناقشة وإعداد القرارات بشأن دور وإصلاح الجهاز العسكرية والأمنية اليمنية. وتمت المطالبة بإعادة تشكيل الجيش الوطني والأجهزة الأمنية وتمكينه من القيام بدور أكثر حرفية. وركز النقاش بشكل رئيسي حول تطوير هوية الجيش اليمني ومعالجة مثل هذه الموضوعات كدور الجيش في الحياة السياسية في اليمن ومسألة كيفية حماية السيادة اليمنية على أفضل وجه. كما استكشف فريق العمل قضايا تهم المواطن بشكل مباشر، مثل وجود الجيش في المدن وفي نقاط التفتيش.

النتائج: قدم فريق العمل العديد من التوصيات التي تهدف إلى استعادة الثقة بين الشعب والجيش والأمن والمخابرات. تشمل هذه التوصيات ما يلي: إنشاء مجلس أعلى للدفاع الوطني والأمن الوطني، وتجريم ممارسة العمل الحزبي لمنسبي القوات المسلحة والأمن والمخابرات أثناء الخدمة ووضع عقيدة عسكرية للجيش مستمدة من مبادئ الدستور ليكون جيشاً وطنياً ومهنياً ولائه لله ثم للوطن، والتزام الجيش والأمن والاستخبارات بسيادة الدستور والقانون أثناء أداء مهامهم.

7. فريق عمل: استقلالية الهيئات ذات الخصوصية

تم تكليف أعضاء فريق العمل بمناقشة واقتراح الطرق التي يمكن من خلالها حماية حقوق الفئات الضعيفة من المجتمع اليمني. وركز أعضاء فريق العمل بشكل خاص على تقصي مستوى العيش والظروف المعيشية للفئات الضعيفة، بمن فيهم الأطفال والأقليات والمشردين. وناقشوا العقبات التي تعترض توفير الحماية الكافية للمواطنين والتدابير اللازمة لجعل السياسات القائمة أكثر فعالية أو وضع سياسات بديلة وتشريعات جديدة عند الاقتضاء. ودعا فريق العمل إلى ضمان استقلالية المؤسسات الإعلامية ومؤسسات الاشراف المدنية والأوقاف.

النتائج: وضع فريق العمل العديد من الأحكام العامة والمحددات القانونية (1) تحديد مهام الهيئات المؤسسية المستقلة المعنية، (2) ضمان أدائها الفعال، (3) الشفافية في أداء وظائفها واستقلاليتها، (4) تحسين شفافيتها وشراكتها مع المجتمع، بما في ذلك ما يتعلق بقضايا المياه والقات والقضايا البيئية وانتشار الأسلحة والمجموعات المسلحة. كما قدم فريق العمل سلسلة من التوصيات بما في ذلك ما يتعلق بالمجلس اليمني للشفافية في الصناعات الاستخراجية والخدمة العامة والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة واللجنة العليا للانتخابات والبنك المركزي والهيئة العامة لمكافحة الفساد والمجلس الأعلى للشباب والهيئة الوطنية للمرأة وحقوق الإنسان، للتشاور بشأن قضايا السياسة العامة والاتجاهات الممكنة من خلال النقاش العام.

8. فريق عمل: الحقوق والحريات

ناقش فريق الحقوق والحريات سبل ضمان المساواة بين المواطنين واحترام التنوع وحقوق الإنسان الأساسية مع التركيز بشكل خاص على النص على حقوق المرأة والطفل والأقليات والفئات الضعيفة والمهمشين. وكجزء من مداولاتها، استكشف فريق العمل كيف تكفل أحكام الدستور في الدول الأخرى إلى الدستور لضمان وتنفيذ حقوق وحريات المواطنين وكيف تعالج دساتير الدول العربية الأخرى هذه الأمور.

النتائج: اجمع فريق العمل على المبادئ الدستورية التي تنظم الحقوق والحريات العامة (أي الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمدنية والثقافية والفكرية والمذهبية) وكذلك الحقوق والحريات الفردية (أي حقوق النساء والشباب والأطفال والزواج المبكر والمهمشين، والأشخاص ذوي الإعاقة والمهاجرين والأقليات والنازحين داخليا واللاجئين). كما تمكن فريق العمل من الاتفاق على مجموعة من الضمانات الدستورية للحفاظ على الحقوق والحريات وحمايتها وضمان الالتزام بهذه المبادئ وعدم انتهاكها عند وضع القوانين والتشريعات. وحدد فريق العمل عدة هيئات مستقلة يمكن إنشاؤها للحفاظ على الحقوق والحريات ورصد ومراقبة ومنع انتهاكات هذه الحقوق والحريات، أو خرق أي من المبادئ التي تم إصدارها واعتمادها. وقد تمت صياغة مسودة دستور جديد كجزء من المداولات.

9. فريق عمل التنمية الشاملة والمتكاملة والمستدامة

كان فريق عمل التنمية الشاملة والمتكاملة والمستدامة مسؤول عن الاتفاق حول تعزيز التنمية الاقتصادية في اليمن، مع إيلاء اهتمام خاص بقضايا معينة مثل التعاون مع وكالات التنمية الدولية والمانحين ودعم المنشآت التجارية الصغيرة ومؤسسات التمويل الأصغر. وركز فريق العمل أيضاً على أدوار القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والأفراد من حيث جهود التنمية الشاملة. وباختصار، كان من المتوقع أن يناقش فريق العمل حول كيفية تعزيز التنمية في اليمن بطريقة شاملة ومتكاملة ومستدامة.

النتائج: أجمع فريق العمل على الحاجة إلى ضمان حرية النشاط الاقتصادي الذي يخدم مصالح الأفراد والمجتمع، ويعزز الاستقلال الوطني. كما دعا إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في العلاقات الاقتصادية التي تهدف إلى تطوير وتحسين الإنتاج، فضلاً عن تحقيق التوازن الاجتماعي مع السماح بتحسين مستوى المعيشة في البلاد. كما شجع فريق العمل الحكومة على ضمان المنافسة والمساواة في المعاملة بين القطاعات والحكم الرشيد. وقد كانت الحاجة إلى حماية حقوق الملكية الخاصة واحترامها موضوعاً تكرر في جميع التوصيات.

ملاحظة ختامية: قدم مؤتمر الحوار الوطني 1800 توصية. ويمكن الاطلاع على القائمة التفصيلية للتوصيات وغيرها من الوثائق على الرابط الالكتروني التالي: http://www.ndc.ye/default.aspx.

الملحق 4: ملخص مذكرات السياسات الخاصة بقطاع الخدمات (مذكرات المدخلات)

قطاع الطاقة

في السابق كان تركيز البنك الدولي والجهات المانحة الأخرى في دعم قطاع الطاقة في اليمن ينصب على تمويل البنية التحتية واسعة النطاق للقطاع العام بهدف زيادة توفير الكهرباء. ومع ذلك، فإن القدرات المؤسسية الضعيفة للغاية للمؤسسة العامة للكهرباء ووزارة الكهرباء والطاقة حالت دون استفادة البلد من هذا الدعم إلى أقصى حد، وبدلاً من ذلك قسمت البلاد إلى فئتين فئة تتمتع بإمكانية الحصول على الكهرباء والفئة الأخرى محرومة منها. لذلك، تقترح المذكرة استكشاف نماذج بديلة لتقديم الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الحيوي الذي تلعبه الكهرباء في تحسين سبل العيش، ودعم الخدمات العامة الأخرى وتعزيز الاقتصاد العام. تدعو الطريقة البديلة المقترحة إلى اعتماد حلول بسيطة ومرنة ومبتكرة، بما فيها الطاقة الشمسية، مع زيادة التركيز على دعم الخدمات العامة والنتائج لصالح الفقراء على أساس التركيز على المستوى اللامركزي أو البلدي مع ترتيبات مبتكرة للشراء والتمويل.

النقل

تحدد مذكرة سياسة قطاع النقل العديد من القضايا التي يعاني منها قطاع النقل في اليمن، بما في ذلك عملية التخطيط وإعداد الموازنة الضعيفة والمتخلفة، وسوء الإدارة في وزارة الأشغال العامة والطرق (المسؤولة عن تطوير شبكة الطرق بأكملها في اليمن) ووزارة النقل (المسؤولة عن تطوير الموانئ والمطارات واحتياجات النقل البري والبحري في اليمن) وعدم كفاية وموثوقية البيانات والخرائط، وسوء تنسيق عملية تطوير الطرق القائمة وصيانتها، وما إلى ذلك باعتبارها أهم القضايا التي تواجه القطاع. وتذهب مذكرة السياسة العامة إلى التشديد أنه وعلى الرغم من إنشاء صندوق مستقل لصيانة الطرق في عام 1996م، مع مصادر خاصة للإيرادات والقدرة على التخطيط للصيانة، إلا أن قطاع الطرق لا يزال يعاني من نقص حاد في التمويل. وفي أعقاب الصراع مباشرة، تحدد المذكرة الحاجة إلى تقديم الدعم الطارئ لإعادة تأهيل وصيانة البنية التحتية المادية في المدن الرئيسية مثل عدن وصنعاء وموانئ عدن والحديدة، وتطوير تجهيزات سلامة الطيران، قبل دعم الإصلاحات المؤسسية والحكومية الأوسع نطاقا خلال إطار زمني متوسط إلى طويل الأجل.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أظهرت التجارب في جميع أنحاء العالم (من أفغانستان والعراق والصومال) كيف يمكن لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية أن يكون مرناً للغاية حتى في حالات الهشاشة والصراعات. وكثيرا ما يعزى ذلك إلى الأرباح المرتفعة التي تميل أسواق الاتصالات إلى تحقيقها، بالنسبة للمشغلين من القطاعين العام والخاص على خد سواء، حتى أثناء الصراع، بل أنه أصبح في بعض الحالات أكثر ربحية من أوقات السلم. وفي الوقت نفسه، تؤكد المذكرة التحديات الخاصة التي تواجه مشغلي شبكات الهاتف النقال في اليمن بما في ذلك الهجمات المباشرة على بنيتهم التحتية والمطالب القبلية مقابل السماح للمهندسين بالوصول إلى مواقع المرافق الأساسية المتضررة في مناطقهم وما إلى ذلك. كما تشير المذكرة إلى الإمكانات الكبيرة التي يمكن أن تلعبها الاتصالات الموثوقة في تحقيق الاستقرار في حالات ما بعد الصراع. إن استعادة الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوفرها مباشرة يساند وبشكل مباشر بناء ثقة الجمهور في الدولة، مما يعزز السلام والاستقرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن القدرة على التواصل وتبادل المعلومات في جميع أنحاء البلاد بطريقة موحدة ومتساوية تساعد الحكومة على إعادة إنشاء أجهزتها على مستوى البلاد بشكل عام أو على مستوى المحافظة أو مستوى المديرية والقرية، مما يسمح لها بالاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات مواطنيها. كما يمكن أن تساعد المعلومات الموثوقة في تبديد المعلومات الخاطئة والدعاية والشائعات وما إلى ذلك، والتي قد تؤدي إلى تفاقم التوترات. علاوة على ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد أيضاً المانحين على تنسيق الإغاثة الإنسانية بشكل أفضل مع دعم المشاركة المدنية وزيادة الشمول.

المياه

مع التأكيد على أن اليمن أحد أكثر البلدان في العالم التي تعاني من شح المياه، حدد تشخيص المياه والصرف الصحي في اليمن أنه يتم استنفاد مخزون المياه في العديد من مدن البلاد بصورة سريعة. وفي الوقت نفسه، ومع ازدياد الفقر بشكل مضطرد في اليمن على مدى العقد الماضي، فإن التشخيص يثبت أن هذا قد عرض مصادر دخل الفقراء لمخاطر أكبر. وعلى الرغم من حدوث تحسينات متواضعة في خدمات المياه والصرف الصحي، يشير التقرير إلى أن الفجوات الصارخة بين المناطق الحضرية والريفية وكذلك بين الفقراء وغير الفقراء قد جعلت هذه المكاسب معرضة للخطر أيضا. وفي الوقت الذي يؤكد فيه على الحاجة إلى تعزيز توفير خدمات المياه والصرف الصحي والنظافة، ولكي يصبح القطاع مستداماً من الناحية المالية، إلا أن التشخيص يشير أيضاً إلى أن أنسب تركيبة للدعم المحلي والمركزي لقطاع المياه والرقابة عليه ستعتمد في النهاية على شكل الصراع الجاري والنهاية التي سيؤول إليها. وعلى المدى القريب، يحدد التشخيص الحاجة إلى إعادة بناء وتأهيل شبكات المياه والعمل مع مقدمي الخدمات البديلة بطريقة آمنة ومستدامة. وفي الوقت نفسه، وعلى المدى المتوسط والطويل، يسلط التشخيص الضوء على الحاجة إلى معالجة القضايا النظامية المتعلقة باستدامة خدمات المياه والصرف الصحي.

الصحة

من الناحية التاريخية، يميل الدعم لقطاع الصحة إلى الالتفاف حول تقديم الرعاية الصحية في المرافق الثابتة من خلال أدوية مدعومة وحزم خدمات الرعاية الصحية من خلال تدخلات في المناطق البعيدة. غير أن مسائل الوصول والنوعية أدت إلى تدني مستوى الاستفادة من هذه الخدمات. ولذلك، فإن النهج الجديد يستدعي اتباع نهج مختلط يعتمد مجموعة كاملة من الأساليب بما في ذلك المرافق الثابتة والفرق المتنقلة والتغطية المجتمعية لتوسيع نطاق تغطية الخدمات إلى أقصى حد ممكن. كما يدعو هذا النهج أيضا إلى بناء قدرات المؤسسات المحلية والموظفين وبناء شراكة أوثق مع منظمات المجتمع المدني المحلية والقطاع الخاص من أجل دعم تقديم الخدمات في نهاية المطاف.

التعليم

تحدد مذكرة السياسات الخاصة بالتعليم التحديات الرئيسية التي تواجه القطاع بعد انتهاء الصراع، والمتمثلة في عدم وجود رؤية مشتركة بين مختلف أصحاب المصلحة ووزارة التربية والتعليم، وعدم الوضوح بشأن أدوار ومسؤوليات مختلف مستويات الحكومة (على المستوى المركزي وعلى مستوى المحافظة والمديرية) والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والشركاء من القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، تحدد المذكرة القيود المفروضة على القدرات (القيادة المدرسية ومجالس الآباء)، وضعف الآلية الائتمانية وعدم وجود آليات مناسبة للرصد والتقييم لتتبع التقدم المحرز والتي تؤدي إلى تقويض القطاع. وتقترح مذكرة السياسات سلسلة من التدخلات الفورية في مرحلة ما بعد الصراع، تتراوح من الدعم الفوري لتشغيل المدارس بما في ذلك إعادة تأهيل الأضرار الخفيفة وتوفير الكتب المدرسية وتقديم خيارات تعليم بديلة للنازحين والأطفال الذين لم يلتحقوا بالمدارس، وكذا الدعم الاجتماعي للطلاب والمعلمين. وفي المدى الزمني المتوسط إلى طويل الأجل، تقترح المذكرة تدريب ودعم المعلمين وقيادة المدارس ومجالس الآباء ودعم بناء القدرات المؤسسية الأشمل لوزارة التربية والتعليم من أجل تحسين نطاق ونوعية خدمات التعليم. وتدعو المذكرة على المدى الطويل إلى إدراك قيمة التعليم في تعزيز التماسك الاجتماعي وبناء رؤية استراتيجية طويلة الأجل لاستخدام التعليم كوسيلة لتعزيز شرعية الدولة.

المراجع

Abo Al Asrar, Fatima. (2006). *Democratic Governance in a Tribal System*. A Policy Paper produced under the 2005-06 International Policy Fellowship program. Hungary: Central European University Center for Policy Studies & Open Society Institute.

Carothers, Thomas and Oren Samet-Marram. (April, 2015) *The New Global Marketplace of Political Change*. Washington DC: Carnegie Endowment for International Peace.

Stephen W. Day. (January 27, 2014). The 'Non Conclusion' of Yemen's National Dialogue. *Foreign Policy*, , http://foreignpolicy.com/2014/01/27/the-non-conclusion-of-yemens-national-dialogue/;

Erica Gaston. (February, 2014). *Process Lessons Learned in Yemen's National Dialogue.* United States Institute of Peace, https://www.usip.org/sites/default/files/SR342_Process-Lessons-Learned-in-Yemens-National-Dialogue.pdf.

Fattah, Khaled. (2014).Yemen – Sectarianism and Politics of Regime Survival. *Sectarian Politics in the Persian Gulf*., , edited by Lawrence G. Potter, 207 - 228. Oxford: Oxford University Press.

Hill, Ginny, Jane Kinninmont, Leonie Northegde and Peter Salisbury. (September 2013). *Yemen Corruption, Capital Flight and Global Drivers of Conflict.* A Chatham House Report, , London: Chatham House.

IMF. (2005). *Rebuilding Fiscal Institution in Post-conflict Countries,* Occasional Paper 247.. Washington, DC: IMF.

IMF. (September 2014). "*2014 Article IV Consultation*". IMF Country Report No. 14/276. Washington, DC: IMF.

IMF. (September, 2014). *Budget Institutions in Low-Income Countries: Lessons from G-20*. IMF Working Paper. WP/14/164. Washington, DC: IMF.

International Crisis Group. (February 9, 2016). *Yemen: Is Peace Possible?*. Middle East Report N 167. Brussels: International Crisis Group.

Lackner, Helen. (2016) *"emen's 'Peaceful' Transition from Autocracy: Could it have succeeded?*. 2016. Stockholm: IDEA.

National Dialogue Conference. (2013-2014). *"Final Communiqué"*. Sana'a. http://www.ndc.ye/ndcdoc/NDC_Final_Communique.pdf

National Dialogue Conference. (2013-2014). *National Dialogue Document*. Sana'a. http://ndc.ye/ndc_document.pdf.

OECD. (2014) *"Fragile State 2014, Domestic Revenue Mobilization in Fragile States"*. Washington, DC: OECD.

Othman, Maher. (October, 2016). *State Institutions During Conflict: Yemen Customs Authority*. Sana'a: DeepRoot Consulting.

Salisbury, Peter. (May, 2016). *Yemen: Stemming the Rise of a Chaos State*. Research Paper.. London: Chatham House.

Sana'a Center for Strategic Studies. (2016). *"Yemen Without a Functioning Central Bank: The loss of basic economic stabilization and accelerating famine."* accessed on 3 November 3 2016, http://www.sanaacenter.org/publications/item/55-yemen-without-a-functioning-central-bank.html.

SMEPS. (April 27, 2015). *April 2015 Business Climate Survey*.

World Bank, United Nations System, Islamic Development Bank, European Union. (June 15, 2016). *Yemen: Preliminary Damage and Needs Assessment.* unpublished, Washington, DC: World Bank.

World Bank, United Nations, European Union, Islamic Development Bank. (2012). *Joint Social and Economic Assessment for the Republic of Yemen 2012*, (joint publication produced in collaboration with the Government of Yemen).. Washington, DC: World Bank.

World Bank, United Nations, European Union, United Kingdom, Kingdom of the Netherlands, Germany.( ) *"Report of Joint Multi-Donor Mission for International Engagement to Support Yemen's National Dialogue Outcomes", unpublished,* Washington, DC: World Bank.

World Bank. (June 20, 2016). *Country Engagement Note for the Republic of Yemen for the Period FY17-FY18*. Report No. 106118-YE. Washington, DC: World Bank.

World Bank. (February and June, 2016). *Yemen Dynamic Fragility Assessment: Drivers of Fragility and Resilience*, Unpublished, Washington, DC: World Bank.

World Bank. (October, 2015). *"The Republic of Yemen – Unlocking the Potential for Economic Growth".* A Country Economic Memorandum. Report No. 102151-YE. Washington, DC: World Bank.