

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، 12-16/6/2006

تقارير التقييم

البند 7 من جدول الأعمال

تقرير موجز عن تقييم استعراض أساليب العمل



طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2006/7-B
16 May 2006
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي للنظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير مكتب التقييم (OEDE): Mr K. Tuinenburg رقم الهاتف: 066513-2252

رئيس موظفي التقييم (OEDE): Mr J. Lefevre رقم الهاتف: 066513-2358

الرجاء الاتصال بالسيدة C. Panlilio، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).



ملخص

نفذت الأمانة في عام 2003 استعراضا لأساليب العمل تناول **عمل البرنامج** وإجراءاته التي تهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية وتضخيم استخدام الموارد والاستجابة بصورة أفضل لاحتياجات المستفيدين لتحسين توافر المعونة الغذائية في مواعيدها. وقد أمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- ◀ مراقبة مصروفات المشروعات في واحد من الحسابات النقدية للمشروعات بدلا منه بحسب عنصر المصروفات، لتمكين المديرين من نقل الأموال حسب الحاجة، بما في ذلك تسليم الأموال التي ليست مطلوبة بصورة عاجلة لأغراض أخرى أكثر إلحاحا؛
- ◀ استخدام الفوائض النقدية المؤقتة لدى **البرنامج** أو رأس المال العامل لتمويل القروض للمشروعات لتمكينها من بدء عملياتها قبل أن يتم الإعلان عن المساهمات والحفاظ على الإمدادات السلعية أو تلبية الاحتياجات الأخرى العاجلة، مع التسليم بأن الاحتياطي التشغيلي أضحى متعذرا عليه تسديد القروض؛
- ◀ تسليم الأموال مقابل المساهمات المتوقعة وتزويد مديري المشروعات بالتوقعات التفصيلية للتبرعات المتوقعة توافرها لتسديد الأموال المقدمة كسلف أو قروض؛
- ◀ تحسين عملية التخطيط والميزنة في **البرنامج** من خلال استخدام وسائل التخطيط؛
- ◀ تقليص رصيد الموارد النقدية والسلعية المحتفظ بها في المشروعات عند إقفالها وتسهيل تحويل الموارد للمشروعات التالية.

وقد وافق المجلس على التعديلات في النظام المالي ملتزما بالاحتياطي التشغيلي وموافقا على إنفاق المصروفات على أساس المساهمات المتوقعة. وقد نفذت هذه العناصر في الفترة 2004-2005 في تسعة مشروعات تجريبية اختارتها الأمانة. وقد قدم إلى المجلس تعهد بتقييم تنفيذ استعراض أساليب العمل قبل توسيع هذا الأسلوب ليشمل مشروعات أخرى.

مشروع القرار*

إن المجلس (1) يحيط علماً بالتوصيات الواردة في "تقرير موجز عن تقييم استعراض أساليب العمل" (WFP/EB.A/2006/7-B)، (2) يلاحظ الإجراءات التي اتخذتها الإدارة حتى الآن كما هو موضح في الملحق، (3) يشجع على اتخاذ المزيد بشأن التوصيات، على أن يأخذ في الاعتبار التعليقات التي أبديت خلال المناقشات.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات (WFP/EB.A/2006/16) الصادرة في نهاية الدورة.



نتائج التقييم الرئيسية

- 1- لقد مكن استعراض أساليب العمل المشروعات التجريبية من تحقيق هدفين رئيسيين هما: تضخيم استخدام المساهمات، والتأكد من توافر الأغذية للمستفيدين في الوقت المناسب.
- 2- وفيما يلي النتائج الرئيسية:
 - ◀ لقد حسن استعراض أساليب العمل تزويد المستفيدين بالسلع في الوقت المناسب. وباستخدام منهجية مختلفة، فقد استعرض الفريق المستفيدين الإضافيين الذين أعيّنوا والوفورات الأساسية التي تحققت للمشروعات التجريبية الرئيسية الثلاثة وهي العمليات الإقليمية الممتدة للإغاثة والإنعاش في أوغندا وغرب أفريقيا الساحلية والجنوب الأفريقي. وأكد هذا الاستعراض أنه قد تم إعانة نسبة إضافية تتراوح بين 18 و30 في المائة من المستفيدين بأسلوب متوافق كما قد أمكن تحقيق وفورات في التكاليف في هذه المشروعات. ومن جهة أخرى، فإنه باستخدام منهجية بديلة وضعها فريق التقييم، فقد أشارت التقديرات إلى أن التغييرات كان لها تأثير أقل مما أعلن عنه من قبل⁽¹⁾.
 - ◀ وقد جدد اعتماد قروض تمويل رأس المال العامل مبلغ 167.5 مليون دولار من أصل 185.5 مليون دولار في القروض المرخصة. وباستخدام الاحتياطي التشغيلي الذي ربما يصل إلى 6.2 مليون دولار، أي ما يقل عن 3.3 في المائة من مجموع الأموال المقرضة وأقل من 1 في المائة من مجموع ميزانيات المشروعات التجريبية التسعة، إنما يعني البقاء ضمن الخط التوجيهي المقترح أصلا للمخاطر⁽²⁾.
 - ◀ وتم تقديم 74 مليون دولار كسلفة باستخدام الحساب النقدي للمشروعات وتم تسديد 53.3 مليون دولار من هذا المبلغ. وأشار مديرو المشروعات التجريبية إلى أن التسليف من الحساب النقدي للمشروعات ربما تكون له انعكاسات على العمليات وقد يسبب تأخيرات أو صعوبات في تسديد بعض الأرصدة المتبقية خصوصا إذا كانت القروض قد سحبت مقابل أموال النقل البري والتخزين والمناولة وبالتالي تؤثر في توافر الأموال في المستقبل لأغراض نقل الأغذية. ولم تقدم أموال لتغطية أية خسائر محتملة في سلف الحساب النقدي للمشروعات.
 - ◀ ورغم أن وسيلة تخطيط المشروعات الجديدة التي استنبطت أثناء المرحلة التجريبية قد ساعدت في التأكد من أن المعلومات المتعلقة بعمليات المشروعات، وحالتها، تتوافر في صيغة متسقة، وبالتالي، تمكن من استعراض انتباه الأطراف المعنية إلى توافر الأموال والسلع، فقد أشير إلى أن تحديثها بصورة منتظمة (شهريا) يعتبر عملية متشابكة ومعقدة.
 - ◀ وساعدت تنبؤات التبرعات المديرين في تحسين تقديراتهم للموارد المتاحة للمشروعات التشغيلية وتسديد قروض تمويل رأس المال العامل وسلف الحساب النقدي للمشروعات. ومن جهة أخرى، تتباين بشدة خطة التنبؤات، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تحسين الاتصالات بين المسؤولين عن التنبؤات والمسؤولين عن التشغيل حتى يتسنى تقليص مخاطر قرارات الإفراض لكونها تستند على فهم ناقص لمحددات التنبؤات وخصوصا الشروط التي تفرضها الجهات المانحة.
 - ◀ ويشار إلى أن الخطوط التوجيهية المتاحة بشأن استخدام مرافق القروض وإجراءات تسديدها محدودة وتفقر إلى التناسق. وأعرب مدراء المشروعات التجريبية عن قلقهم إزاء الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بالسياسات ذات الصلة.
 - ◀ وتشير المعلومات من المشروعات التجريبية الثلاث التي أقيمت إلى تقليص في الأرصدة المستحقة بالمقارنة مع متوسط مجموع المشروعات. ومن جهة أخرى، فإن هذه العينة ربما تكون صغيرة جدا بالإشارة إلى المستوى المحتمل لإفقال الأرصدة في المشروعات المتبقية.
 - ◀ وهناك إحساس بأنه ربما يكون هناك تداخل فيما بين مختلف مرافق السلف/القروض المتاحة لمدراء مشروعات البرنامج بما في ذلك حساب الاستجابة العاجلة، ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشر، وتمويل رأس المال العامل، والحساب النقدي للمشروعات والصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ التابع للأمم المتحدة⁽³⁾. وأعرب مدراء المكاتب الميدانية عن

(1) يقر فريق التقييم بأن منهجيته يمكن أن تخضع لمزيد من التنقيح. ويتضمن الملحق الأول في التقرير الكامل تفاصيل المنهجية المستخدمة.

(2) كان هذا هو الوضع في أبريل/نيسان 2006 عند إعداد مسودة هذا التقرير. وإن التخلف المتوقع في تسديد هذا القرض يتمثل في القرض المقدم لجمهورية الكونغو الديمقراطية. وقد فهم أن هذا القرض المستحق قد تم تخفيضه في هذه الأثناء.

(3) زاد الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ في الآونة الأخيرة هدفه من 50 مليون دولار إلى 500 مليون دولار، منها 450 مليون دولار (أي 90 في المائة) يجب أن تكون على شكل منح و50 مليون دولار على شكل قروض. ويتضمن تقرير التقييم الكامل مزيدا من التفاصيل. ووفقا للبريد الإلكتروني المشترك بين إدارة العمليات وإدارة الشؤون الإدارية في 2006/3/16، فقد جاء ما نصه "خلال هذه الفترة المؤقتة فإن المطالب من قروض الصندوق أو منحة يجب أن تمر عبر وحدة البرمجة" ويوجد لدى السودان صندوق خاص به هو الصندوق المشترك للمساعدات الإنسانية الذي بلغ رصيده في مارس/آذار 2006، 121 مليون دولار. ويدير هذا الصندوق مكتب تنسيق المساعدات الإنسانية ويخدم أغراضا مماثلة لأغراض الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ لكن على المستوى القطري.



شعورهم بوجود بعض الغموض إزاء أما هي المرافق التي سوف تستخدم والأولويات بشأن تسديد الديون المستحقة، وحالة القروض المستحقة عندما تنتهي المشروعات⁽⁴⁾.

3- ورغم أن التقييم لم يتناول التوسع المقترح في استعراض أساليب العمل، فقد استعرض الفريق الجهود الراهنة لإدراج مشاركة العمليات الإضافية. وإن اضطلاع إدارة العمليات بمسؤولية استعراض أساليب العمل قد زاد من الموارد المتاحة لتوسيعه. وقد وضعت إدارة العمليات فعلا نموذجا مبسطا لاستبدال الوسيلة الراهنة لتخطيط المشروعات. وتعد عملية استعراض أساليب العمل تكثيفا لليد العاملة، سواء في المقر الرئيسي (في إدارة العمليات وفي إدارة تعبئة الأموال) أو في الميدان. وقبل اتخاذ مثل هذه الخطوة، يجب الفحص، بدقة، مدى مقدرة البرنامج على الحفاظ على مستويات التوظيف الضرورية لتوزيع العمليات لتشمل عددا أكبر من البلدان والعمليات⁽⁵⁾.

منهج التقييم

4- يلبي هذا التقييم التوصية المقدمة إلى المجلس والتي تقضي بإعداد تقييم مستقل لنتائج استعراض أساليب العمل في المشروعات التجريبية، قبل اتخاذ قرار حول توسيع هذا الاستعراض. ويتضمن التقرير معلومات عما إذا كان هذا الاستعراض قد أنجز الأهداف التي حددتها الأمانة ومدى هذا الإنجاز وما إذا كانت هناك دروس ينبغي استعراضها ما إذا كانت هناك قضايا أخرى تسترعي الانتباه.

5- وأجرى فريق التقييم مقابلات في المقر الرئيسي وزار أربعة مشروعات من المشروعات التجريبية التسعة في الميدان، كما عقد مقابلات هاتفية مع ممثلي مواقع المشروعات الأربعة التجريبية الأخرى وأجرى مقابلات مع ممثلي معظم الجهات المانحة الرئيسية وزار مكتبين اثنين من مكاتب الاتصال التابعة للبرنامج في عواصم الجهات المانحة⁽⁶⁾.

التصورات العامة للموظفين والجهات المانحة

6- أعرب موظفو البرنامج وممثلو الجهات المانحة عن آراء إيجابية عموما بشأن تعزيز استعراض أساليب العمل وهم يشعرون بأنه قد لبي حاجة واضحة.

تصورات الموظفين

7- أعرب العديد من الموظفين عن قناعتهم بأن استعراض أساليب العمل قد ساعد العمليات في الوصول إلى المزيد من المستفيدين في الوقت المناسب وقد حسن عملية التخطيط، الأمر الذي سوف يؤدي إلى تحسينات في الإدارة.

8- ومن جهة أخرى، فإن معظم موظفي التشغيل كان لديهم فهم محدود للعملية الكاملة للاستعراض وهم يحتاجون إلى خطوط توجيهية شاملة تتناول خيارات الاقتراض، من قبيل تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات وحساب الاستجابة العاجلة ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشر والصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ، وحول الأولويات بشأن سداد القروض.

9- وهناك نقص ملحوظ في الاتصال ما بين المكاتب الميدانية وإدارة تعبئة الأموال والاتصالات وإدارة العلاقات مع الجهات المانحة فيما يتصل بالتنبؤ بالتبرعات وبعض جوانب شروط الجهات المانحة التي وافق عليها البرنامج والتي يمكن أن تعرقل القدرة على تسديد القروض. كذلك هناك انشغال آخر إزاء دقة تنبؤات إدارة العلاقات مع الجهات المانحة.

10- وأعرب بعض الموظفين، الذين تمت مقابلتهم، عن خشيتهم من أن هذا الاستعراض ربما يسبب نتائج سلبية في الأشهر الأخيرة من أية عملية عندما تستنفذ جميع عمليات تسديد القروض وتكون خيارات الموارد محدودة. كذلك هناك انشغال آخر بأن وجود موارد الاستعراض في المراحل الأولى من العملية ربما يكون له تأثير سلبي على مستوى التبرعات اللاحقة تبعا لتمويل رأس المال العامل وقروض الحساب النقدي للمشروعات مما يخلق تصورا أكثر تفاؤلا للموارد وحالة الإمدادات.

(4) خلال عملية التقييم، أوضح بريد إلكتروني مشترك من إدارة العمليات وإدارة الشؤون الإدارية في 2006/3/16 موجه إلى الموظفين وينص على أن "وحدة البرمجة ومكتب الميزانية قد شرعا في إجراء استعراض شامل لمختلف آليات التمويل والذي سوف يتناول استخدامها وفعاليتها التاريخية في مختلف الأوضاع حتى يتسنى التوصية باعتماد الفرص للمزيد من التبسيط والتحسين".

(5) في الأجل الطويل، ينبغي أن يتيح النموذج الجديد للأعمال الفرصة للمكاتب الميدانية لتبسيط أساليب وتوزيع العمل الداخلي بما يفضي إلى تحسين إدارة المشروعات وتوفير الأموال وتقليص أعباء العمل.

(6) يتضمن الملحق في التقرير الكامل الصلاحيات بشأن هذا التقييم.



- 11- وأعرب بعض الموظفين عن قلقهم إزاء أن هذا الاستعراض ربما يحبذ العمليات، التي تدعمها بصورة أفضل نسبياً، الجهات المانحة ولا يساعد العمليات الأقل شعبية⁽⁷⁾.

تصورات الجهات المانحة

- 12- أعربت جميع الجهات المانحة التي تمت مقابلتها عن إحساسها بأن أهداف الاستعراض تعد ملائمة وأن عملية الاستعراض تعتبر عنصراً أساسياً لجهود البرنامج لتحسين إدارة الموارد وتوفير الأغذية للمزيد من الأشخاص في الوقت المناسب. وتتصور الجهات المانحة أن الاستجابة لحالات الطوارئ والأداء عموماً قد تحسناً.
- 13- وشددت عدة جهات المانحة على رغبتها في دعم البرنامج قدر المستطاع لتحقيق أهداف الاستعراض. وكشفت مقابلات الجهات المانحة عن الثقة الكبيرة في مقدرة البرنامج على تنفيذ الاستعراض. وأما المشاغل المتعلقة بالمخاطر المالية المتأصلة في الاستعراض وكذا المتعلقة ببعض الشكوك بأن مستوى المخاطر هو في الحقيقة منخفض، كما أعلن ويتراوح ما بين 1 و2 في المائة. ويستند الدعم القوي للجهات المانحة للاستعراض على النتائج الإيجابية التي دونت. ومن جهة أخرى، شددت بعض الجهات المانحة على الحاجة إلى أن تكون التقارير دقيقة وشفافة قدر الإمكان حتى يتسنى دعم هذا المستوى الرفيع من الثقة.

تخطيط المشروعات وميزنتها

- 14- لا توجد وسيلة مشتركة وشاملة لتخطيط المشروعات تستخدمها شتى المشروعات والمكاتب. فقد اعتادت البلدان والأقاليم أن تضع برامج إدارة إمدادات البرنامج وفقاً لاحتياجاتها وتصمم حلولها الخاصة بالإبلاغ المالي باستخدام الكشوف المفصلة في حين تستخدم بعض المكاتب الجمع بين التقارير السنوية التي يعدها موظفو المشاريع والمعلومات المفصلة من كل واحد من نظم قواعد البيانات المشتركة.
- 15- وقد شارك كل مشروع من المشروعات التجريبية في تطبيق جديد لتخطيط المشروعات وميزنتها مما أدى إلى تحسين تخطيط إدارة المشروعات للإمدادات ولمشتريات السلع. كما مكنت المعلومات الراهنة الإدارة من رصد العمليات الجارية على نحو أوثق.
- 16- وأشار إلى الصعوبات التي تواجه الوسيلة الراهنة والنموذجية لتخطيط المشروعات. ومن ضمن هذه الصعوبات، ضرورة إعادة إدخال البيانات من قواعد البيانات المشتركة، والافتقار إلى التحكم في النماذج التي توضع على أساسها التقارير. فالتدريبات والكتيبات قد استهدفت استكمال الكشوف المفصلة بدلاً من استخدامها لأغراض تخطيط المشروعات. ولم توضع خرائط للعمليات تبين كيفية تغيير إدارة هذه العمليات. وارتأى الموظفون الميدانيون، في بعض الأحيان، أن الكشوف التفصيلية ما هي إلا أحد متطلبات التقارير الربع السنوية الخارجية ولم تدمج المعلومات الواردة فيها في عمليات المشروعات.
- 17- ومع أن البرنامج أنشأ وظيفة للتحليل المالي الإقليمي في كل مكتب من المكاتب الإقليمية، فإن الاستعراض لم ينجح تماماً في تدريب الموظفين الميدانيين في تطبيق عناصره المتعلقة بالتقييم. ونتيجة لذلك، فلم تقم بعض المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية بتعديل ومعايرة إدارة المشروعات. وتقوم وحدة إدارة البرمجة في إدارة العمليات بمعالجة هذه المشكلات وقد أعدت وسيلة محدثة لتخطيط المشروعات يمكن بموجبها تفريغ البيانات من قواعد البيانات المشتركة. وسوف يستكمل هذا العمل خلال عام 2006 كما سيساعد في تقليص الأعباء وأخطاء نقل البيانات. لكن هذا الأسلوب الجديد يعتبر نموذجاً غير مجرب وسوف يكون التدريب ضرورياً لضمان نجاحه. وتتمثل الخطوة التالية في إدراج المعلومات من الكشوف الموسعة مباشرة في النظم المشتركة وذلك لتضمينها في تصميم النسخة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات التي يتوقع لها أن تدخل حيز التنفيذ في عام 2008.

وضع الميزانيات المتعددة للتصورات

- 18- يتمثل أحد العناصر المقترحة للاستعراض في إعداد مختلف الميزانيات وخطط التشغيل لتعبر عن المتطلبات المتعددة للأحداث الخاصة التي تستلزم استجابة عاجلة. ويجب أن تستند هذه الميزانيات أيضاً على طائفة من التصورات التي تعكس الأسعار المختلفة للطن المترى من مشتريات السلع والنقل الخارجي والنقل البري والتخزين والمناولة وتكاليف الدعم

(7) ربما يخصص الصندوق المركزي الجديد للاستجابة للطوارئ نحو ثلث موارده لعمليات الإغاثة الممولة جزئياً.



المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى. وسوف تحاط الجهات المانحة علما بنطاقات الأسعار وسوف تستند التقارير على المعدلات الفعلية التي تحققت.

19- ومن جهة أخرى، فقد تبين أن هذه النهج تكون شديدة التعقيد عند استخدام الكشوف المفصلة التي يتم إعدادها يدويا ومن ثم فقد تم التخلي عنها. وهي لم تدرج في الوسيلة المحدثة لتخطيط المشروعات من أجل التنفيذ في عام 2006.

المحللون الماليون الإقليميون

20- كما أشير إليه سابقا، فإن وظائف الاستعراض قد أنشئت في كل من المكاتب الإقليمية⁽⁸⁾ الستة بهدف: (1) رصد الأداء المالي للعمليات ضمن الإقليم، (2) تحليل البيانات ووضع التنبؤات بشأن العمليات، (3) رصد وإدارة الإمدادات النقدية، (4) دعم المشروعات التجريبية الخاضعة للاستعراض في الإقليم. ومن المزمع إشراك المحللين الماليين الإقليميين في التوسيع الفعلي للاستعراض.

توصية

تتباين، بصورة رئيسية، المسؤوليات الوظيفية وعلاقات الإبلاغ للمحللين الماليين الإقليميين. وحتى يتمكن البرنامج من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد الجديدة، فهناك حاجة إلى توضيح مسؤوليات هؤلاء المحللين وعلاقاتهم الإبلاغية بالرئيسي وداخل المكاتب الإقليمية، وبالمكاتب القطرية.

إقفال المشروعات

21- وأشار التقرير المرحلي الثاني حول الاستعراض إلى أن هذا الاستعراض سوف يقلص حجم أرصدة الإقفال التشغيلية باستخدام الحساب النقدي للمشروعات وتمويل رأس المال العامل والميزنة المتعددة للتصورات وتعزيز تخطيط المشروعات ورصدها.

22- وقد تم، حتى الآن، إقفال عدد قليل فقط من المشروعات التي خضعت للاستعراض ولا يوجد دليل قاطع لتحديد ما إذا كان للاستعراض أي تأثير على تقليص أرصدة المشروعات. ففي عام 2004، تم إقفال مشروعين اثنين من المشروعات التي خضعت للاستعراض وهما - البرنامج القطري للصين حيث بقي رصيدا نسبته 4.6 في المائة و عملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية المحتلة حيث بقي رصيد نسبته 2.8 في المائة. وفي عام 2005، استخدمت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية معظم دخلها من المساهمات وبقي رصيد يقل عن 0.1 في المائة. وكانت هذه الأرصدة أقل من الرصيد المتوسط ومقداره 0.5 في المائة الذي تبقى لدى المشروعات. ومع أن الدلائل محدودة، فإن المعلومات الأولية تشير إلى أن المشروعات المقفلة والتي خضعت للاستعراض كانت لديها أرصدة مستحقة أقل مما تبقى لدى المشروعات التي لم تخضع للاستعراض.

الحساب النقدي للمشروعات

23- وافق المجلس، كجزء من الاستعراض، على الاستمرار في التغيير لتطبيق مبدأ استرداد كامل التكاليف على التبرعات وتوفير المراقبة على المساهمات الإفرادية على مستوى المشروع بدلا من مستوى عناصر التكاليف الإفرادية ما لم تفرض الجهات المانحة قيودا. أما تخصيص الاشتراكات فيما بين عناصر التكلفة لمشروع ما فسوف يتم تحديدها بموجب الاحتياجات المتغيرة للمشروع ذاته.

24- وتم تقديم سلف مجموعها 74.1 مليون دولار باستخدام آلية الحساب النقدي للمشروعات لفائدة 4 عمليات، منها 53.3 مليون أعيد تسديدها بحلول 2006/3/31، وبقي رصيد مقداره 20.8 مليون دولار أو 28.1 في المائة. واستخدمت أموال السلف لشراء سلع (59.5 مليون دولار) لتغطية التكاليف ذات الصلة كتكاليف النقل (8.9 مليون دولار) وبقيّة تكاليف الدعم والتشغيل المباشرة الأخرى (5.7 مليون دولار). وقد جاءت معظم الأموال التي قدمت كسلف من فوائض أو من

(8) أنشئ مكتب إقليمي للسودان نظرا لضخامة عمليات البرنامج هناك.



فوائض مؤقتة من أموال تكاليف النقل الداخلي والتخزين والمناولة (62.3 مليون دولار) أو من تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى (7.3 مليون دولار). ويتضمن الجدول 1 تفاصيل هذه المبالغ.

الجدول 1: المشروعات التجريبية التي خضعت للاستعراض: موجز قروض الحساب النقدي للمشروعات (بالدولار الأمريكي)			
العنصر	السلف	المسدة	المستحقة
تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة	62 277 737	44 668 745	17 608 992
السلع	1 273 131	0	1 273 131
تكاليف الدعم المباشر	2 610 949	1 435 751	1 175 198
النقل الخارجي	620 243	0	620 243
تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	7 334 848	7 171 626	163 222
المجموع الفرعي للقروض	74 116 908	53 276 122	20 840 786
السلع	59 491 493	46 040 347	13 451 146
النقل الخارجي	5 683 620	3 985 774	1 697 846
تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة	3 231 794	0	3 231 794
تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	1 360 000	850 000	510 000
تكاليف الدعم المباشر	4 350 000	2 400 000	1 950 000
المجموع الفرعي للاستخدامات	74 116 907	53 276 121	20 840 786

-25

وهناك قضية مهمة أثارها بعض موظفي المشاريع التشغيلية تمثلت في الافتقار إلى دليل للمديرين لإدارة المخاطر ونقص الخطوط التوجيهية المتعلقة بالحساب النقدي للمشروعات. وهذا يمكن أن يفسر محدودية عدد المشروعات التجريبية التي تستخدم هذا المرفق. وإن وجود خطوط توجيهية أوضح يمكن أن يساعد في المرحلة التجريبية، بل إنها سوف تكون ضرورية إذا ما أريد توسيع السلطات لجعل سلف هذا الحساب أوسع نطاقاً لتشمل المزيد من البلدان والعمليات عند توسيع الاستعراض. وأشارت شعبة إدارة البرمجة في إدارة العمليات إلى أن الخطوط التوجيهية والسياسات المزمعة سوف تتيح أكثر مما هو موجود من تعليمات بشأن استخدام وسيلة تخطيط المشروعات، فيما يتعلق بالحساب النقدي للمشروعات.

توصية

للحد من المخاطر المحتملة، ينبغي أن تدرس وحدة إدارة البرمجة القضايا التالية عند إعداد السياسات والخطوط التوجيهية المتعلقة بالحساب النقدي للمشروعات:

- ◀ يجب وضع حد للسلف المأخوذة من الحسابات لعملية واحدة، المعبر عنها سواء بالدولار أو كنسبة مئوية من حجم العملية.
- ◀ يجب أن تخضع سلف الحساب النقدي المخصصة لشراء السلع لنفس الاستعراض شأنها شأن قروض تمويل رأس المال العامل.
- ◀ ويجب أن تستند السلع المستخدمة في شراء السلع على مبدأ استرداد كامل التكاليف و/أو تضمن توافر الأموال لتغطية تكاليف النقل ذات الصلة.
- ◀ يجب عدم الموافقة على القروض الداخلية لتغطية تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى إذا كان التمويل من مرفق سلف تكاليف الدعم المباشر متوافراً.
- ◀ يجب أن لا تمنح قروض تمويل رأس المال العامل أو حساب الاستجابة العاجلة التي تكون عليها استحقاقات من سلف الحساب النقدي للمشروعات قبل إجراء تقييم لمدى التعرض للمخاطر. ويجب عدم تفويض هذه المشروعات بالموافقة على قروض خارجية من الصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ ما لم تغط بكفالة سليمة.
- ◀ ويجب وضع نظام للأولويات بشأن التسديد نظراً لأن العمليات التي تواجه صعوبات في تسديد سلف الحساب النقدي للمشروعات قد حصلت أيضاً على سلف من تمويل رأس المال العامل وحساب الاستجابة العاجلة و/أو الصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ.



إدارة مخاطر الحساب النقدي للمشروعات

26- أعدت مجموعة بوسطن الاستشارية تقديراً تفصيلياً للمخاطر التي تكتنف تنفيذ خطة تمويل رأس المال العامل لكن ذلك لم يشمل الحساب النقدي للمشروعات. ولم يطلب من المجلس الموافقة على اعتماد مالي لشطب الخسائر المتعلقة بالمسؤولية المحتملة للعمليات لتسديد سلف الحساب النقدي للمشروعات رغم أن هناك مثل هذه الاعتمادات بشأن قروض تمويل رأس المال العامل التي هي مضمونة باحتياطي التشغيل. ويجب أن تكون هناك رقابة مماثلة وبيانات كفالة ومفاوضات بشأن سلف الحساب النقدي للمشروعات كما هو موجود بشأن قروض تمويل رأس المال العامل.

توصية

ينبغي للأمانة أن تحلل المخاطر التي تكتنف عملية الحساب النقدي للمشروعات وتطلب من المجلس الموافقة على اعتماد مالي مشابه لذلك المخصص لقروض تمويل رأس المال العامل، وذلك للتصدي للمشكلات المتعلقة بالتخلف المحتمل عن الوفاء بديون الحساب النقدي للمشروعات (الإعسار).

تمويل رأس المال العامل

27- لعل أهم عنصر فريد في الاستعراض والعنصر الأكثر تعريفاً به هو الفرصة التي تتاح للعمليات لتتلقى تمويلاً مسبقاً يستند إلى مساهمات متوقعة. وقد حدد المجلس التنفيذي سقفاً لهذه القروض⁽⁹⁾ مقداره 180 مليون دولار. كذلك عدل المجلس المادة العاشرة-6 من النظام المالي لتوفير الغطاء المالي من احتياطي التشغيل (والذي يبلغ حالياً 57 مليون دولار) مقابل أي إعسار يمكن أن يحدث عندما لا تتحقق أية مساهمات متوقعة يمكن، منها، تسديد السلفة.

28- وإن المفهوم المعروف على المجلس يتمثل في استخدام الفوائض النقدية المؤقتة الناجمة عن الحصول على مساهمات من الجهات المانحة قبل إنفاق المصروفات. وهذه الأموال، التي يحتفظ بها في خزانة البرنامج، يمكن إقراضها لمشروعات تجريبية مؤهلة استناداً لاحتياجاتها المؤكدة ومقدرتها على سداد الأموال عند استلام مساهمات الجهات المانحة. وهذا لا يمكن أن يكون احتياطياً مغطى مثل حساب الاستجابة العاجلة أو مرفق سلف تكاليف الدعم المباشر.

ملخص القروض

29- تم الترخيص، في إطار المرفق، بتقديم قروض مجموعها 185.1 مليون دولار وذلك منذ بداية المرفق في عام 2004 وحتى 2006/3/31. وقد تم تسديد 167.6 مليون دولار من هذه القروض وبقي رصيد مقداره 17.5 مليون دولار أو 9.5 في المائة. ويبين الجدول 2 حالة القروض.

(9) الوثيقة WFP/EB.1/2005/5-C/1.



القروض (حتى 2006/3/24) (بالدولار الأمريكي)				
المبلغ المستحق	المبلغ المسدد	القرض	تاريخ الموافقة	المشروع
0	4 069 425	4 069 425	ديسمبر/ كانون الأول 2004	البرنامج القطري لتثاد 10050.0 النشاط 1
0	4 092 555	4 092 555	يونيو/ حزيران 2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لجمهورية الكونغو الديمقراطية 10288.0 (القرض 1)
6 202 091	9 644 837	15 846 928	يناير/ كانون الثاني 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لجمهورية الكونغو الديمقراطية 10288.0 (القرض 2) ⁽¹⁾
0	4 800 000	4 800 000	أكتوبر/ تشرين الأول 2004	عملية الإغاثة الممتدة والإنعاش إندونيسيا 10069.1
0	3 000 000	3 000 000	ديسمبر/ كانون الأول 2005	العملية الخاصة لإندونيسيا 10498.0
3 599 954	0	3 599 954	مارس/ آذار 2006	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش النيجر 10509.0
0	13 072 607	13 072 607	يوليو/ تموز 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إقليم الجنوب الأفريقي 10310.0 (القرض 1) ⁽²⁾
0	21 437 851	21 437 851	يوليو/ تموز 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش إقليم الجنوب الأفريقي 10310.0 (القرض 2) ⁽³⁾
0	9 595 725	9 595 725	يوليو/ تموز 2004	عملية الطوارئ - الأراضي الفلسطينية المحتلة 10190.2
0	13 198 196	13 198 196	يونيو/ حزيران 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في الأراضي الفلسطينية المحتلة 10387.0
0	34 700 000	34 700 000	أبريل/ نيسان 2005	عملية الطوارئ في السودان 10048.3
0	25 000 000	25 000 000	ديسمبر/ كانون الأول 2005	عملية الطوارئ في السودان 10503.0
0	9 324 715	9 324 715	يونيو/ حزيران 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في أوغندا 10121.1 (القرض 1)
0	7 745 371	7 745 371	أكتوبر/ تشرين الأول 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في أوغندا 10121.1 (القرض 2)
0	4 494 274	4 494 274	ديسمبر/ كانون الأول 2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - إقليم غرب أفريقيا الساحلية 10064.3 (القرض 1)
7 730 103	3 405 623	11 135 726	أكتوبر/ تشرين الأول 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - إقليم غرب أفريقيا الساحلية 10064.3 (القرض 2) ⁽⁴⁾
17 532 148	167 581 179	185 113 327		المجموع

(1) بما فيها مبلغ 1 307 446 دولارا مرحل من القرض الأول لجمهورية الكونغو الديمقراطية

(2) بما فيها مبلغ 11.9 مليون دولار موجه لزمبابوي وحدها

(3) بما فيها مبلغ 3 220 970 دولارا مرحل من حصة القرض الأول للكونغو الديمقراطية لغير زمبابوي

(4) بما فيها مبلغ 5 755 726 دولارا مرحل من القرض الأول لبلدان غرب أفريقيا الساحلية

30- وقد وضع جدول بتسديد جميع القروض المستحقة في عام 2006 مع استثناء محتمل يتعلق بالقرض المقدم للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10288.0 في جمهورية الكونغو الديمقراطية. فهذا المبلغ ربما لا يسد وبالتالي يصبح أول إعمار في تمويل رأس المال العامل، وبالتالي، الخصم الأول من حساب احتياطي التشغيل. وإذا افترضنا حدوث هذا، فإن شطب مبلغ 6.2 مليون دولار سوف يمثل نحو 3.3 في المائة من القروض التي تم إصدارها⁽¹⁰⁾. ومع أن هذا المبلغ مهم من حيث قيمته الدلارية، إلا أن ذلك يمكن اعتباره أمرا مقبولا نظرا لأن هذا الاستعراض جديد سواء بالنسبة للمديرين الميدانيين أو للمسؤولين الإداريين في المقر الرئيسي. فالتجربة تتيح الفرصة للتعلم التي يتم، خلالها، تحليل المشكلات والاستفادة من الدروس في المستقبل.

توصيات

◀ نظرا لأن القرض المقدم للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية ربما يكون أول إعمار جزئي يواجه تمويل رأس المال العامل، فإن على البرنامج أن يتحرى أسباب هذا الإعمار حتى يتسنى تحديد إمكانية

⁽¹⁰⁾ ربما تكون القروض المستحقة أقل في الوقت الحاضر تبعا للمعلومات الشفهية التي حصل عليها فريق التقييم عند إعداد هذا التقرير في صيغته النهائية.



- الاستفادة من هذا الدرس في تلافى إعسارات مماثلة في المستقبل.
- ◀ يجب أن تقدم القروض فقط على أساس استرداد كامل التكاليف حتى يتسنى تقليص المخاطر التي تكتنف شراء السلع ومن ثم لا تبقى الموارد الكافية لتغطية التكاليف ذات الصلة.
 - ◀ وعندما تكون هناك قروض أخرى مستحقة (حساب الاستجابة العاجلة، ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشر، والحساب النقدي للمشروعات، و/أو الصندوق المركزي للاستجابة لحالات الطوارئ) فإن قروض تمويل رأس المال العامل يجب أن لا تمنح إلى أن يتم إجراء تقييم كامل للمخاطر والمساهمات في الفترة المقبلة. وإن رصيد الدين الإجمالي لعملية ما يجب تحليله كعامل عند اتخاذ القرار بمنح قرض من تمويل رأس المال العامل. ويجب وضع تسلسل لتسديد كل من مرافق التسليف المتوافرة.
 - ◀ وإذا كانت القروض من الحساب النقدي للمشروعات تابعة لتمويل رأس المال العامل، فيجب عندئذ وضع السياسات بشأن الحالات التي يجب فيها تسديد قرض الحساب النقدي للمشروعات أو لا لتلبية الاحتياجات العاجلة.
 - ◀ ويمكن ترحيل الديون بين مراحل عملية واحدة لكن لا يمكن ترحيلها إلى عمليات تالية.
 - ◀ ونظرا لزيادة احتمال الإعسار، إذا ما منحت القروض في الأشهر القليلة الأخيرة من عملية ما، فيجب أن يكون هناك تقدير إضافي للمخاطر التي تكتنف مثل هذه القروض.
 - ◀ وقبل توسيع المرحلة التجريبية لتشمل بلدانا أو عمليات أخرى، يلزم وضع خطوط توجيهية مكتوبة للاستعراض يفهمها الموظفون في المقر الرئيسي المشاركون في الموافقة على القروض ويفهمها أيضا مديرو المشروعات والموظفون التنفيذيون في الميدان.
 - ◀ ومن مصلحة الشفافية والمساءلة، إعداد محضر رسمي لمداورات لجنة القروض يوزع على الموظفين المعنيين.

إدارة المخاطر فيما يتعلق بتمويل رأس المال العامل

- 31- حلت مجموعة بوسطن الاستشارية المخاطر المتأصلة في تمويل رأس المال العامل على أساس التقديرات الواردة من تسعة مشروعات مهمة. وأقر هذا التحليل أن الخطر الأقصى لأي مشروع إفرادي كان بنسبة 7 في المائة من إجمالي ميزانية التشغيل وأن هذا الخطر، لمجموعة المشروعات، تراوح بين 1 و2 في المائة من ميزانياتها الإجمالية.
- 32- وإن الشطب المحتمل للرصيد المستحق على السلف المقدمة للعملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية 10288.0، يمثل 3.1 في المائة من إجمالي الميزانية المقررة للتشغيل ومقدارها 190 مليون دولار وهو يقل عن 1 في المائة من مجموع ميزانيات المشروعات التجريبية التسعة كلها. وبافتراض أنه لن تحدث إعسارات أخرى، يبدو أن تحليل إدارة المخاطر كان مقبولا.

توصية

يبدو مهما، بعد تنفيذ المشروعات التجريبية، تقديم تحديث للمخاطر المتأصلة في العملية بما في ذلك تحليل مفصل للخبرات المتعلقة بالتنبؤ بالتبرعات وتسديد القروض. ويجب أن يأخذ هذا التحليل في الحسبان اعتمادات الحساب النقدي للمشروعات وتمويل رأس المال العامل إلى جانب القروض الأخرى المقدمة للعمليات المؤهلة للمشاركة في استعراض أساليب العمل.

التنبؤ بالتبرعات

- 33- يقدم تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات سلفا لتمويل العمليات استنادا إلى التحصيل المتوقع للمساهمات والتي تنتبأ بها إدارة تعبئة الأموال والاتصالات. وباستثناء بعض آليات التمويل الأخرى، مثل اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر، فإن هذا الأسلوب يعد تغييرا مهما في الإجراءات الاعتيادية للبرنامج التي تسمح بإنفاق المصروفات على العمليات فقط عند استلام تأكيد خطي من الجهات المانحة.
- 34- وتظهر المعلومات المقدمة من إدارة تعبئة الأموال حول نتائج التنبؤات، بشأن العمليات المدرجة في الاستعراض (بخلاف البرنامج القطري في الصين، الذي لم يتم إعداد توقعات بشأنه)، أنه، في وقت التنبؤ الأول فإن ما متوسطه 32.5 في المائة من المساهمات كان قد تم التأكيد عليها ثم ارتفعت هذه النسبة إلى 55.4 في المائة عند إعداد التنبؤ الأخير. وتم التأكيد على نحو 50 في المائة من المساهمات أي ما يزيد بما لا يقل عن 25 في المائة عما كان متوقعا أصلا، وبالتالي، يظهر الطابع التحفظي عموما للتنبؤات. ويتضمن الجدول 3 متوسط نتائج التنبؤات، الأولى والمتوسطة والأخيرة لجميع المشروعات الثمانية.



الجدول 3: مقارنة الاستعراض للمساهمات، المتوقعة والفعلية، لجميع المشروعات التجريبية، باستثناء الصين

النسبة المنوية	التوقعات الأخيرة	النسبة المنوية	التوقعات لمنتصف المدة	النسبة المنوية	التوقعات الأولى	
55.4	486 080 599	42.4	372 339 795	32.5	285 743 218	تأكدت كما كان متوقعا
						تأكدت أقل مما كان متوقعا
1.7	14 809 632	2.3	20 172 258	1.8	16 147 375	فرق يتراوح بين 10-25%
22.6	198 333 969	16.1	140 981 468	15.1	132 518 409	فرق يزيد عن 25%
24.3	213 143 601	16.4	143 668 254	16.9	148 665 784	المجموع
						تأكدت أكثر من المتوقع
8.5	74 771 830	10.6	93 304 266	12.3	107 622 307	فرق يتراوح بين 10-25%
11.8	103 633 605	28.6	251 147 213	38.3	335 913 690	فرق يزيد عن 25%
20.3	178 405 435	39.2	344 451 479	50.5	443 535 997	المجموع

- 35- هذه هي النتائج المتوسطة لكل المشروعات الثمانية. وتباينت المساهمات المؤكدة في التنبؤ الأول ما بين مستوى منخفض قدره 8.8 في المائة لجمهورية الكونغو الديمقراطية (الذي كان المشروع التجريبي الأول) إلى مستوى عال قدره 73.7 في المائة للعملية الممتدة في إندونيسيا. ويعد التنبؤ بالمساهمات عاملا رئيسيا في نجاح استعراض أساليب العمل واستخدام حساب الاستجابة العاجلة الذي يعد حسابا دوارا وأيضا متجدداً. فالتحسينات تعد ضرورية لضمان إبقاء خطر الإعسار في سداد السلف عند مستوى معقول. ومع أن المتوسط الإجمالي قد يبدو مقبولاً، فإن التباينات فيما بين العمليات الإفرادية تبدو كبيرة.
- 36- وأعرب موظفون في عدد من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية التي تنفذ المشروعات التجريبية عن خشيتهم إزاء عدم كفاية الاتصالات ما بين موظفي التنفيذ الميداني وموظفي العلاقات مع الجهات المانحة في المقر الرئيسي فيما يتصل بعملية التنبؤ. ومن بين المجالات الخاصة التي تثير القلق، السياق الذي توضع فيه التنبؤات والكيفية التي ينبغي أن تستخدم بها التنبؤات وشروط الجهات المانحة.
- 37- وربما تشجع وسائط الإعلام والضغط الأخرى المديرين التنفيذيين للحصول على القروض عندما تكون التنبؤات بالمساهمات ضعيفة ويتخذون قرارات الشراء التي تتعارض مع الشروط الملحقة بالمساهمات المتوقعة.
- 38- كذلك أثرت مخاوف إزاء أن إدارة تعبئة الأموال قد وافقت في بعض الأحيان على مساهمات عينية من جهات مانحة جديدة دونما استرداد لكامل التكاليف الأمر الذي ألزم المكاتب الميدانية باستخدام النقدية من مصادر جهات مانحة أخرى (والتي ربما يعتمدون عليها في تسديد قروض تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات) لأغراض النقل والتوزيع.

توصية

يجب أن يقيم، مع الميدان، المزيد من هياكل الاتصالات الرسمية استناداً إلى المساهمات المتوقعة. وإن الأسلوب الجديد نسبياً في تعيين موظفين لتعبئة الموارد في المكاتب الإقليمية وبعض المكاتب القطرية الكبيرة من شأنه أن يساعد في ضمان الحوار المنتظم بين المكاتب الميدانية وموظفي تعبئة الموارد الموجودين في المقر الرئيسي.

شروط الجهات المانحة

- 39- يجب على البرنامج أن يراعي الشروط التي تفرضها حكومات الجهات المانحة نتيجة لمتطلباتها التشريعية والتنظيمية. وتحد هذه الشروط مرونة استخدام التبرعات لتسديد السلف التي قدمت في إطار الاستعراض، أو التي قدمت من مرافق أخرى مثل حساب الاستجابة العاجلة ومرقق سلف تكاليف الدعم المباشر.
- 40- ولشروط الجهات المانحة تأثير شديد على مقدرة مديري المشروعات في استخدام المساهمات في تسديد القروض. ولم تشجع المناقشات مع ممثلي الجهات المانحة أملاً كبيراً في إمكانية إلغاء تلك القيود بسهولة، ذلك لأن العديد منها ما هي إلا نتيجة للتشريعات أو اللوائح الحكومية في بلدان الجهات المانحة والتي ربما لا يتم تعديلها إلا بصورة تدريجية.



توصية

ينبغي لإدارة تعبئة الأموال أن تستنبط مصفوفة لشروط الجهات المانحة وأن يتم تحديثها بصورة منتظمة بحيث يمكن ترتيب المساهمات تبعا لمقدرة البرنامج في استخدامها لسداد القروض أو السلف. ومثل هذه المصفوفة يمكن أن تحسن فهم الموظفين الميدانيين لشروط الجهات المانحة.

بقية اعتمادات سلف المشروعات في البرنامج

- 41- قبل انطلاقة استعراض أساليب العمل، قدم اعتمادان اثنان لدى البرنامج سلفا للمشروعات وهما: حساب الاستجابة العاجلة، الذي أنشئ في عام 1991، واعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر، الذي أنشئ في عام 1999.
- 42- وتدير حساب الاستجابة العاجلة إدارة تعبئة الأموال التي توزع موارد الحساب⁽¹¹⁾. ويمكن للمديرين القطريين، في إطار السلطات المفوضة لهم، الموافقة على عملية طوارئ في إطار الاستجابة العاجلة ضمن حدود 500 000 دولار. وهذا الحساب يتم تدويره (إقراض الأموال لعمليات الإغاثة التي يمكن سدادها من مساهمات لاحقة) ويتم تجديده من قبل الجهات المانحة. كما يمكن استخدام تسويات التأمين والتحويلات من الحساب العام للبرنامج في تجديد موارد الحساب، وفق ما يفوض به المجلس التنفيذي من حين لآخر.
- 43- كذلك، فإن العمليات التي تستخدم سلف تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات (باستثناء برنامج الصين) ربما تكون مؤهلة للقروض من حساب الاستجابة العاجلة أو اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر إذا ما توافرت لديهما الأموال الكافية.
- 44- وبافتراض أن تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات ووفق عليهما لأجل طويل، يتعين على البرنامج تحديد ما إذا كانت هناك قيمة مضافة في الإبقاء على أربعة مرافق متميزة لتسليف الأموال.
- 45- وتوجد لدى البرنامج أيضا، بالإضافة إلى تسهلاته الذاتية في الإقراض الداخلي، إمكانات الحصول على المنح أو القروض من الصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ التابع للأمم المتحدة، الذي يديره مكتب تنسيق المساعدات الإنسانية. وهذا الاعتماد قد تم تحويله مؤخرا من صندوق قروض دوار إلى صندوق متجدد يقدم المنح أساساً. ووضعت، بصورة نهائية، الخطوط التوجيهية بشأن استخدامه، وبعد ذلك يتوقع من البرنامج أن يستنبط الخطوط التوجيهية الداخلية حول الكيفية التي يستطيع فيها المديرون التشغيليون التابعون للبرنامج تقديم الطلبات للحصول على القروض أو المنح من الصندوق المركزي المذكور.
- 46- وسبب هذا العدد من الاعتمادات فوضى فيما بين بعض المديرين الميدانيين فيما يتعلق بتحديد المرفق الذي يجب استخدامه ولأي هدف. وليس هناك سجل مركزي للقروض يمكن الوصول إليه بسهولة على كشف موحد، عن كل من المشروعات التجريبية الخاضعة لاستعراض أساليب العمل. ويبدو أنه لا توجد وحدة مسؤولة بمفردها عن تمحيص طلبات الحصول على السلف وإحالتها إلى المصدر الأكثر ملاءمة. وهكذا، فإن بعض خصائص هذا الاستعراض، مثل لجنة التسليف المشتركة بين الإدارات، والاستعراضات ربع السنوية، ربما تفيد المرافق غير المشمولة بالاستعراض مثل حساب الاستجابة العاجلة واعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر.

توصيات

على افتراض أن استعراض أساليب العمل سيصبح أكثر من مجرد برنامج تجريبي فإنه من المهم دراسة ما إذا كانت هناك فوائد للحفاظ على مرافق مستقلة للقروض الداخلية تخضع لسلطات موافقة مختلفة ولضمانات مالية متباينة. وإذا ما تم توسيع هذا الاستعراض ليشمل مزيدا من البلدان والعمليات فربما يكون من المفيد أيضا دراسة ما إذا كان يجب الحفاظ على حساب الاستجابة العاجلة لمواجهة الطوارئ الجديدة المفاجئة ولتقديم المنح "للطوارئ المنسية" القديمة العهد.

(11) لمزيد من التفاصيل المتعلقة بعمل حساب الاستجابة العاجلة يمكن الرجوع إلى تقرير التقييم الكامل. وإن المساهمات من الجهات المانحة الجديدة (تجديد الموارد) لحساب الاستجابة العاجلة كان منخفضا نوعا ما خلال السنوات التسعة الماضية حيث بلغ متوسطها مجرد 18 مليون دولار في السنة وفقا للأرقام التي صدرت في فبراير/ شباط 2006 في "الأوراق الصفراء".



المنافع

47- تتضمن التقارير المرحلية المقدمة إلى المجلس حول المنافع الناجمة عن الاستعراض إحصاءات حول المستفيدين الإضافيين والوفورات المتحققة من خلال شراء السلع بتكاليف أقل. ويتضمن الجدول 4 أحدث المعلومات المقدمة إلى اجتماع المجلس في فبراير/ شباط 2006.

الجدول 4: المنافع من استعراض أساليب العمل				
المشروع	عدد المستفيدين	الوفورات المباشرة (بالدولار)	سبب الوفورات	نسبة الدخل في 2005 الممولة بقروض
جمهورية الكونغو الديمقراطية	1 000 000	1 500 000	انخفاض تكاليف النقل	31
إندونيسيا	170 000	لا توجد		11
الأراضي الفلسطينية المحتلة	90 000	لا توجد		41
غرب أفريقيا الساحلية	670 000	لا توجد		11
الصين	540 000	لا توجد		96
جنوب السودان	350 000	لا توجد		21
إقليم الجنوب الأفريقي	4 500 000	6 100 000	انخفاض أسعار السلع	14
أوغندا	850 000	12 800 000	انخفاض أسعار السلع وانخفاض تكاليف النقل	13
المجموع	3 179	20 400 000		

48- استعرض فريق التقييم المنهج المستخدم في حساب هذه الإحصاءات وأثار عددا من الانشغالات. فالمنافع المتعلقة بالسلف من الحساب النقدي للمشروعات ليست مدرجة بالحسابات. ومن جهة أخرى، احتسب مكتب المدير التنفيذي – المشروعات الخاصة – عدد المستفيدين الذين يستخدمون معادلة تتعلق بالعدد الإضافي للأطمان المترية التي أشرت بتحويل رأس المال العامل. كذلك فإن القروض المتعددة التي منحت لنفس العملية افترضت أنها أعطيت لمستفيدين مختلفين. واستندت المبالغ المبينة حول وفورات شراء السلع على معلومات قدمتها المكاتب الإقليمية الثلاث المشاركة والتي استخدمت مناهج مختلفة للحصول على المعلومات.

49- واقترح فريق التقييم منهجية بديلة للتأكد من المنافع من الاستعراض بتحديد كمية عدد الحصص الإضافية التي أتيحت للتوزيع، بحسب السلع، بأموال توافرت من سلف في إطار الاستعراض لثلاث من المشروعات المشمولة بهذا الاستعراض. ويتضمن الجدول 5 هذا المنهج الذي أسفر عن تلك النتائج⁽¹²⁾.

الجدول 5: منافع استعراض أساليب العمل بحسب أسلوب التقدير البديل		
المشروع	نسبة المستفيدين: تقدير التقييم (%)	وفورات التكاليف: تقدير التقييم (دولار)
غرب أفريقيا الساحلية	10	لم تحسب
الجنوب الأفريقي	25	3 200 000
أوغندا	18	890 000

50- ورغم أن الوفورات التقديرية لاستخدام هذه المنهجية في التقييم تقل عن تلك الواردة في التقارير المرحلية للاستعراض، فإنها تبرر الادعاء بأن توافر تمويل الاستعراض مكن هذه المشروعات التجريبية من تحقيق وفورات مهمة في شراء السلع وإطعام مزيد من المستفيدين في الوقت المناسب.

(12) هناك فرق مهم بين منهجية مكتب المدير التنفيذي للمشروعات الخاصة ومنهجية فريق التقييم في حساب المستفيدين الإضافيين: حاول فريق التقييم توزيع أرقام المستفيدين سنويا لتلافي ازدواج الحسابات في حين أن مكتب المدير التنفيذي للمشروعات الخاص قدر الأرقام على أساس كل قرض بمفرده مع الإقرار بأن نفس المستفيدين الإضافيين يمكن حسابهم أكثر من مرة خلال سنة ما إذا ما تلقوا أكثر من قرض واحد.



توصية

لإعداد التقارير في المستقبل إلى المجلس التنفيذي، يوصى بتعديل المنهجية المستخدمة في حساب عدد الجهات المتلقية لأغذية البرنامج والتي تستفيد من توافر تمويل الاستعراض. ويجب أن يكون جمع البيانات من مهام المكتب المسؤول عن العملية المعنية وأن يدرج في أداة تخطيط المشروع.

الخلاصة

- 51- أكد تقييم المشروعات التجريبية التسعة أن العناصر الرئيسية للاستعراض (تستند السلف للمشروعات على التنبؤ بالتبرعات والوسائل المحسنة لإدارة المشروعات وميزنتها) يمكن أن تساعد المشروعات في استخدام الموارد على نحو أفضل وأن تزيد عدد المستفيدين في الوقت المناسب. وتعد زيادة عدد المستفيدين في الوقت المناسب أمراً مهماً ويبرر الجهود المنفذة حتى الآن في تنفيذ الاستعراض.
- 52- وقبل توسيع نطاق الاستعراض، تود الأمانة أن تدرس بدقة عدد البلدان والعمليات التي يمكن تغطيتها وإدارتها على نحو معقول، بما في ذلك مستلزمات التدريب. فالاستمرار في استخدام المعلومات على كشوف موسعة إلى أن يبدأ تنفيذ النسخة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات في عام 2008، ينبغي أخذه في الحسبان، وكذا مراعاة مقدرة لجنة التسليف ومكتب المدير التنفيذي للمشروعات الخاصة وإدارة العمليات لاستعراض طلبات القروض على النحو الملائم وتقديم الاستعراضات الربعية لعدد من العمليات يتزايد بصورة ملحوظة.



الملحق: مصفوفة استجابة الإدارة – تقييم استعراض أساليب العمل

استجابة الإدارة (الإجراءات المتخذة أو سوف تتخذ)	الإجراءات من جانب:	التوصيات (أبريل/ نيسان 2006)
<p>يتم حاليا إعداد الخطوط التوجيهية للسلف الداخلية والخارجية وسوف يتم تسليمها مرفقة بنشر أداة تخطيط المشروعات. ومن المقرر أن يتم ذلك خلال النصف الثاني من عام 2006.</p> <p>ويسهل التصميم الجديد لأداة التخطيط الجديدة تحديد ضمانات التسديد وتمثل عنصرا أساسيا لوضع الإجراءات والخطوط التوجيهية ذات العلاقة.</p> <p>وسوف ينظر إلى القرارات المتعلقة بالحدود العليا وأولوية التسديد وآليات السلف العامة كجزء من استعراض السلف الذي أعلن بصورة مشتركة في 2006/3/13 بالبريد الإلكتروني المرسل من النائب الأول للمدير التنفيذي ونائب مدير الشؤون الإدارية.</p> <p>ويفهم أن نتائج التقييم، استنادا إلى تحليل النتائج التجريبية، سوف يساعد في تصميم الخطوط التوجيهية والإجراءات والاستعراض المشار إليه آنفا.</p>	<p>إدارة العمليات – وحدة إدارة البرمجة</p>	<p>1- سياسات الحساب النقدي للمشروعات وخطوطه التوجيهية</p> <p>ينبغي إعداد السياسات والخطوط التوجيهية التفصيلية للحساب النقدي للمشروعات مع الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ يجب وضع حد للمبلغ المقدم سلفا لكل عملية سواء بالدولار الأمريكي أو كنسبة مئوية من حجم العملية. ◀ ينبغي أن تخضع سلف هذا الحساب للتمحيص المشابه لذلك الذي يتبع في تقديم قروض تمويل رأس المال العامل. ◀ يجب أن تستند السلف المتعلقة بشراء السلع على استرداد كامل التكاليف أو تبين كيف سيتاح التمويل لتغطية تكاليف النقل والتكاليف الأخرى. ◀ يجب اتخاذ قرار وصياغة إجراء ما فيما يتعلق بالتوقعات في إطار الحساب النقدي للمشروعات بشأن كل من تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى وتكاليف الدعم المباشر عندما يمكن أن يظل التمويل من اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر متاحا. ويقترح أن لا تدرس القروض الداخلية إلا بعد استنفاد مرفق سلف تكاليف الدعم المباشر. ◀ يجب أن لا تمنح قروض من تمويل رأس المال العامل و/أو حساب الاستجابة العاجلة للمشروعات التي لا تزال عليها سلف مستحقة من الحساب النقدي للمشروعات قبل تقييم الأخطار العامة التي يمكن التعرض لها. ◀ يجب وضع ترتيب لأولويات التسديد فيما بين مرافق التمويل المختلفة مع مراعاة الصعوبات الراهنة التي اعترضت تسديد سلف الحساب النقدي للمشروعات والسلف الأخرى. ◀ وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقوم الأمانة بإعداد تحليل للمخاطر التي تكتنف تشغيل الحساب النقدي للمشروعات وتدرس الاتصال مع المجلس لضمان اعتماد مالي مماثل للاعتماد المخصص لتمويل رأس المال العامل، لتغطية مشكلات الإعسار المحتملة فيما يتعلق بالحساب النقدي للمشروعات.
<p>ويجب أن تأخذ القروض في الحسبان جميع الموارد المتاحة لدى المكتب الإقليمي أو المكتب القطري. ويكون الإقراض على أساس استرداد كامل التكاليف ضروريا فقط إذا كانت المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية غير قادرة على إدارة حساباتها النقدية للمشروعات. وفي مثل هذه الحالة، تمنح فقط القروض التي تسترد كامل تكلفتها.</p> <p>توضع النقطة الثانية حاليا موضع التطبيق.</p> <p>فيما يتعلق بالنقطة الثالثة، فإن تعديلات الحساب النقدي للمشروعات هي الآن تخضع للرصد من جانب تمويل رأس المال العامل وتراعى في خطط التسديد.</p> <p>وفيما يتعلق بالنقطة الرابعة، فإن الاحتياجات التشغيلية تحدد فترة المشروع. وعندما تكون قيم تمويل رأس المال العامل عرضة للخطر (يتم</p>	<p>مكتب المدير التنفيذي – المشروعات الخاصة (مكتب المشروعات الخاصة)</p>	<p>2- تمويل رأس المال العامل</p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ ينبغي دراسة التوصيات التالية قبل إجراء أي توسع في الاستعراض: ◀ يجب أن لا تمنح القروض إلا على أساس استرداد كامل التكاليف وبالتالي تقليص مخاطر شراء السلع، ومن ثم عدم بقاء الموارد الكافية للتكاليف ذات الصلة. ◀ وعندما تكون هناك قروض أخرى مستحقة (حساب الاستجابة العاجلة، ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشر، والحساب النقدي للمشروعات، والصندوق المركزي للاستجابة للطوارئ)، ينبغي إعطاء قروض تمويل رأس المال العامل فقط بعد التقييم الكامل للمخاطر والمساهمات المقبلة. وإن رصيد الدين الإجمالي لعملية خاصة يجب مراعاته في اتخاذ قرار بالقرض من تمويل رأس المال العامل. ويجب وضع تسلسل لتسديد كل من مرافق التسليف المتاحة. ◀ إذا كانت قروض الحساب النقدي للمشروعات تابعة لتمويل رأس المال العامل، فيجب تحديد إجراء رسمي بشأن تسديد سلف الحساب النقدي للمشروعات لتغطية الالتزامات العاجلة. ◀ يمكن ترحيل دين ما بين أطوار العملية المعنية، لكن لا يمكن الترحيل من عملية إلى عمليات لاحقة.



الملحق: مصفوفة استجابة الإدارة – تقييم استعراض أساليب العمل

التوصيات (أبريل/ نيسان 2006)	الإجراءات من جانب:	استجابة الإدارة (الإجراءات المتخذة أو سوف تتخذ)
<p>◀ ونظرا للاحتمال الكبير بحدوث إفسار قبل نهاية العملية، فيجب وضع تقدير إضافي للمخاطر وجدول زمني دقيق للتسديد عندما تمنح القروض وذلك قبيل نهاية العملية.</p> <p>◀ يجب أن تكون المصروفات من أحد قروض تمويل رأس المال العامل وفقا لاستمارة القرض ولا تعدل إلا عند الضرورة (عند تغير الأسعار) وبعد إجراء تدقيق كامل مماثل للتدقيق بشأن استمارة القرض.</p> <p>إضافة إلى ذلك، ونظرا لأن القرض للعملية الممتدة لجمهورية الكونغو الديمقراطية ربما يكون الإفسار الأول جزئيا تجاه تمويل رأس المال العامل، ينبغي للبرنامج أن يدرس الأسباب لتحديد ما إذا كانت هناك دروس يمكن الاستفادة منها لتلافي إفسارات مماثلة في المستقبل.</p>		<p>تقدير الشطب المحتمل كاملا لتحديد مستوى الخطر)، ولا تتم حالات الشطب إلا عند الإقفال المالي.</p> <p>وتخضع النقطة الخامسة حاليا للتطبيق.</p> <p>نحن نوافق على النقطة السادسة. وينبغي تطبيق تدقيق مماثل لذلك المطبق بشأن طلب القرض. ويمكن التماس الاستعراض الكامل للجنة التسليف فقط في الحالات القصوى.</p> <p>وفيما يتعلق بالقضية الأخيرة، فإن فريق التقييم لم يأخذ في الحسبان تجربة جمهورية الكونغو الديمقراطية كواحدة من دراسات الحالة الميدانية الأربعة وبالتالي لم يدرس حالة قرض تمويل رأس المال العامل هناك في تعمق. وقد تم تخفيض الشطب المحتمل الآن إلى نحو 2 مليون دولار، وهذا يقع ضمن معايير المخاطر.</p>
<p>3- المحللون الماليون الإقليميون</p> <p>تتباين كثيرا المسؤوليات الوظيفية للمحللين الماليين الإقليميين كما أن علاقاتهم التراتبية غير محددة بوضوح. وحتى ينسنى للبرنامج تحقيق الاستفادة المثلى من هذا المورد الجديد، فإن العلاقة التراتبية لهؤلاء المحللين بالمقر الرئيسي وضمن المكاتب الإقليمية ومع المكاتب القطرية يجب توضيحها كما يجب توضيح مسؤولياتهم.</p>	<p>إدارة العمليات، بالتشاور مع مكتب المشروعات الخاصة، والمكتب الإقليمي لغرب أفريقيا وشعبة المالية</p>	<p>تم تحديد المسؤوليات والخطوط التراتبية للمحللين في إطار صلاحياتهم المشتركة. ومن ناحية أولية، ففي المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا والمكتب الإقليمي للجنوب الأفريقي، حيث هناك عمليات إقليمية، فإن المحلل المالي يشارك أيضا في العمليات الإقليمية. وقد عولجت هذه التميزتات وخصصت موارد أخرى للعمليات الإقليمية. وسوف يخضع دور هؤلاء المحللين للاستعراض في منتصف عام 2006.</p>
<p>4- الخطوط التوجيهية لاستعراض أساليب العمل</p> <p>قبل توسيع نطاق هذه التجربة لتشمل بلدانا أو عمليات أخرى، يحتاج الاستعراض إلى خطوط توجيهية تكون مفهومة ليس فقط لموظفي المقر الرئيسي المعنيين في الموافقة على القروض بل وأيضا من جانب مديري المشروعات والموظفين التنفيذيين في الميدان.</p>	<p>إدارة العمليات، بالتشاور مع مكتب المشروعات الخاصة</p>	<p>يتم حاليا إعداد الخطوط التوجيهية وسوف تقدم مرفقة بنشر لأداة تخطيط المشروعات. ومن المقرر أن يتم ذلك خلال النصف الثاني من عام 2006.</p>
<p>5- تحديث إدارة المخاطر</p> <p>من المهم الآن، بعد أن تم تنفيذ المشروعات التجريبية التسعة، توفير معلومات محدثة عن المخاطر المتأصلة في العملية، بما في ذلك تحليل تفصيلي للخبرات المتعلقة بالتنبؤ بالتبرعات وتسديد القروض. ويجب أن يأخذ هذا التحليل في حسبانها كلا من مرفقي الحساب النقدي للمشروعات وتمويل رأس المال العامل إلى جانب القروض الأخرى المقدمة للمشروعات المؤهلة للمشاركة في الاستعراض.</p>	<p>إدارة العمليات، بالتشاور مع مكتب المشروعات الخاصة</p>	<p>تم تحديد المخاطر المحتملة في الدراسة المتعلقة بمفهوم النموذج الجديد للأعمال. ومن المتوقع أن يقوم فريق التقييم بقياس بعض المخاطر وبالتالي فإن الأدوات والتطبيقات والنشر يمكن تنسيقها تبعاً لذلك، لكن لا يوجد لدى فريق التقييم خبير في تحليل المخاطر. وسوف يقوم مكتب المدير التنفيذي بإجراء استعراض إضافي قبل أن يطلب إدخال تغييرات</p>



الملحق: مصفوفة استجابة الإدارة – تقييم استعراض أساليب العمل

التوصيات (أبريل/ نيسان 2006)	الإجراءات من جانب:	استجابة الإدارة (الإجراءات المتخذة أو سوف تتخذ)
		في المعايير المالية. وهناك اعتقاد بأن أكبر الأخطار يكمن في تنبؤات الإيرادات.
6- الإبلاغ عن التنبؤ بمساهمات الجهات المانحة يجب وضع هيكل رسمي بشأن إبلاغ الميدان، بصورة منتظمة، عن المساهمات المتوقعة. وإن الأسلوب الراهن، والجديد نسبياً، في تعيين موظفي تعبئة الموارد في المكاتب الإقليمية وبعض المكاتب القطرية الرئيسية ينبغي أن يساعد في ضمان الحوار المنتظم بين المكاتب الميدانية وموظفي تعبئة الموارد الموجودين في المقر الرئيسي.	إدارة العمليات، بالتشاور مع مكتب المشروعات الخاصة	تؤيد إدارة تعبئة الأموال تماماً هذه التوصية. وبدأت تعمل لتحسين عمليات وأدوات تنبؤات الإيرادات حتى تعزز الاستفادة من المعلومات. وفيما يتعلق بتبليغ البيانات، فإن تحديث النظام الذي اكتمل في مارس/ آذار 2006 أصبح الآن يسمح لمسؤولي العلاقات مع الجهات المانحة أن يضعوا توقعات بالإيرادات الإجمالية والتشغيلية ضمن نظام إدارة الموارد بدلاً من كشوف مستقلة. وسوف يتيسر للمكاتب الميدانية الإطلاع على هذه البيانات مقروءة. كذلك تعمل هذه الإدارة مع أولئك الذين يعملون على تصميم أدوات تخطيط المشروعات وبالتالي فإن التعزيزات التي أدخلت على نظام إدارة الموارد سوف يتيح التفريغ الآلي للبيانات المتوقعة من نموذج تنبؤات نظام إدارة الموارد في أداة تخطيط المشروعات عندما تنشر. وإن الاستعراضات الدورية للبيانات المتوقعة من جانب المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وموظفي تعبئة الأموال، سوف تعزز بالتأكيد العملية. ومن جهة أخرى، يبدو واضحاً أن هناك حاجة، كما هو الحال في أي مشروع جديد، إلى توضيح أكثر للموظفين حول المنهجية والافتراضات والعمليات المتعلقة بالتنبؤ بالموارد. ولهذا الهدف، فقد قدم موظفو إدارة تعبئة الأموال شروحات في الاجتماعات الإقليمية وفي تدريب المسؤولين الماليين وفي سائر المنتديات الملائمة.
7- شروط الجهات المانحة ينبغي على إدارة تعبئة الأموال والاتصالات أن تضع مصفوفة لشروط الجهات المانحة وإخضاعها لتعديل منتظم بحيث يمكن وضع ترتيب لتلك المساهمات تبعاً لمقدرة البرنامج على استخدام التبرعات لتسديد القروض أو السلف. ومن شأن مثل هذه المصفوفة أن تحسن استيعاب الموظفين الميدانيين وفهمهم لشروط الجهات المانحة.	إدارة تعبئة الأموال والاتصالات	توجد فعلاً مصفوفة لشروط الجهات المانحة وسوف تتقاسم الأطراف المعنية المعلومات الواردة فيها على نحو ودي. وتتضمن كشوف تنبؤات الإيرادات الشهرية العديد من الميادين التي تقدم معلومات موجزة عن شروط الجهات المانحة. ويتضمن نموذج تنبؤات نظام إدارة الموارد العديد من الميادين مع التفاصيل والشروط والتي سوف تفرغ في أداة تخطيط المشروعات عندما تصبح قابلة للتطبيق. وريثماً يتم ذلك، تتضمن مجموعات تنبؤات الموارد الشهرية كشفاً يحتوي

الملحق: مصفوفة استجابة الإدارة – تقييم استعراض أساليب العمل

التوصيات (أبريل/ نيسان 2006)	الإجراءات من جانب:	استجابة الإدارة (الإجراءات المتخذة أو سوف تتخذ)
		على معلومات مختصرة حول التفاصيل والشروط التي تطبقها.
8- استعراض مختلف مرافق القروض – استعراض أساليب العمل (تمويل رأس المال العامل والحساب النقدي للمشروعات)، اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر وحساب الاستجابة العاجلة مع التسليم بأن استعراض أساليب العمل سوف يصبح أكثر من برنامج تجريبي، فمن المهم دراسة ما إذا كانت هناك مزايا للحفاظ على مرافق مستقلة لها سلطاتها الخاصة بالموافقة وضماناتها المالية المختلفة. وإذا ما تم توسيع هذا الاستعراض ليشمل مزيدا من البلدان والعمليات، فربما يكون من المفيد دراسة ما إذا كان ينبغي الإبقاء على حساب الاستجابة العاجلة للطوارئ الجديدة المفاجئة والشبكة وتقديم المنح للطوارئ المنسية والطويلة الأمد.	إدارة العمليات، بالتشاور مع المكتب الإقليمي لغرب أفريقيا ومكتب المشروعات الخاصة	
9- محضر مداوالات لجنة السلف توخيا للشفافية والمساءلة، ينبغي الحفاظ على محضر خطي رسمي لمداوالات لجنة السلف وتوزيعه على الموظفين المعنيين.	مكتب المشروعات الخاصة	إن قرارات لجنة السلف يتم تسجيلها وإن المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية تحاط علما بمحتوياتها بصورة كتابية.
10- حساب منافع الاستعراض من أجل مزيد من الإبلاغ للمجلس التنفيذي، يوصى بأن يصار إلى تعديل المنهجية المستخدمة في حساب عدد الجهات المتلقية لأغذية البرنامج والتي تستفيد من توافر تمويل الاستعراض. ويجب أن يكون جمع البيانات من مهام المكتب المسؤول عن العمليات المعنية ويجب إدخالها في أداة تخطيط المشروعات.	مكتب المشروعات الخاصة	مع الموافقة. بيد أن هناك إحساسا بأن المنهجية البديلة التي وضعها فريق التقييم لا تعكس بصورة ملائمة الخبرة الحقيقية ولا ترتبط بصورة وثيقة بالتعريفات الراهنة للمستفيدين من البرنامج. ويجري حاليا تعديل جديد لمنهجية الاستعراض بشأن تقدير المستفيدين.

