

مشروع تحديث بشأن  
استعراض الإطار المالي



مشاورة غير رسمية

25 يوليو/تموز 2016

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

- 1- تعمل الأمانة على إعداد الخطة الاستراتيجية (2017-2021)، وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، واستعراض الإطار المالي، وإطار النتائج المؤسسية من أجل ضمان قدرة البرنامج على دعم ما يلي: (1) خطة عام 2030، ولاسيما هدفا التنمية المستدامة 2 (و17؛ 2) مقررات القمة العالمية للعمل الإنساني؛ (3) نداء الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل أنشطة المساعدة الإنسانية الداعي إلى إحداث "تغيير في نظام تسليم المعونة الإنسانية [...] بغية التمكن من حشد أموال جديدة واستخدامها بصورة أشد فعالية"<sup>(1)</sup>. (4) وستؤدي السياسات والتغيرات الجاري اقتراحها عبر العمليات الأربع إلى إحداث تحول ملحوظ في نموذج الأعمال الأساسية للبرنامج والنهوض بفعالية استجابته في حالات الطوارئ.
- 2- والغرض من استعراض الإطار المالي هو تقوية الفعالية التشغيلية إلى الحد الأقصى من خلال التخطيط الواقعي، وتعزيز المساءلة، وترشيد العمليات، وضمان اتساق الأطر المالية وأطر النتائج. وتتمثل مسارات العمل الراهنة لهذا الاستعراض بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية، والتخطيط المستند إلى الموارد، والتمويل بالسلف الكبيرة.
- 3- وفي ظل مسار الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية ستعرض الأمانة المبادئ الأساسية وإطار هيكل تصميم الميزانية المقترحة للحفاظ القطرية على المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2016 التماساً لموافقته عليهما. وستُعقد مشاورات مسبقة غير رسمية لمناقشة المستجدات مع المجلس، واستطلاع آرائه بشأن العناصر الحاسمة لهيكل ميزانية الحافظة القطرية وتقديم المعلومات عن التخطيط المستند إلى الموارد والمشروعات الرائدة للمكاتب القطرية في حقل التمويل بالسلف الكبيرة.
- 4- وتوفر هذه الوثيقة معلومات أساسية للمشاورات غير الرسمية في 25 يوليو/تموز 2016 بشأن استعراض الإطار المالي التي ستصب اهتمامها على ما يلي: (1) السياق ضمن الحصائل الاستراتيجية و/أو طبقة الأنشطة في هيكل الميزانية؛ (2) هيكل التكاليف الجديد؛ (3) تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف؛ (4) التعامل مع حالات الطوارئ والعمليات الإقليمية؛ (5) متطلبات الحوكمة؛ (6) متطلبات تصميم الأعمال؛ (7) متطلبات توفير الموارد.
- 5- وتعرض الملحق الأول إلى الخامس أمثلة من المكتب القطري لمبابوي على النحو التالي: الملحق الأول- عرض عام للخطة الاستراتيجية القطرية لمبابوي والحصائل الاستراتيجية للبرنامج؛ الملحق الثاني- ميزانية خمسية مصاحبة للحافظة القطرية موزعة حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج؛ الملحق الثالث- ميزانية سنة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية موزعة حسب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية القطرية للبرنامج، والتي ستشكل جزءاً من دورة التخطيط السنوية؛ الملحق الرابع- "مشهد الأنشطة" على مدى سنة واحدة حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج؛ الملحق الخامس- تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف. ويقدم الملحق السادس عرضاً عاماً أولاً لمشروعات المقررات التي تنتظر فيها الدورة العادية الثانية لعام 2016. أما الملحق السابع فيستعرض التعديلات المحتملة على اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج بما يكفل اتساقهما مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وهيكل الخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الحافظة القطرية.
- 6- ويتواصل العمل بشأن التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة في المكاتب القطرية الراحلة. وفي حلقة عمل ستُعقد في منتصف يوليو/تموز 2016 سيقوم موظفون من المكاتب القطرية، والإقليمية، والمقر الرئيسي بمناقشة متطلبات الأعمال، والفوائد، والتحديات، والممارسات الفضلى بغية التمكين من نشر نظام التخطيط المستند إلى الموارد اعتباراً من عام 2017 والانتقال إلى هيكل ميزانية الحافظة القطرية في المكاتب القطرية خلال عامي 2017 و2018. وسيتم تقديم معلومات إضافية أثناء المشاورة غير الرسمية المزمع عقدها في 5 سبتمبر/أيلول 2016.

## استعراض الإطار المالي: الميزة من أجل الفعالية التشغيلية

### الميزة من أجل الفعالية التشغيلية: ميزانية الحافظة القطرية

- 7- أطلقت الأمانة عام 2015 استعراض الإطار المالي لتحديد المتطلبات لهيكل تخطيط وميزنة يرتكز على المستوى القطري ويساند كل الطرائق التشغيلية للبرنامج ويتضمن نهج إدارة مستند إلى النتائج لتعظيم الفعالية التشغيلية؛ واشتمل هذا الاستعراض على مناقشة الشركاء بشأن مختلف الآثار. وفي إطار فريق الخبراء العامل المعني بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية،<sup>(2)</sup> تولت المكاتب القطرية قيادة جهود تطوير نموذج ميزانية الحافظة القطرية ووضع طرازه الأولي.
- 8- وبين شهري يناير/كانون الثاني ومارس/آذار 2016 قاد المكتبان القطريان في إندونيسيا والأردن المرحلة الأولى من اختبار الطراز الأولي لصقل الجوانب الرأسية والهيكل الهرمي لضبط الميزانية في النموذج والتوصل إلى "خط رؤية" يمتد من النتائج الاستراتيجية للبرنامج إلى حصائله الاستراتيجية ثم إلى الأنشطة والتكاليف. وجرت مناقشة هذا العمل مع المجلس خلال مشاورات غير رسمية انعقدت في الفترة الواقعة بين 1 أبريل/نيسان و9 مايو/أيار 2016.
- 9- وقامت الأمانة أثناء الدورة السنوية للمجلس عام 2016 بعرض عناصر هيكل ميزانية الحافظة القطرية الذي يضم كل العمليات والموارد المتعلقة ببلد ما على مدى السنة التقويمية. ويعكس الهيكل تركيز الخطة الاستراتيجية القطرية الموجه نحو النتائج من حيث أنه يربط التخطيط الاستراتيجي، والبرامجي، والتشغيلي، لتعزيز إدارة الأداء من خلال إبراز الموارد المخصصة والنتائج المحققة.<sup>(3)</sup>
- 10- وتتضمن المبادئ الأساسية للميزانية المقترحة للحافظة القطرية ما يلي:
  - 1) نهج شمولي موجه نحو النتائج للتخطيط والميزنة على مستوى المكاتب القطرية، بما في ذلك مستوى الأنشطة؛
  - 2) نهج جامع يعكس كل الموارد في المكتب القطري؛
  - 3) فترة تخطيط منفردة تضم كل العمليات خلال سنة تقويمية؛
  - 4) تحديد التكاليف من حيث التحويل البرامجي أو التنفيذ البرامجي؛
  - 5) إدارة بعض التكاليف على أساس قطري؛
  - 6) تنسيق فئات التكاليف مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى حيثما أمكن؛
  - 7) وضوح الرؤية بشأن النفقات الخاصة بالمساهمات؛
  - 8) مواصلة الإسناد المنصف للتكاليف بين المانحين.
- 11- ووفقاً لما تتصوره السياسة فإن كل خطة استراتيجية قطرية ستتضمن ميزانية تغطي مدة الخطة وتتوزع حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج (انظر الملحقين الأول والثاني). وسيقر المجلس الميزانية كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية.

### المرحلة الثانية من وضع الطراز الأولي

- 12- كان الغرض من المرحلة الثانية من وضع الطراز الأولي محاكاة ميزانية حافظة قطرية عبر إنشاء هيكل جامع للميزانية يغطي إجراءات محاسبة التكاليف، وتطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف، والتعامل مع حالات الطوارئ والعمليات الإقليمية، ومتطلبات الحوكمة. وقادت العمل ثمانية مكاتب قطرية.<sup>(4)</sup>
- 13- وفي حلقة العمل التي عُقدت في روما في 25-27 مايو/أيار 2016 ناقش المدراء القطريون ومسؤولو الاتصال من المكاتب القطرية والإقليمية المعنية حلول الأعمال من المرحلة الثانية؛ وفي مناسبة لاحقة اجتمع المدراء القطريون مع مدراء عشر شعب في المقر سيمسها الأمر. وفي يونيو/حزيران 2016 درس مدراء المكاتب القطرية الثمانية وتحققوا من حلول الأعمال اللازمة للتمكين من تطوير حل لنظام تكنولوجيا المعلومات يبدأ تطبيقه اعتباراً من يوليو/تموز 2016.

<sup>(2)</sup> يضم هذا الفريق مشاركين من المكاتب القطرية والإقليمية والمقر الرئيسي.

<sup>(3)</sup> WFP/EB.A.2016/5-B\*.

<sup>(4)</sup> كولومبيا وإندونيسيا والأردن وكينيا والنيجر وأوغندا واليمن وزمبابوي.

## السياق المحدد في نموذج ميزانية الحافظة القطرية

- 14- وافقت المكاتب القطرية المشاركة في المرحلة الثانية على أهمية السياق التشغيلي على المستوى القطري عند التخطيط والتماس المساهمات، وأنه ينبغي مراعاته في وجهة تركيز طبقة الحصائل الاستراتيجية و/أو أنشطة البرنامج في هيكل الميزانية.
- 15- وعلى نحو ما هو معروض في مشروع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية<sup>(5)</sup> فإن الحصائل الاستراتيجية للبرنامج تصف التأثيرات القصيرة إلى المتوسطة الأجل التي تسهم في تحقيق الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة والنتائج الاستراتيجية للبرنامج. وتقوم الحصائل الاستراتيجية للبرنامج بوصف من ستعود عليهم الفوائد من الناس [هدف التنمية المستدامة 2] أو الكيانات [هدف التنمية المستدامة 17]، والنطاق الجغرافي، والنتيجة الملتزمة، والإطار الزمني المتوقع للتدخل البرامجي، كما تحدد السياق الذي تُقدم المساعدة في ظلّه. وتُصاغ هذه الحصائل على المستوى القطري ومن ثم فإنها تُربط بفئات الحصائل الاستراتيجية الموحدة المدرجة في إطار النتائج المؤسسية<sup>(6)</sup>. ومن بين السمات المحورية للخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحافظات القطرية أن كل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية للبرنامج ترتبط بنتيجة استراتيجية منفردة للبرنامج أو بغاية من غايات أهداف التنمية المستدامة، أو بهدف استراتيجي واحد. وللحفاظ على "خط الرؤية" فإنه ينبغي أن تكون هناك بضعة حصائل استراتيجية نسبياً، وفي حالات الالتباس فقد تحتاج الحصيلة الاستراتيجية إلى إعادة صياغتها أو تقسيمها إلى بيانين اثنين للنتائج لإظهار العلاقة بين السبب والتأثير.
- 16- وفي ضوء المناقشات بشأن الصلة بين العمل الإنساني والإنمائي التي دارت أثناء القمة العالمية للعمل الإنساني فإن الأمانة ستعمل مع الوكالات الأخرى لتنسيق مفاهيم السياق.

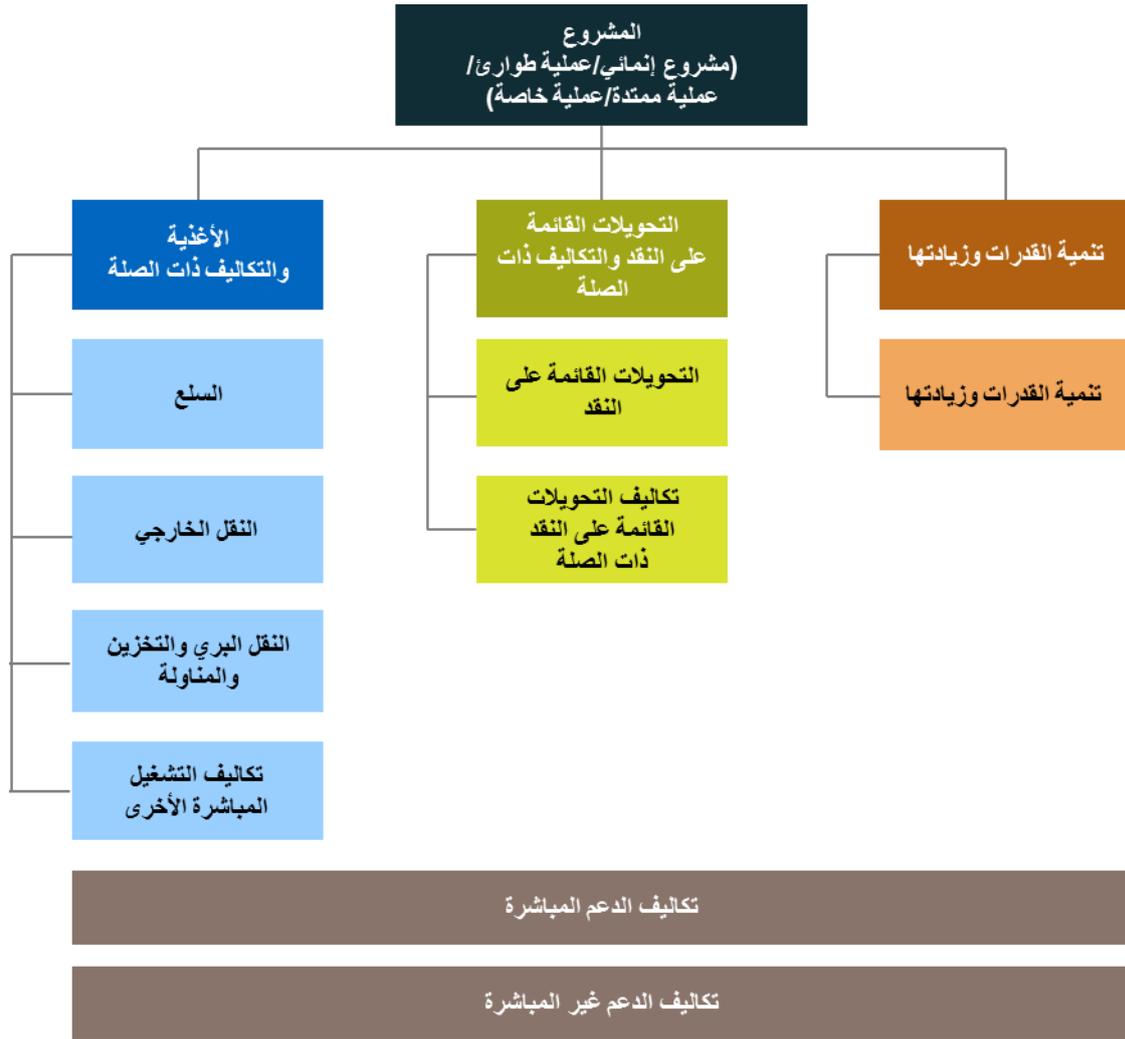
## هيكل التكاليف الجديد الذي سيرافق نموذج ميزانية الحافظة القطرية

- 17- صُمم هيكل التكاليف الحالي (انظر الشكل 1)، الذي ينفرد البرنامج به، أساساً لدعم نموذج تسليم المعونة الغذائية. وتنقسم ملكية الميزانية حسب فئات التكاليف، وهو ما يؤدي إلى إدارة مجزأة للميزانية الكلية. وتستند فئات التكاليف إلى المدخلات – فتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى هي التكاليف الخارجة عن البرنامج، أما تكاليف الدعم المباشرة فهي التي يتحملها البرنامج. وتُضم فئات التكاليف عند مستوى الطرائق لتصبح ما يلي: الأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وتنمية القدرات وزيادتها.

<sup>(5)</sup> WFP/EB.A/2016/5-B.

<sup>(6)</sup> يستند إطار النتائج المؤسسية إلى غايتين استراتيجيتين مستخلصتين من هديتي التنمية المستدامة 2 و17، ويستمد الدعم من خمسة أهداف استراتيجية وثمانية نتائج استراتيجية على النحو المبين في الخطة الاستراتيجية (2017-2021) للبرنامج. وتشكل الأهداف الاستراتيجية الخمسة بؤرة التركيز البرامجي والتشغيلي للبرنامج، وترتبط بالجهود القطرية والعالمية في ظل غايات الهدفين 2 و17 من أهداف التنمية المستدامة. وتحت النتائج الاستراتيجية الثمانية ترد الحصائل والنواتج والأنشطة المؤسسية للبرنامج. وتُصاغ بيانات الحصائل والنواتج والأنشطة على المستوى القطري بما يتلاءم مع إطار النتائج المؤسسية. وهذا النهج المتمثل في اعتماد بيانات قطرية مخصصة للحصائل والنواتج والأنشطة مرتبطة بفئات موحدة سيبيج المرونة والسياق اللازمين للحصائل والنواتج والأنشطة على المستوى القطري مع الحفاظ في الوقت ذاته على نهج متسق لقياس الأداء والإبلاغ على امتداد البلدان.

الشكل 1: عناصر التكاليف الحالية وهيكلها الراهن



18- واستحدثت المكاتب القطرية هيكل التكاليف الجديد من خلال النظر في أربعة متطلبات هي:

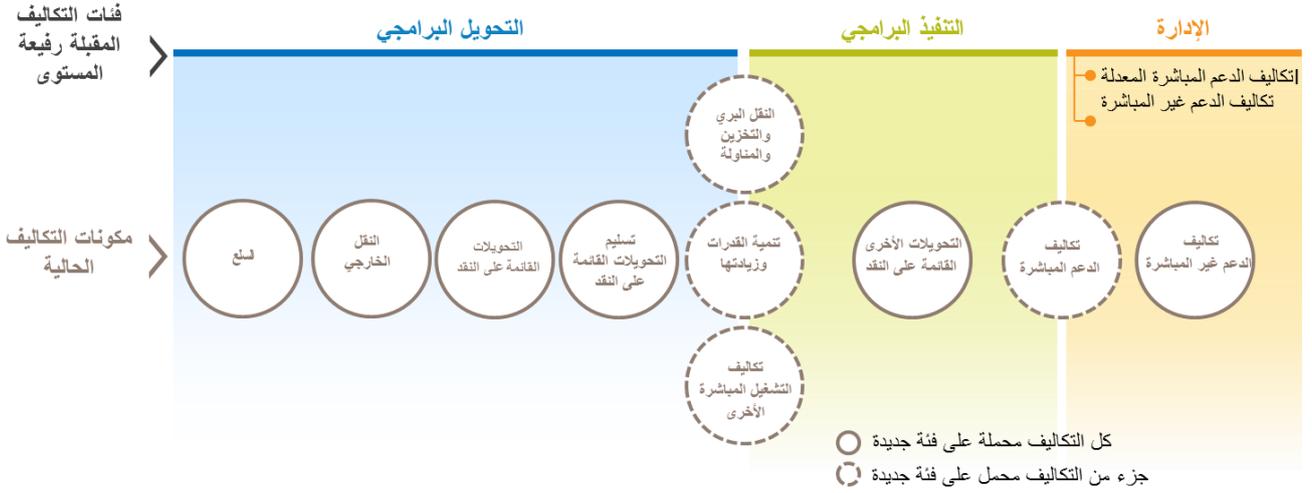
- (1) تتبع ثلاثة أنواع من الطرائق (الأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وتنمية القدرات وزيادتها) للتحويل البرامجي كإجراء اعتيادي؛
- (2) إنشاء فاتات تكاليف رفيعة المستوى؛
- (3) إرساء القدرة على التعمق للوصول إلى التكاليف المفصلة؛
- (4) توحيد التكاليف ضمن فئات منسقة من فئات تكاليف الأمم المتحدة ومشاهد أخرى حسب الاقتضاء.

19- وستعكس فئات التكاليف الرفيعة المستوى لميزانية الحافظة القطرية تجميع أو توحيد التكاليف التفصيلية. وينبغي أن تكون هذه الفئات واضحة وشفافة بغية تيسير التواصل مع الدول الأعضاء والجهات الفاعلة الأخرى بشأن النتائج التشغيلية والقيمة المثلى للمستفيدين. والفئات المنبثقة عن عملية وضع الطراز الأولي هي التالية:

- (1) التحويل البرامجي؛
- (2) التنفيذ البرامجي؛
- (3) الإدارة (تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة).

20- وفي حين أن مكونات التكاليف الحالية لن تظل موجودة للإدارة المالية فإن الشكل 2 يظهر كيفية ارتباط مكونات التكاليف في الشكل 1 بفئات التكاليف المقبلة رفيعة المستوى.

## الشكل 2: تحميل التكاليف الحالية على فئات التكاليف الجديدة رفيعة المستوى



### التحويل البرامجي

21- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تصنف مباشرة إلى قيمة التحويل وتكلفة تحويل المساعدة الغذائية، والتحويلات القائمة على النقد، وأنشطة تعزيز القدرات: وهي ترتبط بشكل صارم بتحويل المساعدة إلى المستفيدين، ويمكن تتبعها حسب الطريقة. ومن ثم فإن المكتب القطري سيكون قادراً على تحديد التكلفة التي يتحملها البرنامج في تسليم دولار أمريكي واحد في صيغة نقد أو غذاء إلى أيدي المستفيدين. وتشمل الأمثلة، ذكراً لا حصراً، تكاليف الأغذية، وقيمة القسائم أو النقد، وتكاليف النقل، وطباعة القسائم.

### التنفيذ البرامجي

22- تشمل هذه الفئة كل التكاليف المسندة إلى تنفيذ الأنشطة المرتبطة بتحويل ما. وهذه التكاليف لا تصنف قيمة على التحويل. ومن أمثلة ذلك، على سبيل الذكر لا الحصر، تكاليف شركاء البرنامج المتعاونين (المنفذين)، وموظفو البرنامج العاملون في الأنشطة، والتقديرات، وعمليات الرصد والتقييم المرتبطة مباشرة بالأنشطة، ونفقات المكتب الجهوي للبرنامج المتصلة بالأنشطة.

### الإدارة

23- تتعلق هذه الفئة بالتكاليف المدارة على المستوى القطري حيث أنها لا يمكن أن تُسند إلى نشاط أو أنشطة ما (7) وهذه التكاليف هي التكاليف الدنيا المرتبطة بتشغيل وتلبية المسؤوليات الاستثنائية للمكتب القطري. وتشمل الأمثلة، ذكراً لا حصراً، تكاليف الإجراءات، والتقديرات والتقييمات غير المرتبطة مباشرة بنشاط محدد، وبعض التكاليف الأمنية.

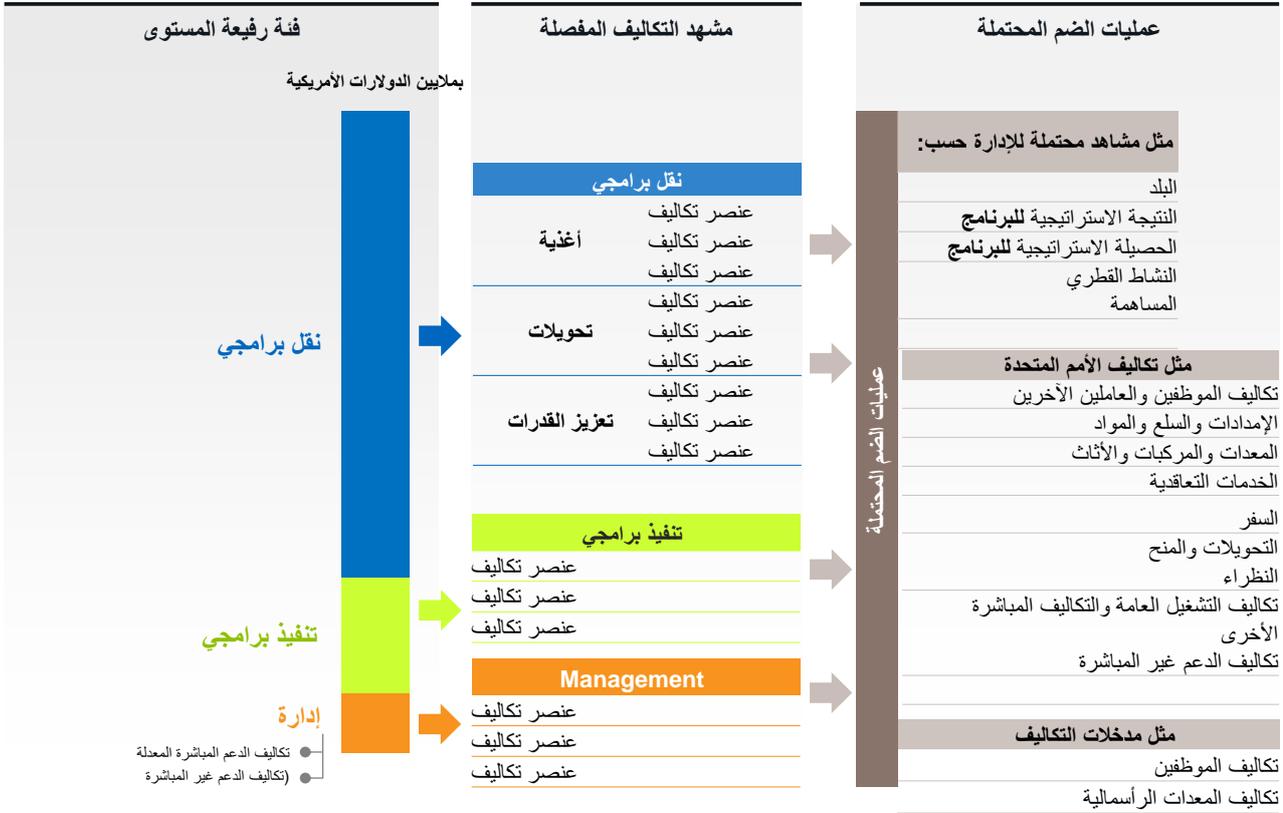
24- وسيجري تقسيم فئات التكاليف الرفيعة المستوى إلى عناصر تخطيطية ذات تكاليف مفصلة لتعظيم الشفافية، وتيسير المقارنة القياسية للتكاليف، والتمكين من التجميع في فئات فرعية كمجالات وظيفية حسب الاقتضاء. وبالمستطاع إعادة سبك البنود التخطيطية ذات التكاليف المفصلة ضمن الفئات المنسقة لتكاليف الأمم المتحدة بما يتيح التخطيط المشترك المتماسك.

25- ويعرض الشكل 3 فئات التكاليف الرفيعة المستوى في ميزانية الحافظة القطرية وكيفية تقسيمها إلى بنود تكاليف مفصلة أو تجميعها حسب البلد، والنتيجة الاستراتيجية، والحصيلة الاستراتيجية، والنشاط أو المساهمات لتوفير قرارات الإدارة الداخلية. وتعمل الإدارة حالياً على تحديد بنود التخطيط ذي التكاليف المفصلة لفئات التكاليف الرفيعة المستوى وصلاتها بالفئات المنسقة لتكاليف الأمم المتحدة ووظائف البرنامج.

(7) انصب التحليل حتى هذا التاريخ على التكاليف القطرية المخصصة. وقد استُهل تحليل أعرض لتكاليف الدعم لتحديد تأثيرات هذا النهج على تكاليف دعم البرامج والإدارة غير القطرية.

الشكل 3: مثال على هيكل التكاليف الناشئ وقدرة الإبلاغ متعددة الأوجه

## ميزانية الحافظة القطرية لعام 2017



26- وفي ضوء القمة العالمية للعمل الإنساني وتقرير الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل الأنشطة الإنسانية فإن البرنامج ملتزم بتعظيم الشفافية فيما يتعلق بعملياته، وتكاليفه، ونتائجه عبر رفع تقارير مبسطة ومتسقة إلى المجلس، والشركاء، والمانحين، والمستفيدين. وعلى هذا فإن الأمانة تنظر فيما يتعلق بميزانيات الحافظة القطرية في اعتماد قدرات إبلاغ أكثر مرونة وإجراء مقايضات بين نشر نفقات المساهمات في الوقت الفعلي لإتاحة الإبلاغ في الوقت الفعلي مقابل الحفاظ على قدرة المنظمة على إدارة التكاليف مركزياً لتحقيق وفورات الحجم. كما يجري استعراض متطلبات إبلاغ المانحين.

### تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف

27- وفقاً للمادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي فإن على الجهات المانحة أن تقدم مساهمات نقدية تكفي لتغطية جميع تكاليف التشغيل والدعم المتعلقة بتنفيذ الأنشطة<sup>(8)</sup> وتحدد المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على مختلف أنواع المساهمات.

28- وفي الدورة السنوية للمجلس عام 2016 أكدت الأمانة التزامها بمبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف ولكنها أقرت أن تطبيقها الحالي مصمم أساساً لمساهمات الأغذية العينية والنقد من أجل الأغذية<sup>(9)</sup> وبالنظر إلى التنوع المتزايد لمساعدات البرنامج، والنموذج الاقتراح لميزانية الحافظة القطرية، والتغيرات على هيكل التكاليف، فإن الأمانة ستستعرض تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف بغرض التوصل إلى تصميم مبسط ينطبق على كل أنواع المساهمات<sup>(10)</sup>.

<sup>(8)</sup> ترد الاستثناءات المتصلة بالاسترداد الكامل للتكاليف في ظل المادة الثالثة عشرة-4 (ز) من اللائحة العامة.

<sup>(9)</sup> فضلاً عن ذلك فإن حسابات الاسترداد الكامل للتكاليف تركز على الميزانية المستندة إلى الاحتياجات. وبما أن معظم المشروعات ليست ممولة بنسبة 100 في المائة فإن معدلات الاسترداد الكامل للتكاليف غالباً ما تُعَدُّ ويمكن أن تحدث حالات فائض أو عجز في الميزانية. ولذلك فإن من المقترح أن تركز حسابات الاسترداد الكامل للتكاليف على الخطة السنوية المستندة إلى الموارد بما يعكس الواقع التشغيلي للمكتب القطري. وعلى الأرجح فإن ذلك سيؤدي مع برمجة أقل إلى تقليل الحاجة إلى تعديل المعدلات.

<sup>(10)</sup> WFP/EB.A/2016/5-C/1

29- ويعكس مقترح الاسترداد الكامل للتكاليف ضرورة التفريق بين المبدأ والتعامل مع شتى أنواع المساهمات. ولاحظت المكاتب القطرية المشاركة في المرحلة الثانية من وضع الطراز الأولي الحاجة إلى ما يلي:

- 1) زيادة المرونة في تحريك الأموال بين الأنشطة في إطار الحصيلة الاستراتيجية ذاتها؛<sup>(11)</sup>
- 2) ضمان أن لدى البرنامج الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ الأنشطة؛
- 3) البساطة من حيث سهولة الاتصال وانخفاض عدد معدلات الاسترداد الكامل للتكاليف؛
- 4) الإسناد المنصف للتكاليف بين الجهات المانحة والمساهمات؛
- 5) تصميم يستوعب كل أنواع المساهمات.

30- ويركز الاقتراح على تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف على تكاليف الإدارة – المسماة سابقاً "تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة". وستظل المبادئ المعتمدة بالنسبة لتكاليف الدعم غير المباشرة ومعدل الاسترداد الحالي البالغ 7 في المائة لتكاليف الدعم المباشرة المعدلة على حالها.<sup>(12)</sup> على أن معدل الاسترداد الخاص بتكاليف الدعم المباشرة المعدلة سيتباين حسب البلدان لضمان تغطية كل التكاليف القطرية غير المدارة على مستوى الأنشطة (انظر الملحق الخامس).

31- ومن المزمع تضمين مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف كسياسة ريفية المستوى في اللائحة العامة لا في المستوى التفصيلي المقرر حالياً في هذه اللائحة. ولذلك فسيتم توفير المزيد من التوجيهات أو السياسات الداخلية، وذلك مثلاً عبر تعميمات المدير التنفيذي، بشأن معالجة ومناولة أنواع معينة من المساهمات. وعلى سبيل المثال فإن المساهمات المرتبطة تحديداً بالسلع (بما في ذلك المساهمات العينية والمشتريات) ينبغي أن تتضمن موارد نقدية كافية لتغطية تكاليف التحويل البرامجي والتنفيذ البرامجي ذات الصلة.

#### دعم الاستجابة الرشيقة للطوارئ

32- على البرنامج الحفاظ على المرونة لضمان الاستجابات السريعة والفعالة للأزمات الواسعة النطاق و/أو الأزمات المفاجئة وكذلك قدرته على الإبلاغ عن استخدام وأثر المساهمات الموجهة نحو تلك الأزمات. ويوفر التحول إلى نهج الحافظة القطرية فرصة لاستعراض تفويضات السلطات إلى المكاتب القطرية وترشيد عمليات الاستجابة الداخلية لتعزيز الكفاءة.

33- واتفقت المكاتب القطرية المشاركة في المرحلة الثانية من وضع الطراز الأولي على أن بالمستطاع إدراج استجابات الطوارئ ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحافظة القطرية المصاحبة من خلال تعديل الأنشطة أو الحصائل الاستراتيجية للبرنامج أو إضافة حصائل وأنشطة جديدة (انظر الشكل 4). وعلى غرار ما هو قائم اليوم فإن التقدير العاجل للاحتياجات سيُنفذ كما ستوضع تقارير الحالة ونداءات تعبئة الأموال في مستهل حالة الطوارئ. وستجري المحافظة أيضاً على القدرة على النفاذ إلى آليات مثل الإقراض الداخلي للمشروعات وحساب الاستجابة العاجلة.

(11) تمشياً مع متطلبات الجهات المانحة.

(12) يتولى المجلس إقرار المعدل سنوياً.

#### الشكل 4: حل مقترح لإدماج حالات الطوارئ ضمن ميزانية الحافظة القطرية



- 34- وعلى نحو ما أشارت المناقشات خلال الدورة السنوية لعام 2016 فإن الاستجابات للأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المتوقعة ستُدرج ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية التي تُرفع إلى المجلس للموافقة عليها.
- 35- أما الاستجابات إلى حالات الطوارئ المفاجئة حيث تكون هناك خطة استراتيجية قطرية معتمدة فستتضمن إضافة أو تعزيز حصيلة استراتيجية مركزة على الطوارئ وتخضع للموافقة السريعة بموجب النظام الأساسي واللائحة العامة وتفويض السلطات.
- 36- وستُدار الاستجابات إلى الطوارئ المفاجئة في الحالات التي لا يكون فيها هناك حضور للبرنامج عبر عملية طوارئ خاصة بالبلد أو الإقليم وذات مدة محددة تجري الموافقة عليها بسرعة بموجب النظام الأساسي واللائحة العامة وتفويض السلطات. وستكون العملية محدودة من حيث المدة ومركزة على تلبية الاحتياجات الفورية، وإذا استدعى الأمر تواصل حضور البرنامج فإن هذه العملية ستتحول في نهاية المطاف إلى خطة استراتيجية قطرية حالما تسمح الظروف بذلك.
- 37- وتنص سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية على إدراج أي استجابة للطوارئ ينفذها مكتب قطري ضمن خطته الاستراتيجية القطرية وميزانية حافظته القطرية على النحو الموصوف أعلاه. وستتم إضافة علامة تحديد للهوية للتمكين من الضم كجزء من استجابة إقليمية، حسب الاقتضاء. وبصورة استثنائية، وحينما تشتمل عملية طوارئ إقليمية محدودة المدة على إدارة وتنفيذ مباشرين من جانب المكتب الإقليمي فسيتم إنشاء ميزانية حافظة إقليمية منفصلة كجزء من الاستجابة. وعلى غرار ما تقدم فإنه إذا ما تطلب الأمر مواصلة حضور البرنامج في البلدان المعنية فإن الأنشطة ستحوّل إلى خطة استراتيجية قطرية خاصة بالبلد المعني حالما تسمح الظروف بذلك.

#### الحوكمة والرقابة

- 38- وفقاً لما تنص عليه المادة السادسة 2 (ج) من اللائحة العامة فإن من بين الأدوار الأساسية للمجلس الموافقة على برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته. وأبرز تحليل لعمليات الموافقة على الميزانية على مدى السنوات الخمس الماضية الدور المحوري للمجلس حيث أنه وافق في المتوسط على 4 مليارات دولار أمريكي سنوياً من مخصصات الميزانية، وهو ما يشكل نسبة 52 في المائة وسطياً من برنامج العمل السنوي المعني.

- 39- وتعتبر المحافظة على الدور الرقابي للمجلس، إلى جانب تعظيم الشفافية وإتاحة الفرصة لنهج شمولي لاستعراض الاستراتيجية، والتخطيط، والميزنة، والنتائج من بين الأهداف الحاسمة لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانية المحافظة القطرية.
- 40- وستكون الوسيلة الرئيسية لموافقة المجلس هي الخطة الاستراتيجية القطرية، التي ستتضمن ميزانية ريفية المستوى مستندة إلى الاحتياجات حسب الحصائل الاستراتيجية للبرنامج. وعلى نحو ما هو موصوف في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية "سوف تشمل كل خطة استراتيجية قطرية ميزانية سنوية إرشادية طوال المدة التي تستغرقها الخطة مقسومة على حصيلة البرنامج. وسوف يعتمد المجلس الميزانية الإجمالية كجزء من الخطة الاستراتيجية القطرية"<sup>(13)</sup>.
- 41- وتطبيقاً لمبادئ ميزانية المحافظة القطرية الموصوفة أعلاه فإن الأمانة ستعتمد فترة تخطيط لسنة تقويمية واحدة لكل العمليات مع صلات واضحة بالنتائج الاستراتيجية للبرنامج والحصائل الاستراتيجية للبرنامج.
- 42- ويمكن تعديل الخطط الاستراتيجية القطرية للاستجابة إلى التغيرات السياقية والتشغيلية. وباستثناء التعديلات المتصلة بحالات الطوارئ المفاجئة وغيرها من حالات الطوارئ غير المنظورة فإن الموافقة ستلتمس من المجلس في حال إدخال تغيير أساسي على التركيز الاستراتيجي الكلي و/أو دور البرنامج في البلد المتضمن تعديلاً جوهرياً على حصيلة استراتيجية واحدة أو أكثر من حصائل البرنامج.
- 43- أما التعديلات التي لا تشمل على تغييرات أساسية على التركيز الاستراتيجي و/أو دور البرنامج فستتم الموافقة عليها عبر تفويض السلطات. وفيما يتعلق بالتعديلات التي لا صلة لها باستجابة طوارئ فإن هناك اقتراحاً قيد النظر فيما إذا كانت مثل هذه التعديلات، حينما تتجاوز عتبة ما، يمكن أن تُتاح للمجلس خلال فترة نشر محددة مع خيار متاح لأي عضو في طلب طرح التعديل للمناقشة في دورة المجلس اللاحقة. كما سيتاح تقرير من تقارير "بعد التنفيذ" يفصل استخدام تفويض السلطات للموافقة على تعديلات الميزانية إلى المجلس كل سنة.
- 44- وكما أشار القسم السابق المعنون "دعم الاستجابة الرشيقة للطوارئ" فإن الأمانة تقر بالأهمية الحاسمة للإبقاء على قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لحالات الطوارئ، والتي ستتم المحافظة عليها عبر مواصلة استخدام تفويض السلطات. كما يلاحظ هذا القسم أن الاستجابات لحالات الطوارئ الممتدة والمتوقعة ستُدرج ضمن الخطط الاستراتيجية القطرية التي ستعرض على المجلس للموافقة عليها. وبالنظر إلى أن العديد من هذه الاستجابات تُنفذ حالياً عبر مواصلة عمليات طوارئ (معتمدة بموجب السلطة المفوضة للمدير التنفيذي) فإن الأمانة تتوقع أن القيمة الإجمالية (ونسبة) الميزانيات التي يوافق عليها المجلس ستزداد.

#### عملية التخطيط السنوية

- 45- يجري العمل على إعداد عملية تخطيط سنوية لدعم إدارة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية المتعددة السنوات حيث سيقوم كل مكتب قطري بإعداد خطة سنوية مستندة إلى الاحتياجات حتى مستوى الأنشطة لتنفيذ الحصائل الاستراتيجية للبرنامج. وستحدد الخطط المستندة إلى الموارد ترتيب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج من حيث الأولوية كما ستُعَدّل الغايات. وستُدرج مجموعة خطط المكاتب القطرية المستندة إلى الموارد ضمن خطة الإدارة بغرض الإحاطة باعتبارها خطة العمل المحددة الأولويات.
- 46- وستُتاح المعلومات المناسبة المستخلصة من الخطط المستندة إلى الاحتياجات، بما في ذلك تفاصيل مستوى الأنشطة، للدول الأعضاء عبر بوابة شبكية. وسيمنح ذلك المجلس نظرة شمولية للعمليات وبمكَّنه من الاضطلاع بأدواره في ميدان الرقابة واتخاذ القرارات.
- 47- وفي الوقت الذي يجري فيه إعداد العملية فإن من المنتظر أن يتم تقديم المعلومات التالية إلى المجلس سنوياً:
- (1) مقتطفات من خطط التشغيل والميزانية المحدثة، المعروضة مع خطة الإدارة بغرض الإحاطة؛
  - (2) تقارير "بعد التنفيذ" عن استخدام تفويضات السلطات للموافقة على تعديلات الخطط الاستراتيجية القطرية أو عمليات الطوارئ محدودة المدة؛
  - (3) عمليات استعراض التنفيذ عبر تقرير الأداء السنوي والتقرير الموحد المعدل للمشروعات (مثل التقارير القطرية الموحدة).

48- وتدعو الحاجة إلى تعديل اللائحة العامة والنظام المالي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية وميزانيات الحافظات القطرية المصاحبة. ويحتوي الملحق السابع على قائمة أولية بالبنود المعنية.

#### **متطلبات الأعمال والإطار الزمني لعامي 2017 و2018**

49- بعد اختبار الطراز الأولي في الأشهر الستة الأولى من عام 2016 تعمل المكاتب القطرية، والريادات الوظيفية، وشعبة تكامل إدارة الموارد ودعمها على تحديد متطلبات الأعمال التي ستوجّه تصميم حل نظام تكنولوجيا المعلومات ونموذج ميزانية الحافظة القطرية. ومن الواجب أن يغطي التصميم كل احتياجات المكاتب القطرية ووحدات المقر الرئيسي وأن يرتبط بمجالات مثل الحوكمة، وتوفير الموارد، وإدارة المنح، والبرمجة، واعتماد الإنفاق، وعمليات الإقفال السنوية وإقفال ميزانيات الحافظة القطرية، ورسم خرائط مصفوفة المسؤولية "RACI" (المصفوفة المسؤولة والخاضعة للمساءلة والتشاورية والمطلعة)، وتكامل النظم. وستواصل العملية خلال الفصل الثالث من عام 2016 بغية اختبار نظام تكنولوجيا المعلومات في الفصل الرابع.

والأمانة ملتزمة باختبار نموذج ميزانية الحافظة القطرية، وصقله، والتحقق منه في عام 2017 بغية دعم نهج الخطط الاستراتيجية القطرية. وستتيح هذه الفترة إجراء مشاورات وثيقة مع الشركاء بشأن جاهزية النظم وستسمح باستحداث حلول للأعمال قبل أن ينتقل البرنامج إلى عملية التنفيذ الأوسع عام 2018.

#### **متطلبات الموارد**

50- تؤدي العمليات الموصوفة في هذه الوثيقة والانخراط الموسع المطلوب من جانب المكاتب القطرية إلى زيادة متطلبات الموارد من المستوى القائم في خطة عمل استعراض الإطار المالي لعام 2016، ولاسيما فيما يتعلق بالميزنة لمسار عمل الفعالية التشغيلية. ويجري إعداد مقترحات استثمار للانتقال إلى ميزانيات الحافظات القطرية في عام 2017 وأوائل عام 2018. وستطرح ميزانية إرشادية أمام المشاورة غير الرسمية التي ستنعقد في 5 سبتمبر/أيلول 2016.

## قائمة الملحقات

الأول	عرض عام للخطة الاستراتيجية القطرية والحصائل الاستراتيجية لزمبابوي
الثاني	مثال لميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي
الثالث	مثال لميزانية سنة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي
الرابع	مشهد الأنشطة في ظل الحصائل الاستراتيجية للبرنامج
الخامس	تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على زمبابوي
السادس	مشروع قرار أولي رفيع المستوى للدورة العادية الثانية لعام 2016
السابع	استعراض اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج

## الملحق الأول

### عرض عام للخطة الاستراتيجية القطرية والحصائل الاستراتيجية لزمبابوي

- 1- من المرجح للغاية أن يتم تقديم الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي إلى المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2017 التماساً للموافقة. وقد استُخلصت المعلومات الواردة في الملحق من الأول إلى الخامس ضمناً من المشروع العامل للخطة لتوضيح المفاهيم المعروضة في التحديث المتعلق باستعراض الإطار المالي. وعلى هذا فإن الخطة هي عمل قيد التنفيذ. وستُتاح للمجلس الفرصة لمناقشة الاقتراح النهائي للخطة الاستراتيجية القطرية النهائية لزمبابوي في الشهور المقبلة.
- 2- وتقوم الخطة الاستراتيجية القطرية بتفعيل الخطة الاستراتيجية (2017-2021) على المستوى القطري، وتصف حافظة مساعدات البرنامج ضمن البلد، وتحدد الحصائل الاستراتيجية التي سيُسهم البرنامج في تحقيقها.
- 3- وبدأ إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي مع الاستعراض الاستراتيجي لمبادرة القضاء على الجوع والمناقشة مع الحكومة، والجهات المانحة، والشركاء لتحديد التحديات البارزة من حيث البرامج، والموارد، والقدرات لتحقيق هدف القضاء على الجوع.
- 4- وعلى نحو ما هو معروض في السياسة<sup>(1)</sup> فإن الحصائل الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية القطرية: (1) تقدم مساهمة جوهرية في تلبية الاحتياجات الإنسانية وتحقيق الأولويات الوطنية؛ (2) تعكس الهدف أو الغاية الضمنية أو الراسخة في الخطة الوطنية للبلد والإطار الإقليمي الذي تساهم فيه مساعدات البرنامج؛ (3) تحدد المجموعات السكانية، والمؤسسات، والنظم المزمع دعمها. ويسهم البرنامج وشركاؤه في الحصائل الاستراتيجية من خلال مخرجات أنشطتهم. وفي العادة فإن الحصائل الاستراتيجية تتضمن أطر الأمم المتحدة للتخطيط الاستراتيجي والخطط الإنمائية والإنسانية الوطنية. ومن المعتاد أن يضم إسناد النتائج على مستوى الحصائل الاستراتيجية مساهمات من البرنامج وجهات فاعلة أخرى.
- 5- وترتبط الحصائل الاستراتيجية للبرنامج مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في زمبابوي للفترة 2016-2020 والأهداف الوطنية المتعلقة بالأمن، والمساواة بين الجنسين، ومرض الإيدز وفيروسه، والحد من الفقر، وإضافة القيمة، والإدارة العامة والحكومة، والحماية والخدمات الاجتماعية.
- 6- وتتمثل الحصائل الاستراتيجية للبرنامج في الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي بما يلي:
  - 1) أن يتمكن الناس المفتقرون إلى الأغذية، بما في ذلك اللاجنون، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذوية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.
  - 2) أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تفرم تنماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025.
  - 3) أن يحقق أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون من الأمن الغذائي في زمبابوي هذا الأمن، وأن يثبتوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية المعتدلة.
  - 4) أن يضمن النظام الوطني للحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكُن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.

## الملحق الثاني

### مثال لميزانية الحافطة القطرية لمبابوي

يُدمج الانتقال إلى التخطيط القطري مع نهج للحافطة الاتجاه الاستراتيجي لمساعدات البرنامج مع عملية الميزنة.

ويعرض الشكل ألف-الثاني-1 مثالاً على هيكل ميزانية خمسية للخطة الاستراتيجية لمبابوي. ويتألف الهيكل من أربع نتائج استراتيجية للبرنامج وأربع حصائل استراتيجية للبرنامج، ثلاث منها محمّلة على الهدف الاستراتيجي الإنمائي 2 وواحدة على الهدف الاستراتيجي الإنمائي 17. وتنقسم الحصائل الاستراتيجية للبرنامج<sup>(1)</sup> إلى ثلاث فئات رفيعة المستوى هي التحويل البرامجي، والتنفيذ البرامجي، والإدارة. وثمة سمة محورية للخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الحافطة القطرية وهي أن كل حصيلة استراتيجية للبرنامج ترتبط بنتيجة استراتيجية واحدة للبرنامج فحسب أو بغاية واحدة من غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية.

وعلى نحو ما تشير الفقرة 15 من الوثيقة فإن الحصائل الاستراتيجية للبرنامج تُصاغ أيضاً لتحديد السياق الذي ستُقدم فيه المساعدة.

---

<sup>(1)</sup> ستخضع الحصائل الاستراتيجية للبرنامج لمزيد من التقسيم إلى أنشطة قطرية كجزء من تحديد الخطة التشغيلية القطرية. ويوفر الملحق الثالث المزيد من التفاصيل.

الشكل ألف-الثاني-1: مثال على ميزانية خمسية للحافظة القطرية لزمبابوي (2)، (3)  
(كل الأرقام بالدولار الأمريكي)

مجموع الاستراتيجية القطرية	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
<b>ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي</b>					
النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية	نتيجة 1/الغاية 1-2 الحصول على الغذاء	نتيجة 2/الغاية 2-2 القضاء على الجوع	نتيجة 4/الغاية 4-2 النظم الغذائية المستدامة	نتيجة 5/الغاية 9-17 تعزيز القدرات	
	198 203 178	11 688 070	57 107 317	6 809 550	
الحاصلات الاستراتيجية للبرنامج	أن يتمكن الناس المقفرون إلى الأغذية، بما في ذلك الإجنون، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذوية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.	أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تقزم تتماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025.	أن يحقق أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون من الأمن الغذائي في زمبابوي هذا الأمن، وأن يبنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية المعتدلة.	أن يضمن النظام الوطني للحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.	
	198 203 178	11 688 070	57 107 317	6 809 550	
الأنشطة القطرية	1 مساعدات الموسم الأعرج 2 دعم اللاجئين	3 شتلة البحث والترصد المركزية على التغذية 4 الوقاية من التقزم 5 تنفيذ استراتيجية العناصر المغذية الدقيقة	6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة 7 نظام المشتريات المحلية 8 إنشاء الأصول الإنتاجية من أجل الصمود	9 الدراية التحليلية 10 إدارة المبتكرة للمخاطر، وآليات التأمين والشؤون المالية 11 الحماية الاجتماعية 12 الاحتياطي الوطني للحبوب 13 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية	المجموع
التحويل البرامجي	163 160 597	8 495 881	39 230 280	3 164 621	214 051 380
التنفيذ البرامجي	35 042 581	3 192 189	17 877 037	3 644 929	59 756 736
مجموع التحويل والتنفيذ	198 203 178	11 688 070	57 107 317	6 809 550	273 808 115
الإدارة					
					تكاليف الدعم المباشرة المعدلة
					تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)
					8 913 139
					19 790 488
					<b>المجموع الكلي 302 511 742</b>

الأنشطة المفصلة:

- 1 توفير التحويلات النقدية و/أو الغذائية غير المشروطة للاجئين المقيمين في مستوطنات/مخيمات اللاجئين الرسمية (فئة الأنشطة 1) المتأثرة بالحالات الموسمية لنقص الأغذية (فئة الأنشطة 1)
- 2
- 3 المساهمة في برنامج البحوث وأنشطة الترصد التغذوية (فئة الأنشطة 9)
- 4 دعم الوقاية من التقزم في المناطق ذات الأولوية (فئة الأنشطة 6)
- 5 دعم وزارة الصحة ورعاية الطفل في تنفيذ استراتيجيتها للعناصر المغذية الدقيقة (فئة الأنشطة 5)
- 6 تمكين منظمات المزارعين من تسويق المحاصيل المقاومة للجفاف (فئة الأنشطة 7)
- 7 دعم استحداث المخازن الصغيرة وتحسين المناولة في مرحلة ما بعد الحصاد (فئة الأنشطة 7)
- 8 تطوير آلية مركزية ومنسقة للمشتريات المحلية (فئة الأنشطة 9)
- 9
- 10 دعم إنشاء آلية لإيصال المستودعات وتبادل السلع (فئة الأنشطة 9)
- 11 دعم إنشاء واستصلاح الأصول للأمن الغذائي والتغذوي المستدام (فئة الأنشطة 2)
- 12 توفير الدراية التحليلية لإرساء فهم مشترك لأسباب الجوع والضعف (فئة الأنشطة 12)
- 13 استطلاع الإدارة المبتكرة للمخاطر، وآليات التأمين والشؤون المالية (فئة الأنشطة 3)
- 14 دعم تدعيم وإدارة برامج التحويل الاجتماعي في إطار البرنامج الوطني للحماية الاجتماعية (فئة الأنشطة 9)
- 15 دعم إعادة إنشاء الاحتياطي الوطني للحبوب (فئة الأنشطة 9)
- 16 دعم إعادة إنشاء البرنامج الوطني للتغذية المدرسية (فئة الأنشطة 4)

(2) الأرقام إرشادية.

(3) تشمل فئات الأنشطة المؤسسية ما يلي: 1) تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية؛ 2) إنشاء الأصول ودعم سبل العيش؛ 3) التكيف المناخي وإدارة المخاطر؛ 4) الوجبات المدرسية؛ 5) معالجة سوء التغذية؛ 6) الوقاية من سوء التغذية؛ 7) الدعم السوقي لأصحاب الحيازات الصغيرة؛ 8) تعزيز القدرات الفردية؛ 9) تعزيز قدرات الحكومات والمجتمع المدني؛ 10) الخدمات والمنصات المشتركة؛ 11) الاستعداد للطوارئ؛ 12) التحليل والتقدير؛ 13) أنشطة أخرى.

## الملحق الثالث

### مثال لميزانية سنة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي

- 1- يعرض الشكل ألف-الثالث-1 مثلاً على الميزانية المستندة إلى الاحتياجات لزمبابوي لعام 2017، التي تركز على تنفيذ الأنشطة والنواتج. وستعكس الخطة السنوية المستندة إلى الاحتياجات التقديرات المحدثة للاحتياجات وخطط التنفيذ المستندة إلى التطورات السياقية. وستستخدم الخطة المستندة إلى الاحتياجات، المقسمة حسب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج، في نداءات الموارد للخطة الاستراتيجية القطرية وستتاح للدول الأعضاء عبر بوابة شبكية.
- 2- والميزانية السنوية المستندة إلى الاحتياجات، التي ستعد كجزء من الدورة السنوية للتخطيط، سيتم استكمالها بخطة قائمة على الموارد، مقسمة حسب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج. وسيجري إعداد الخطة المستندة إلى الموارد سنوياً لترتيب أولويات الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج وستعدّل الغايات تبعاً للموارد المنتظرة. وستشكّل مجموعة خطط المكاتب القطرية المستندة إلى الموارد جزءاً من خطة الإدارة باعتبارها خطة العمل المحددة الأولويات.
- 3- وتيسيراً للإدماج مع إطار النتائج المؤسسية والإبلاغ المؤسسي عن النتائج فإن كل حصيلة استراتيجية قطرية مخصصة سنربط بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية، كما سيربط كل ناتج قطري مخصص بفئة منفردة من فئات النواتج المؤسسية.
- 4- وسيرتبط كل نشاط قطري مخصص بواحدة من فئات الأنشطة المؤسسية المدرجة أدناه:
  - 1) تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية؛
  - 2) إنشاء الأصول ودعم سبل العيش؛
  - 3) التكيف المناخي وإدارة المخاطر؛
  - 4) الوجبات المدرسية؛
  - 5) معالجة سوء التغذية؛
  - 6) الوقاية من سوء التغذية؛
  - 7) الدعم السوقي لأصحاب الحيازات الصغيرة؛
  - 8) تعزيز القدرات الفردية؛
  - 9) تعزيز قدرات الحكومات والمجتمع المدني؛
  - 10) الخدمات والمنصات المشتركة؛
  - 11) الاستعداد للطوارئ؛
  - 12) التحليل والتقدير؛
  - 13) أنشطة أخرى.

الشكل ألف-الثالث-1: مثال على ميزانية الحافظة القطرية لسنة واحدة لزيمبابوي<sup>(1)</sup>

السنة 1					
ميزانية الحافظة القطرية لزيمبابوي (2017)					
النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية	النتيجة 1/الغاية 1-2 الحصول على الغذاء	النتيجة 2/الغاية 2-2 القضاء على الجوع	النتيجة 4/الغاية 4-2 النظم الغذائية المستدامة	النتيجة 5/الغاية 9-17 تعزيز القدرات	
	101 272 274	2 940 863	9 833 486	1 121 832	
الحاصلات الاستراتيجية للبرنامج	أن يتمكن الناس المفقرون إلى الأغذية، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.	أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تقزم تتماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025.	أن يحقق أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون من الأمن الغذائي في زيمبابوي هذا الأمن، وأن يتبنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية المعتدلة.	أن يضمن النظام الوطني للحماية الاجتماعية في زيمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.	
	101 272 274	2 940 863	9 833 486	1 121 832	
الأنشطة القطرية	1 مساعدات الموسم الأعف	3 شطة البحث والترصد المركزية على التغذية	6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة	9 الدراية التحليلية	
	2 دعم اللاجئين	4 الوقاية من التقزم	7 نظام المشتريات المحلية	10 إدارة المبتكرة للمخاطر، وآليات التأمين والشؤون المالية	
		5 فذ استراتيجي العناصر المغذية الدقيقة	8 شاء الأصول الإنتاجية من أجل الصمود	11 الحماية الاجتماعية	
				12 الاحتياطي الوطني للحبوب	
				13 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية	
التحويل البرامجي	83 273 097	2 137 590	6 269 956	414 071	92 094 714
التنفيذ البرامجي	17 999 177	803 273	3 563 530	707 761	23 073 741
مجموع التحويل والتنفيذ	101 272 274	2 940 863	9 833 486	1 121 832	115 168 455
الإدارة	تكاليف الدعم المباشرة المعدلة				3 505 491
	تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)				8 307 176
					<b>المجموع الكلي 126 981 122</b>

الأنشطة المفصلة:

- توفير التحويلات النقدية و/أو الغذائية غير المشروطة للاجئين المقيمين في توفير التحويلات النقدية و/أو الغذائية غير المشروطة للأسر الأشد المتأثرة بالحالات الموسمية لنقص الأغذية (فئة الأنشطة 1)
- 2 (مستوطنات/مخيمات اللاجئين الرسمية) (فئة الأنشطة 1)
- 3 المساهمة في برنامج البحوث وأنشطة التردد التغذوية (فئة الأنشطة 9)
- 4 دعم الوقاية من التقزم في المناطق ذات الأولوية (فئة الأنشطة 6)
- 5 دعم وزارة الصحة ورعاية الطفل في تنفيذ استراتيجيتها للعناصر المغذية الدقيقة (فئة الأنشطة 5)
- 6 تمكين منظمات المزارعين من تسويق المحاصيل المقاومة للجفاف (فئة الأنشطة 7)
- 7 دعم استحداث المخازن الصغيرة وتحسين المناولة في مرحلة ما بعد الحصاد (فئة الأنشطة 7)
- 7 تطوير آلية مركزية ومنسقة للمشتريات المحلية (فئة الأنشطة 9)
- 8 دعم إنشاء آلية لإيصال المستودعات وتبادل السلع (فئة الأنشطة 9)
- 9 دعم إنشاء واستصلاح الأصول للأمن الغذائي والتغذوي المستدام (فئة الأنشطة 2)
- 10 توفير الدراية التحليلية لإرساء فهم مشترك لأسباب الجوع والضعف (فئة الأنشطة 12)
- 11 استطلاع الإدارة المبتكرة للمخاطر، وآليات التأمين والشؤون المالية (فئة الأنشطة 3)
- 12 دعم تدعيم وإدارة برامج التحويل الاجتماعي في إطار البرنامج الوطني للحماية الاجتماعية (فئة الأنشطة 9)
- 12 دعم إعادة إنشاء الاحتياطي الوطني للحبوب (فئة الأنشطة 9)
- 13 دعم إعادة إنشاء البرنامج الوطني للتغذية المدرسية (فئة الأنشطة 4)

(1) الأرقام إرشادية.

## الملحق الرابع

### مشهد الأنشطة في ظل الحصائل الاستراتيجية للبرنامج

- 1- يعرض الشكل ألف-الرابع-1 تخطيط المكتب القطري للحصيلة الاستراتيجية للبرنامج المتمثلة في " أن يتمكن الناس المفقرون إلى الأغذية، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى".
- 2- ويتألف النشاطان المزمعان لتحقيق هذه الحصيلة الاستراتيجية من توفير المساعدة خلال الموسم الأعرج وتوفير الدعم للاجئين. وتقدم ميزانية نموذجية قائمة على الاحتياجات لكل نشاط مرتبط بالحصيلة الاستراتيجية للبرنامج. وستربط الأنشطة القطرية المخصصة بفئة منفردة للأنشطة المؤسسية، وفي هذا المثال فإن كلا النشاطين يرتبط بفئة الأنشطة المؤسسية "تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية".

الشكل ألف-الرابع-1: مثال على التخطيط على مستوى الأنشطة القطرية<sup>(1)</sup>  
(كل الأرقام بالدولار الأمريكي)

مخرجات الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية		النتيجة 1/الغاية 1-2 الحصول على الغذاء		
		أن يتمكن الناس المفقرون إلى الأغذية (بما في ذلك اللاجئين) في أرياف المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.		
الحصائل الاستراتيجية للبرنامج		مساعدات الموسم الأعرج	دعم اللاجئين	المجموع (للحصيلة الاستراتيجية)
الأنشطة القطرية				
التمويل	الأغذية	51 567 770	88 627	51 656 397
	التحويلات	30 240 000	1 376 700	31 616 700
	تعزيز القدرات			
	التحويل البرامجي	81 807 770	1 465 327	83 273 097
	التنفيذ البرامجي	17 773 902	225 275	17 999 177
	مجموع التحويل والتنفيذ	99 581 672	1 690 602	101 272 274
الإدارة		تكاليف الدعم المباشرة المعدلة		3 038 168
(النسبة من المجموع السنوي للخطة الاستراتيجية القطرية)		تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)		7 301 730
		المجموع		111 612 172

(1) الأرقام إرشادية فحسب.

## الملحق الخامس

### تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على زمبابوي

- 1- على نحو ما أشارت الفقرة 28 من الوثيقة فإن اقتراح تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف يركز على الحاجة إلى التمييز بين مبدأ السياسة ذاته ومعاملة الأنواع المنفردة من المساهمات. ويركز الاقتراح على تطبيق مبدأ الاسترداد الكامل للتكاليف على تكاليف الإدارة – المسماة سابقاً "تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة". وستظل المبادئ المعتمدة بالنسبة لتكاليف الدعم غير المباشرة ومعدل الاسترداد الحالي البالغ 7 في المائة لتكاليف الدعم المباشرة المعدلة على حالهما<sup>(1)</sup> ومن المهم الإقرار بأن معدل الاسترداد الخاص بتكاليف الدعم المباشرة المعدلة سيتباين من بلد إلى آخر.
- 2- ويوضح الشكل ألف-الخامس-1 كيفية تطبيق الاسترداد الكامل للتكاليف على مساهمة نقدية قدرها 500 000 دولار أمريكي للحصيلة الاستراتيجية للبرنامج المتمثلة في " أن يتمكن الناس المفتقرون إلى الأغذية، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى".
- 3- وفي هذا السيناريو يخصص المكتب القطري المساهمة النقدية للنشاط القطري المتعلق بمساعدات الموسم الأعرج بغية تحقيق الحصيلة الاستراتيجية للبرنامج المحملة على النتيجة الاستراتيجية 1 للبرنامج والغاية 2-1 من الأهداف الاستراتيجية الإنمائية: الحصول على الغذاء.
- 4- ويبين الشكل الكيفية التي ستقسم بها المساهمة النقدية إلى ثلاث فئات رقيقة المستوى من التكاليف: 88.95 في المائة – 444 729 دولاراً أمريكياً ستخصص لتكاليف النشاط المرتبطة بالتحويل البرامجي والتنفيذ البرامجي.
- 5- ويُطبق معدلان في هذا السيناريو لتحقيق استرداد تكاليف الإدارة لمكتب زمبابوي. والمعدل الأول وقدره 5.07 في المائة هو لتكاليف الدعم المباشرة المعدلة؛ وهذا المعدل، الذي سيتباين من بلد إلى آخر، يستند إلى تكاليف الدعم المباشرة المعدلة كجزء من تكاليف التحويل البرامجي والتنفيذ البرامجي للخطة المستندة إلى الموارد لزمبابوي لعام 2017. أما المعدل الثاني المطبق وقدره 7 في المائة فهو لتكاليف الدعم غير المباشرة التي ستظل على ما هي عليه اليوم.
- 6- ويسفر تطبيق هذين المعدلين عن استرداد 55 271 دولاراً أمريكياً لتغطية تكاليف الإدارة من المساهمة البالغة 500 000 دولار أمريكي، أي 11,05 في المائة من مجموع المساهمة؛  
< 22 561 دولاراً أمريكياً لتغطية تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (5.07 في المائة من تكاليف التحويل البرامجي والتنفيذ البرامجي؛ أو 4.51 في المائة من المساهمة)  
< 32 710 دولاراً أمريكياً لتغطية تكاليف الدعم غير المباشرة (7 في المائة من التحويل البرامجي والتنفيذ البرامجي وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة؛ أو 6.54 في المائة من المساهمة)

(1) يتولى المجلس إقرار معدل التكاليف غير المباشرة سنوياً.



## الملحق السادس

### مشروع قرار أولي رفيع المستوى للدورة العادية الثانية لعام 2016

1- يعرض هذا الملحق مشروع القرار الأولي للدورة العادية الثانية لعام 2016 وهو قابل للتعديل.

#### مشروع قرار أولي للدورة العادية الثانية لعام 2016

بعد النظر في وثيقة استعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X) فإن المجلس:

- 1) يوافق على إصلاح الإطار المالي للبرنامج والإجراءات الانتقالية ذات الصلة على النحو الوارد في القسم [xx] من وثيقة "تحديث بشأن استعراض الإطار المالي؛
- 2) يحيط علماً بأن عملية الموافقة والتعديل فيما يتعلق بالخطط الاستراتيجية القطرية، التي تشمل ميزانيات الحافظات القطرية، معروضة في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية [يُدرج رقم الوثيقة]؛
- 3) يطلب إلى الأمانة تزويد المجلس بالمزيد من المعلومات في مجرى عام 2017 بشأن الانتقال على مستوى البرنامج من الإطار البرامجي والمالي الحالي إلى الإطار الجديد؛
- 4) يحيط علماً بمتطلبات الموارد الأولية لعملية الانتقال وتنفيذ هيكل ميزانية الحافظة القطرية في عامي 2017 و2018 [سُعرض القيمة الإرشادية على المشاورة غير الرسمية التي سَتُعقد في 5 سبتمبر/أيلول 2016].

2- وكما ينص مشروع القرار الوارد أعلاه فإن من المزمع أن يعرض القسم [xx] من الوثيقة التي ستدرسها الدورة العادية الثانية المبادئ الأساسية للإطار المالي، والعناصر اللازمة لتحقيقها، وكذلك خطة الانتقال. ويحدد النص التالي الموضوعات الرئيسية التي سَتُطرح في القسم [xx].

3- وستنطبق المبادئ الأساسية التالية على إصلاح الإطار المالي. وأول هذه المبادئ هو الشمولية. فستحل ميزانية الحافظة القطرية محل الميزانيات المتعددة للبرامج، والمشروعات، والأنشطة القائمة حالياً ضمن البلدان والتي تتفاوت من حيث المدة. وستكون ميزانية الحافظة القطرية شاملة لكل الموارد، والحاصلات، والأنشطة المزمعة في الخطة الاستراتيجية القطرية.

4- أما المبدأ الثاني فهو النهج الموجّه نحو النتائج. فسَتربط ميزانية الحافظة القطرية بصورة شفافة الموارد بالنتائج عبر إنشاء "خط رؤية" من النتائج الاستراتيجية للبرنامج إلى الحاصلات الاستراتيجية للبرنامج وصولاً إلى الأنشطة فالتكاليف. وسيعزز ذلك من إدارة الأداء وسيتمّ من الإبلاغ حسب الحاصلات الاستراتيجية للبرنامج.

5- ويمثل المبدأ الثالث في الاتساق مع فئات تكاليف الأمم المتحدة. وبموجب هيكل التكاليف الجديد سيستطيع المدراء تخصيص بنود تخطيط مفصلة التكاليف إلى الفئات المنسقة لتكاليف الأمم المتحدة. ويتماشى ذلك مع توصيات الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات.

6- والمبدأ الرابع هو مواصلة الإسناد المنصف للتكاليف بين الجهات المانحة. وفي حين سيتم الحفاظ على المبدأ الشامل للاسترداد الكامل للتكاليف فإن تطبيق ذلك سيُيسّط للتركيز على تكاليف الإدارة (تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة المعدلة).

7- وتتضمن العناصر المطلوبة لتحقيق هذه المبادئ ما يلي:

- 1) سيغطي التخطيط المستند إلى الجداول الزمنية كل العمليات في جميع السياقات. وستوفر ميزانية الحافظة القطرية ميزانية من سنة إلى أخرى طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية.
- 2) سَتُقسّم ميزانية الحافظة القطرية المصاحبة للخطة الاستراتيجية القطرية حسب الحاصلات الاستراتيجية للبرنامج. وستؤدي الموافقة على الميزانية وفقاً للنتائج الاستراتيجية للبرنامج والحاصلات الاستراتيجية للبرنامج إلى تعزيز النهج المستندة إلى النتائج إزاء الميزنة.



الخطط الاستراتيجية القطرية الرائدة، بشأن هذه التعديلات على الدورة العادية الثانية لعام 2017 التماساً لموافقة المجلس، بحيث يمكن  
للائحة العامة والنظام المالي للبرنامج استيعاب الإطار البرامجي والمالي الذي سيغدو نافذاً اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018.

## الملحق السابع

### استعراض اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي. (1)	
اللائحة العامة/النظام المالي	النص
<b>النظام الأساسي</b>	
ليس من المزمع إدخال تعديلات على النظام الأساسي في هذا الوقت.	
<b>اللائحة العامة</b>	
المادة الثانية-2: فئات البرامج	حتى يتسنى للبرنامج أداء أغراضه، ينشئ المجلس التنفيذي فئات البرامج التالية: <b>(أ)</b> فئة البرامج الإنمائية، وتشمل برامج ومشروعات المعونة الغذائية لمساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تشمل هذه الفئة من فئات البرامج مشروعات التعمير والاستعداد للكوارث وتقديم المساعدة الفنية للبلدان النامية لتنشئ أو تطور مشروعاتها الوطنية للمعونة الغذائية؛ <b>(ب)</b> فئة مشروعات الإغاثة في حالات الطوارئ، لتقديم المساعدات الغذائية لتلبية الاحتياجات في حالات الطوارئ؛ <b>(ج)</b> فئة مشروعات الإغاثة الممتدة والإنعاش، لتقديم المساعدات الغذائية لتغطية احتياجات الإغاثة الممتدة؛ <b>(د)</b> فئة العمليات الخاصة
المادة العاشرة-2: البرامج القطرية للمساعدات الإنمائية	<b>(أ)</b> يقوم المدير التنفيذي، في إطار الخطة الاستراتيجية، بتقديم البرامج القطرية متعددة السنوات التي يزمع البرنامج القيام بها إلى المجلس لينظر فيها ويجيزها..... <b>(ب)</b> لتسهيل عملية إعداد برنامج قطري، يعد البرنامج مخطط استراتيجية قطرية.....
المادة العاشرة-7: إجازة طلبات المساعدات	<b>(أ)</b> يقدم المدير التنفيذي مقترحات المشروعات الإنمائية ومشروعات عمليات الإغاثة الممتدة للمجلس ليجيزها.....
المادة العاشرة-8: توافر الموارد	على المدير التنفيذي أن يستوثق من أن مشروعات التنمية المقدمة للمجلس لإجازتها ومشروعات التنمية وأنشطة البرامج القطرية المجازة بموجب السلطة المخولة للمدير التنفيذي من المجلس يمكن تنفيذها في حدود الموارد المقدرة المتوافرة.....
المادة الثالثة عشرة-2: أغراض المساهمات	يمكن تقديم المساهمات لأغراض البرنامج المنصوص عليها في المادة الثانية في النظام الأساسي دون قيود على استخدامها، أو لغرض من الأغراض التالية: <b>(أ)</b> فئات البرنامج؛ <b>(ب)</b> برامج قطرية بعينها، مشروعات أو أنشطة في إطار إحدى فئات البرامج؛ <b>(ج)</b> أية أنشطة أخرى يحددها المجلس من حين إلى آخر.
المادة الثالثة عشرة-4: أنواع المساهمات	وفقا للمادة الثالثة عشرة-2- من النظام الأساسي، ينطبق ما يلي على مختلف المساهمات المقدمة للبرنامج: <b>(أ)</b> على الجهات المانحة التي تتبرع بسلع غذائية، أو بالنقد المخصص للمشتريات الغذائية توفير مبالغ نقدية وخدمات ملائمة كافية أو أصنافا غير غذائية ملائمة لتغطية تكاليف الدعم والتشغيل للسلع التي تتبرع بها؛ وتستخدم إحدى الطرق التالية في حساب تكاليف الدعم والتشغيل: <b>(1)</b> السلع الغذائية: تقييم وفقا لما هو وارد في المادة الثالثة عشرة-6 - من اللائحة العامة؛ <b>(2)</b> النقل الخارجي: وفقا لقيمة التكلفة الفعلية؛

(1) تم وضع هذه القائمة الأولية، وذات الطابع غير الشامل، على أساس المعلومات الحالية المتاحة فيما يتعلق بسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (WFP/EB.2/2016/X-X/X) واستعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X). وعلى هذا فإن من المعقول التوقع أن الحاجة قد تدعو في وقت لاحق إلى إدخال المزيد من التعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي، بما في ذلك إدراج أحكام جديدة، وذلك رهنا ومراعاة للتطورات الجديدة على سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (WFP/EB.2/2016/X-X/X) واستعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X). وبالنظر إلى الطبيعة الأولية للقائمة الإرشادية الحالية فإنها تُبرز فحسب تلك التغييرات التي تعتبر جوهرية في هذه المرحلة، لا تلك التغييرات ذات الطابع الأسلوبية.

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي.<sup>(1)</sup>

النص	اللائحة العامة/النظام المالي
<p>(3) النقل البري والتخزين والمناولة: تبعا لمتوسط تكلفة الطن الواحد في المشروع؛</p> <p>(4) تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى: تبعا لمتوسط تكلفة الطن الواحد المطبق على مكوّن الأغذية في المشروع؛</p> <p>(5) تكاليف الدعم المباشرة: نسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(6) تكاليف الدعم غير المباشرة: نسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، وفقا لما يقرره المجلس.</p> <p>(ب) على الجهات المانحة التي تتبرع بنقد مخصص لأنشطة لا تشتمل على توزيع الأغذية أن توفر مبالغ نقدية كافية لتغطية تكاليف التشغيل والدعم الكاملة المتعلقة بمساهمتها، باستخدام المعايير التالية لحساب تكاليف التشغيل والدعم:</p> <p>(1) تكاليف التشغيل المباشرة: التكاليف الفعلية التقديرية؛</p> <p>(2) تكاليف الدعم المباشرة: نسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(3) تكاليف الدعم غير المباشرة: نسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، وفقا لما يقرره المجلس.</p> <p>(ج) على الجهات المانحة التي تتبرع بأصناف غير غذائية ملائمة ليست ذات صلة مباشرة بمساهمات أخرى، توفير مبالغ نقدية أو خدمات ملائمة للوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل للأموال النقدية التي تتبرع بها؛</p> <p>(د) على الجهات المانحة التي تتبرع بخدمات ملائمة ليست مرتبطة مباشرة بمساهمات أخرى توفير مبالغ نقدية كافية أو غيرها من الموارد الملائمة لتغطية تكاليف التشغيل والدعم المتعلقة بمساهماتها؛</p> <p>(هـ) لا يطلب من الجهات المانحة التي تتبرع بأموال نقدية غير مخصصة لغرض بعينه، أو موجهة لحساب الاستجابة العاجلة، أو لميزانية دعم البرامج والإدارة أو الأنشطة ذات الصلة، تقديم أموال نقدية إضافية أو خدمات ملائمة للوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل ذات الصلة بمساهماتها شريطة أن لا يقع على عاتق البرنامج إلزام إضافي بالإبلاغ؛</p> <p>(و) يجوز لحكومات الدولة النامية، أو الدول ذات الاقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة وفقا لما يقرره المجلس أن تقدم مساهمة بالسلع أو بالخدمات فحسب شريطة توافر التالي:</p> <p>(1) قيام جهة أو جهات مانحة أخرى بالوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل، أو تغطية هذه التكاليف باستبدال جزء من المساهمة بالنقد، أو تغطيتها من حساب البرنامج؛</p> <p>(2) أن لا يترتب على هذه المساهمات إلزام بالإبلاغ أو أعباء إدارية كبيرة على البرنامج؛</p> <p>(3) إذا رأى المدير التنفيذي في قبوله المساهمة مصلحة للمستفيدين من مساعدات البرنامج.</p> <p>(ز) يجوز للمدير التنفيذي أن يخفض أو يلغي تكاليف الدعم غير المباشرة لأية مساهمة عينية مقدمة لتغطية تكاليف الدعم المباشرة لنشاط ما إذا رأى أن في ذلك مصلحة للمستفيدين من مساعدات البرنامج شريطة أن:</p> <p>(1) أن لا يترتب على هذه المساهمات إلزام بالإبلاغ، أو أعباء إدارية إضافية على البرنامج؛</p> <p>(2) أن تكون تكاليف الدعم غير المباشرة اللازمة، إذا لم يكن المدير التنفيذي قد ألغائها ليست ذات قيمة كبرى.</p> <p>(ح) تقدم للدورة السنوية للمجلس التنفيذي تقارير عن المساهمات الواردة في الفقرة (و) أعلاه، والتخفيض أو الإلغاء الواردة في الفقرة (ز) أعلاه.</p>	

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي <sup>(1)</sup>	
اللائحة العامة/النظام المالي	النص
ملحق اللائحة العامة: تفويض السلطات للمدير التنفيذي	<p>فيما يلي السلطات التي يفوضها المجلس إلى المدير التنفيذي بموجب المادة السادسة-2 (ج) من النظام الأساسي:</p> <p>(أ) المشروعات الإنمائية</p> <p>إعادة تخصيص الموارد بين عناصر البرنامج على أساس تقييم وضع عناصر البرنامج القطري واحتياجاتها وأدائها، وذلك رهناً بتوافر الموارد.</p> <p>إقرار المشروعات التي لا تتجاوز قيمة الأغذية فيها ثلاثة ملايين دولار أمريكي، ما عدا الحالات التالية، التي يجب الرجوع فيها إلى المجلس التنفيذي:</p> <p>(1) المشروعات المعقدة أو تلك التي تتطلب التنسيق بين عدد كبير من الوكالات؛</p> <p>(2) المشروعات التي تستخدم طرقاً مبتكرة أو التي تنطوي على مراحل مثار خلاف؛</p> <p>(3) المشروعات التي أقرت لها مرحلتا توسع أو أكثر؛</p> <p>(4) المشروعات التي تشمل جزءاً كبيراً (أكثر من 50 في المائة) من سلع السوق المفتوحة المستبدلة بالنقد (ولا يشمل ذلك مبيعات سلع البرنامج من أجل شراء منتجات غذائية للتوزيع المباشر، لأن هذا الإجراء يعتبر نوعاً من استبدال السلع بأخرى وليس بالنقد فيما رأت لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في مناقشتها أثناء الدورة الرابعة والعشرين، المعقودة في أكتوبر/تشرين الأول 1987).</p> <p>(ب) عمليات الطوارئ</p> <p>إقرار جميع عمليات الطوارئ التي لا تتجاوز قيمة الأغذية فيها ثلاثة ملايين دولار أمريكي. وإذا تجاوزت ذلك الحد يقرها المدير التنفيذي والمدير العام بصورة مشتركة.</p> <p>(ج) العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش</p> <p>إقرار العمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش التي لا تتجاوز قيمة الأغذية فيها 20 مليون دولار أمريكي.</p> <p>(د) العمليات الخاصة</p> <p>إقرار جميع العمليات الخاصة.</p> <p>(هـ) نقيح ميزانيات المشروعات</p> <p>(1) إقرار تنقيحات الميزانيات التي لا تتجاوز قيمة الأغذية فيها ثلاثة ملايين دولار أمريكي لمشاريع التنمية وعمليات الطوارئ، و20 مليون دولار أمريكي للعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش.</p> <p>(2) إقرار إدخال تغييرات في توجُّه عنصر من عناصر البرنامج القطري بتنقيح الميزانية بما لا يتجاوز القيمة الإجمالية التي أقرت للبرنامج القطري. وإذا حدث تجاوز للميزانية التي أقرت، لا ينبغي لهذا التجاوز أن يتجاوز الحد الذي أقر لمستوى السلطة المفوضة، كما هو وارد في البند (1) أعلاه.</p> <p>(3) إقرار تنقيحات الميزانية في ما يخص جميع العمليات الخاصة.</p> <p>(4) يجب ألا يتجاوز مجموع هذه الزيادات في أي بلد كان وفي أية سنة تقويمية ضعف حدود السلطات المفوضة إلى المدير التنفيذي لإقرار المشروعات. بيد أن المدير التنفيذي قد يتلقى ويبرمج أية موارد إضافية موجهة للبرامج والمشروعات القطرية. مع إحاطة المجلس التنفيذي علماً بذلك على نحو منظم.</p>
<b>النظام المالي</b>	
المادة 1-1: تعاريف	<p>تطبيق التعاريف التالية لأغراض هذا النظام، واللوائح التي ستوضع لاحقاً.</p> <p>النداء الموسع</p> <p>المساهمات</p> <p>البرنامج القطري</p> <p>المساهمات الموجهة متعددة الأطراف</p>

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي.(1)	
اللائحة العامة/النظام المالي	النص
	<p>تكاليف الدعم المباشرة</p> <p>الاسترداد الكامل للتكاليف (على أساس أن أهمية المبدأ سنظل ولكن تكاليف العناصر في ظله قد تخضع لمزيد من التعديلات)</p> <p>الحساب العام</p> <p>تكاليف الدعم غير المباشرة (على أساس أن هذا النوع من التكاليف سيظل مهماً ولكنه قد يخضع لمزيد من التعديلات بما يراعي التغييرات في استعراض الإطار المالي)</p> <p>المساهمات متعددة الأطراف</p> <p>تكاليف التشغيل</p> <p>فئات البرامج</p> <p>حسابات فئات البرامج</p> <p>المشروع</p> <p>اتفاقية المشروع</p> <p>حساب الأمانة</p> <p>ميزانية البرنامج</p> <p>حساب البرنامج</p> <p>وقد تحدث تغييرات محتملة في التعريفات الواردة أعلاه بتأثير التداعي وتتطلب إدخال المزيد من التعديلات على النظام المالي، وهي تعديلات غير منظورة في هذه المرحلة.</p>
المادة 4-2	<p>تقيّد المساهمات لدعم أغراض البرنامج في أحد الحسابات التالية:</p> <p>(أ) حسابات فئات البرامج؛</p> <p>(ب) الحساب العام؛</p> <p>(ج) حسابات الأمانة؛</p> <p>(د) الحسابات الخاصة.</p>
المادة 4-5	<p>... كما تتحمل الجهة المانحة مسؤولية ... جميع تكاليف التشغيل والدعم ذات الصلة</p>
المادة 8-1	<p>يمثل إقرار برنامج قطري أو مشروع أو عملية ما في العادة تفويضاً للمدير التنفيذي برصد المخصصات، والدخول في التزامات، وإنفاق الموارد لأغراض هذا البرنامج القطري أو المشروع أو العملية، رهنا بتوقيع الاتفاق الخاص بالبرنامج القطري أو المشروع أو العملية. على أنه يرخّص أيضاً للمدير التنفيذي برصد المخصصات في الحالات التي تستدعي تكبد الالتزامات والإنفاق من الموارد خلال إعداد المشروع، من أجل توفير إمدادات الغذاء في المواعيد المحددة في الثلاثة أشهر الأولى، بما لا يتجاوز ربع الاحتياجات الكلية للتمويل.</p>
المادة 9-3	<p>تتضمن خطة الإدارة المقترحة تقديرات موارد وتكاليف كل فئة من فئات البرامج والاعتمادات الخاصة بخدمات دعم البرامج والإدارة في شكل بنود اعتمادات رئيسية منفصلة على النحو الذي يقرره المجلس.</p>
عاشراً: حساب برنامج الأغذية العالمي المادة 10-1	<p>ينقسم حساب البرنامج إلى: الحساب العام، وحسابات فئات البرامج، وحسابات الأمانة .....</p>
عاشراً: حساب برنامج الأغذية العالمي المادة 10-2	<p>تقيّد جميع المساهمات التي يتلقاها البرنامج في رصيد حساب فئة البرامج المعنية أو في رصيد حساب فئة البرامج المعنية أو في رصيد حسابات الأمانة، أو في الحساب العام أو في الحساب الخاص .....</p>

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي. <sup>(1)</sup>	
النص	اللائحة العامة/النظام المالي
تستخدم موارد حساب البرنامج، حصراً، لتغطية نفقات الدعم والتشغيل لبرنامج الأغذية العالمي. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام موارد صندوق البرنامج لتسليف رأس المال العامل للمشاريع القائمة على مساهمات متنبأ بها بحد أقصى يحدده المجلس ويستعرضه بصفة دورية.	المادة 8-10