

تحديث بشأن
استعراض الإطار المالي



مشروع

مشاورة غير رسمية

523 سبتمبر/أيلول 2016

برنامج الأغذية العالمي
روما، إيطاليا

أولاً- مقدمة

- 1- يشكل استعراض الإطار المالي أحد العناصر الأربعة التي تتكون منها خارطة الطريق المتكاملة، إلى جانب الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وإطار النتائج المؤسسية. وهذه العناصر المتكاملة تحدد وتدلل على التغييرات التحويلية اللازمة لتيسير مساهمة البرنامج في تحقيق أهداف خطة عام 2030، وتدلل عليها، ولا سيما من حيث تحقيق هدفي التنمية المستدامة 2، "القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة"، و17، "تعزيز وسائل تنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة". وتبني العمليات الأربع على أوجه القوة البرنامج وفعاليته في حالات الطوارئ، على سبيل تحضيره تحضيراً له للأدوار الحاسمة المطلوب منه أن يؤديها في تنفيذ خطة عام 2030 ومساندة وفي مساندة الصفحة الكبرى التي تمخضت عنها القمة العالمية للعمل الإنساني.
- 2- وتطرح خارطة الطريق المتكاملة هيكلية مؤسسية جديدة تعزز أعمال البرنامج الأساسية، وهي تلك المتعلقة بالاستجابة لحالات الطوارئ، مع تمكينه في الوقت نفسه من تنفيذ خطته الاستراتيجية بمزيد من الفعالية على المستوى الميداني من خلال حوافز قطرية بدلاً من النهج الحالي المستند إلى المشروعات. ومن شأن هذه الخارطة أن تغير الأسلوب الذي يأخذ به البرنامج في تخطيط البرامج وإدارتها والإبلاغ عنها، بهدف تحسين الفعالية التشغيلية تعظيماً للأثر المتحقق بالنسبة للمستفيدين.
- 3- ويتمثل هدف استعراض الإطار المالي في مضاعفة الفعالية التشغيلية من خلال التخطيط المالي الواقعي والمساءلة المعززة والعمليات المبسطة والإطرو تعزيز المساءلة وتبسيط العمليات والتنسيق بين الإطار المالي وإطار النتائج للمنسقين. وسيعمل الاستعراض، كواحد من العناصر الأربعة في خارطة الطريق، على تنفيذ هيكل لميزانية الحافظة القطرية يدل على أهمية عمل البرنامج وأثره من خلال الربط الشفاف بين الاستراتيجية، والتخطيط والميزنة، والتنفيذ، والموارد، من جهة، والنتائج من جهة أخرى. وسيعمل الإطار المالي الجديد على توفير حوافز للمديرين تمكنهم من تنفيذ برامج أفضل.
- 4- وكان الإطار المالي الحالي قد صُمم في التسعينيات لدعم تنفيذ المعونة الغذائية من خلال نموذج يستند إلى المشروعات. وفي هذا الإطار، يتعين على المديرين إقامة توازن على المستوى القطري بإقامة توازن بين تنفيذ المساعدة بكفاءة بتمويل متجزئ موجه لمشروعات متعددة، ويتطلب ذلك إدارة الأموال على مستوى المشروعات ومستوى مكونات التكاليف. ويؤدي تعقد هذا الإطار إلى نقص في الاتساق بين تخطيط العمليات وإدارتها وإعداد تكاليفها والإنفاق عليها. وهو يخلق، خارج البرنامج، انطباعاً بانعدام الشفافية في تحديد محركات التكاليف وفي صوغ النتائج.
- 5- ويشمل الاستعراض مسارات العمل التالية:
 - 1) *الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية*، وهي تهدف إلى الحد من التجزؤ الداخلي وتبسيط العملية ومضاعفة الشفافية والمرونة والمساءلة. وهي تنفذ هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتتواءم مع نهج الخطط الاستراتيجية القطرية.
 - 2) *التخطيط المستند إلى الموارد*، وهو يوحد خطط التنفيذ – التي كانت تدعى سابقاً الخطط المستندة إلى الموارد – على المستوى القطري بغية تحسين التخطيط وإدارة الأداء.
 - 3) *التمويل بالسلف الكبيرة*، وهو يعطي للمكاتب القطرية سلطة الميزنة المجمععة في وقت مبكر من العملية بغية الحد من آثار مسارات التمويل المتجزئ وزيادة القدرة على التنبؤ بالموارد ويضعف الكفاءة والفعالية.
- 6- وينصب التركيز المركزي للاستعراض على المكاتب القطرية، حيث يعمل المديرين والموظفون القطريون من 15 مكتباً قترياً على تطوير مسارات العمل الثلاثة الأخرى. ويقود المديرين القطريون وأفرقتهم الإدارية أفرقة العمل والعمليات التجريبية وعمليات النماذج الأولية، ويشاركون فيها، ضماناً للاستخدام التام لخبرتهم الجماعية في فهم الواقع التشغيلي والاحتياجات المستقبلية.
- 7- وقد زودت الأمانة الدول الأعضاء بتحديثات عن التقدم المحرز في إعداد استعراض الإطار المالي. كما أن تصميم الإطار المالي الجديد استرشد بالحوار في دورات المجلس والمشاورات غير الرسمية والاجتماعات الثنائية واستفاد منه.

- 8- وتقدم هذه الوثيقة معلومات عن المسائل التي أثّرت في المشاورة المشاورتين غير الرسمية الرسميتين في 25 يوليو/تموز والمتعلقة بمسار عمل الميزنة و13 سبتمبر/أيلول فيما يتعلق بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية والهيكل المقترح لميزانية الحافظة القطرية، بما في ذلك الإبلاغ والمساءلة، و هيكل تصنيف التكاليف وتسلسلها، والحوكمة وإمكانات مستويات الحد الأدنى، واسترداد كامل تكاليف، والاستجابات المنسقة في حالات الطوارئ. كما تقدم تحديثاً بشأن مساري عمل التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة والأعمال التجريبية في هذا الشأن.
- 9- وتعتبر هذه الوثيقة، مع توصياتها ومشروع القرار الأولي الوارد فيها، مشروعاً متجدداً لوثيقة المجلس الرسمية التي سيُنظر فيها في الدورة العادية الثانية. وسيتم تحديثها بحيث تعكس ردود فعل المجلس عليها بالإضافة إلى أية تطورات في الاستعراض.
- 10- وهناك تسعة ملاحق أحد عشر ملحقاً تطوّر المفاهيم المعروضة في الوثيقة باستخدام أمثلة من المكتب القطري في زمبابوي، حيثما أمكن. فالملاحق الأول يعرض مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي والحصائل الاستراتيجية؛ وستعرض الخطة الاستراتيجية القطرية النهائية لزمبابوي على المجلس للموافقة عليها في دورته العادية الأولى في فبراير/شباط 2017. ويقدم الملحق الثاني معلومات الميزانية التي ستشكل أساس الموافقة على ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية، وقالب الخمس سنوات لميزانية الحافظة القطرية. ويعرض الملحق الثالث مشهد للميزانية لسنة واحدة حسب الحصائل الاستراتيجية وأوجه النشاط، مما سيشكل جزءاً من دورة التخطيط السنوي. ويتضمن الملحق الرابع مشهد للأنشطة لسنة واحدة حسب الحصائل الاستراتيجية. ويقدم الملحق الخامس والسادس أمثلة عملية عن المعلومات المالية والمعلومات لأغراض الإبلاغ من الموارد إلى النتائج، مما يمكن أن يظهر في التقرير القطري الموحد. أما الملحق السابع فهو يبين سبل تطبيق استرداد كامل التكاليف على مختلف أنواع المساهمات المقدمة لنشاط ما في زمبابوي. وأما الملحق الثامن فهو يستعرض التعديلات الممكنة على النظام الأساسي للبرنامج ونظامه المالي عملاً على مواءمتهما مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وسياسة تقدم مذكرة عن الجوانب الخاصة بالحوكمة في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانية الحافظة القطرية، وأخيراً، يعرض المكون المتعلق بالميزنة من أجل الفعالية التشغيلية في استعراض الإطار المالي. ويعرض الملحق التاسع مشروع قرار القرار الوارد في "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية - المشروع الخامس" أولي لموافقة المجلس في دورته في نوفمبر/تشرين الثاني 2017. ويتضمن الملحق العاشر مشروع القرار الأولي بشأن استعراض الإطار المالي، وهو مقدم لموافقة المجلس في دورته في نوفمبر/تشرين الثاني 2017. وأخيراً، يقدم الملحق الحادي عشر المقترح الأولي لعتبات الميزانية فيما يتعلق بتفويضات السلطة، مما سيُنظر فيه في عام 2017.

ثانياً. الخلفية

المراحل المبكرة من استعراض الإطار المالي

- 11- في عام 2013، نفذت الأمانة، بموافقة المجلس،⁽¹⁾ تغييرات في الإطار المالي لدعم انتقال البرنامج من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية على النحو الوارد في الخطة الاستراتيجية (2008-2013). وشملت هذه التغييرات تنقيح هيكل المشروعات لتيسير استخدام طرائق تشغيلية من قبيل التحويلات القائمة على النقد وأنشطة بناء القدرات، ونموذجاً معدلاً لتمويل تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية المباشرة وليس كمعدل ثابت لكل طن.
- 12- وفي عام 2014، ركزت المرحلة التالية من الاستعراض على زيادة القدرة على التنبؤ بالموارد وزيادة مرونتها وذلك بتحسين عمل مرفق تمويل رأس المال العامل. ويتأيد المجلس، فصلت الأمانة آليات التمويل بالسلف في المرفق؛ وأنشأت سقفاً قدره 570 مليون دولار أمريكي لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات؛ ورفعت سقف المرفق العالمي لإدارة السلع ليصل إلى 350 مليون دولار أمريكي؛ وأنشأت سقفاً لسلف الخدمات المؤسسية قدره 70 مليون دولار أمريكي.⁽²⁾ كما وافق المجلس على زيادة في المستوى المستهدف لحساب الاستجابة العاجلة إلى 200 مليون دولار أمريكي.⁽³⁾

(1) WFP/EB.A/2010/6-E/1

(2) WFP/EB.A/2014/6-D/1

(3) WFP/EB.2/2014/5-A/1

السياق الداخلي: التدايل على وجوب التغيير

الانتقال الاستراتيجي إلى المساعدة الغذائية

13- في عام 2008، شهد البرنامج انتقالاً أساسياً من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية. غير أن إطاره المالي بقي موجهاً نحو تنفيذ المعونة الغذائية، وفي المقام الأول في حالات الطوارئ، ونحو تتبع حجم الحمولات (بالطن المتري) التي يتم نقلها وما يرتبط بهذا الحجم من تكاليف المدخلات. ويقضي تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2017-2021) والخطط الاستراتيجية القطرية وإطار النتائج المؤسسية إدخال تنقيح على الإطار المالي ييسر تحسين تنفيذ النتائج ويزيد من الفعالية التشغيلية ويقدم قيمة مقابل المال المنفق في تلبية متطلبات خطة عام 2030 وأصحاب المصلحة والمستفيدين.

تجزؤ سلطة الميزنة

14- المقصود بسلطة الميزنة هو قدرة مدير ما على صرف تكاليف المشروع ذي الصلة. ولا تعطى هذه السلطة حالياً إلا عند استلام المساهمات أو في حال منح سلف داخلية استناداً إلى توقعات استلام المساهمات. ويؤدي انعدام اليقين في توقيت المساهمات إلى سلطة متجزئة وإلى التركيز في المدى القصير على العمليات والتكاليف العالية للمعاملات. وتساعد آليات من قبيل الإقراض الداخلي للمشروعات على الحد من هذا التجزؤ. غير أنه، في عامي 2014 و2015، لم يكن إلا ما نسبته 42 في المائة من المساهمات المقدمة للبرنامج مؤهلاً لأغراض السلف.

انعدام المرونة في هيكل لميزانية

15- يخصص التمويل في المكاتب القطرية للمشروعات أو يوجه وفقاً للشروط التي يفرضها المانحون⁽⁴⁾ وهو يرمج على مكونات التكاليف. وتدار الأموال على مستوى مكونات التكاليف حيث يعمل م ظروف الميزانية لكل من هذه المكونات كحد أقصى أو قيد تفرضه الميزانية. ولا يتمتع المديرين إلا بمرونة محدودة لنقل التمويل بين مكونات التكاليف دون إدخال تنقيح على الميزانية، ويمكن للأرصدة غير المنفقة والأموال المعادة أن تؤثر على الكفاءة والفعالية التشغيليتين.

تعدد كيانات الميزانية

16- يعتبر كل مشروع في البلد المعني كياناً منفصلاً من حيث الميزانية ولديه دورة حياة وميزانية منفصلتان. ويخلق تنفيذ مشروعات متعددة في البلد مسارات تمويلية متجزئة ويؤدي إلى تعقيد البرمجة. كما أن تباين دورات حياة المشروعات يصعب على المديرين تحقيق رؤية شاملة للاستراتيجية أو العمليات في البلد المعني خلال أي فترة.

التوجه نحو المدخلات

17- يستند هيكل الميزانية الحالي إلى المدخلات، ولا ترتبط مخصصات الموارد بالأهداف أو الحصائل المحددة. ولا تتواءم فئات تكاليف البرنامج مع البيانات لأغراض الإبلاغ عن الأداء وليس لها معنى يذكر خارج البرنامج.

معايير التكاليف

18- في عام 2014، أطلقت الأمانة عملية لتحديد معايير التكاليف في أربعة من المكاتب القطرية⁽⁵⁾ وذلك لإجراء تحليل لمحركات التكاليف يمكن من تحسين إدارة التكاليف وزيادة المساءلة عن طريق التحديد والرصد الشفافين لهياكل التكلفة الخاصة بكل بلد. غير أن تحليل التكاليف بين البلدان أو المشروعات عانى من تجزؤ الهيكلية المالية الحالية. من ذلك مثلاً أن هياكل المشروعات – وهي تجميعات للأنشطة – تتباين كثيراً بين البلدان، الأمر الذي يصعب المقارنة المفيدة بين المشروعات. كما كان من الصعوبة بمكان الفصل بين التكاليف في بعض مكونات التكاليف القائمة.

(4) يوجه المانحون التمويل نحو مشروعات أو أنشطة معينة، أو إلى أنواع معينة من الأغذية أو طرائق التحويل، أو إلى مجالات التنفيذ أو مراحله، مما يؤدي إلى زيادة التجزؤ.

(5) أفغانستان وتشاد وجمهورية الكونغو الديمقراطية وميانمار.

- 19- تحدد خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة ونتائج القمة العالمية للعمل الإنساني التوجه الاستراتيجي للمساعدة الإنسانية والإنمائية على المستوى العالمي لفترة الخمسة عشر عاماً المقبلة وما بعدها. ويتعين على البرنامج أن يوائم استراتيجيته وأن يصلح هيكلته المؤسسية لدعم الرؤية الشاملة لتحقيق القضاء التام على الجوع.
- 20- ويتضمن استعراض الإطار المالي توصيات من الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات شأن موازنة ممارسات أعمال مؤسسات الأمم المتحدة، وخاصة فيما يتعلق بتوحيد تصنيفات التكاليف حيثما أمكن مع فئات التكاليف الموازنة التي تأخذ بها الأمم المتحدة، عملاً على تحسين التخطيط المشترك على المستوى الميداني.

النهج المطبق على استعراض الإطار المالي

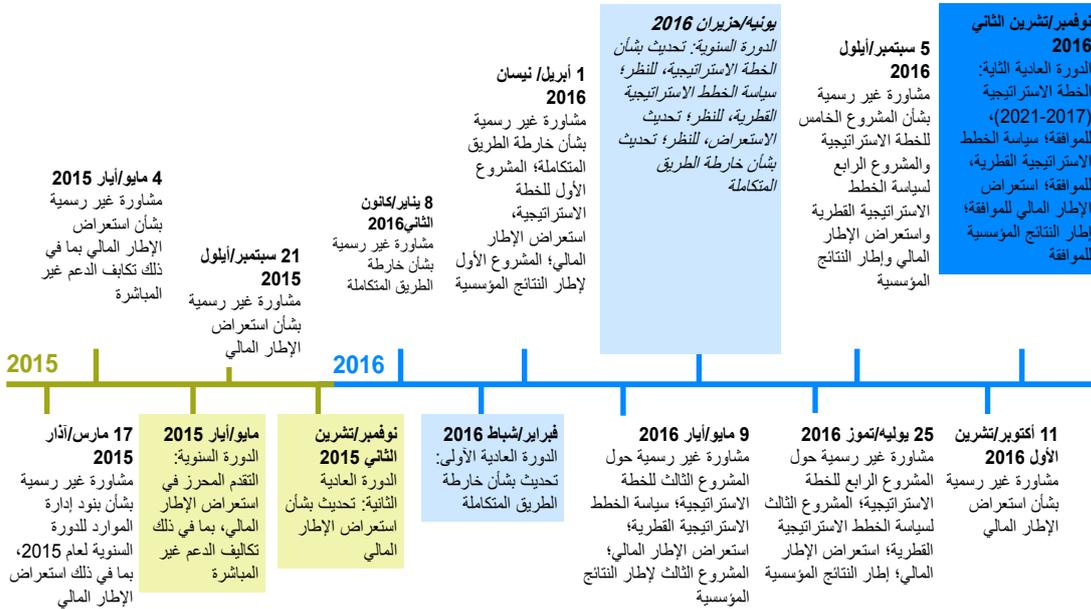
- 21- بالتشاور مع مديري المكاتب القطرية التابعة للبرنامج ومع المجلس،⁽⁶⁾ وضعت في أوائل عام 2015 أربعة أهداف يسترشد بها عمل الاستعراض، وهي:
- ◀ زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد بحيث يمكن للمكاتب القطرية أن تحقق أقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية التشغيليتين؛
 - ◀ زيادة المرونة بغية تحسين الاستجابة للاحتياجات التشغيلية والحفاظ على الانضباط في الإدارة المالية وفي الإبلاغ والتحليل الماليين؛
 - ◀ تعزيز المساءلة بربط إدارة الموارد بنتائج الأداء؛
 - ◀ تبسيط إطار إدارة الموارد.
- 22- وقد أُتفق على الحفاظ على المبادئ الثلاثة الأساسية: طابع البرنامج كوكالة تموّل من التبرعات، ومبدأ استرداد كامل التكاليف، وتتبع الإنفاق من كل من المساهمات. على أن الأمانة أشارت في ذلك الوقت إلى أنها تعتزم استعراض وتبسيط تطبيق مبدأ استرداد كامل التكاليف على المساهمات.
- 23- وتماشياً مع أهداف استعراض الإطار المالي وغاياته، أعطت الأمانة الأولوية لمسارات العمل الثلاثة: الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية والتخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة. ويجري التعامل مع مسارات العمل على أساس الفصل بينها، غير أنه يربط بين المكونات الأساسية في عامي 2015 و2016 بغية تحقيق الفوائد لكل مسار عمل وللإطار المالي ككل.
- 24- ويهدف مسار الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية إلى الحد من التجزؤ بتوحيد جميع التدخلات في البلد المعني في كيان ميزنة وحيد هو ميزانية الحافظة القطرية. ويتواءم وضع هيكل ميزانية الحافظة القطرية مع نهج الخطط الاستراتيجية القطرية ومع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وإطار النتائج المؤسسية.
- 25- أما مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة فهما يدعمان الإدارة الداخلية للموارد. فمسار التخطيط المستند إلى الموارد يوحد العملية التي تفرق فيها المكاتب القطرية بين خطط التنفيذ – المسماة سابقاً الخطط المستندة إلى الموارد – وبين مستويات التمويل المتوقع بهدف تحسين التخطيط لفترة الأشهر 12-16 القادمة، وييسر إدارة الأداء بتسهيل مقارنة النتائج بالخطط. وسيستمر إدراج تجميع كافة خطط التنفيذ في خطة الإدارة السنوية بصفة خطة أولويات العمل.
- 26- ويعالج مسار التمويل بالسلف الكبيرة إمكانية التنبؤ بالموارد وأوجه الغموض التي تعتري التوقيت ومستوى المساهمات، من خلال تزويد المكاتب القطرية بسلطة في الميزانية تمكنهم من الصرف على أساس التوقعات المجمعة.
- 27- وقد أخذت الأمانة بنهج قاعدي إزاء الاستعراض. فمنذ البداية عرضت المكاتب القطرية خبراتها، وذلك من خلال وضع قوائم بالمتطلبات على المستوى الميداني والقيود التي يفرضها الإطار المالي الحالي، وكذلك من خلال تحديد المتطلبات في المستقبل. وساعدت البعثات والاجتماعات الإلكترونية وحلقات العمل العديدة المخصصة لتبادل الأفكار والدروس المستفادة، على ضمان المشاركة الواسعة في تصميم مسارات العمل وتنفيذها. ويجري العمل على تنفيذ التخطيط المستند إلى الموارد، على أساس

تجريبي، في تسعة مكاتب قطرية وللتمويل بالسلف الكبيرة في خمسة مكاتب قطرية، في حين أن ثمانية من المكاتب القطرية شاركت في وضع المخططات الأولية لنموذج ميزانية الحافظة القطرية.

مشاركة المجلس والشركاء

- 28- وفي الدورة السنوية لعام 2015، نظر المجلس في التقدم المحرز في استعراض الإطار المالي،⁽⁷⁾ وخصوصاً في تحديثات هيكلية البرنامج الحالية، وفي متطلبات الإطار المالي الجديد.
- 29- وفي دورة عام 2015 العادية الثانية، عرض تحديث للاستعراض⁽⁸⁾ أهداف كل من مسارات العمل الثلاثة وما يرتبط بها من مخاطر والنهج المتبع فيها. وأحاط المجلس علماً بالتقدم المحرز وبالجداول الزمني وتقديرات التكاليف لعامي 2015 و2016.
- 30- وفي الدورة العادية الأولى لعام 2016، عرض تحديث لخارطة الطريق المتكاملة⁽⁹⁾ أوجه التآزر والترابط بين الخطة الاستراتيجية (2017-2021) ونهج الخطط الاستراتيجية القطرية والاستعراض.
- 31- وفي الدورة السنوية لعام 2016، تضمن تحديث للاستعراض⁽¹⁰⁾ تفاصيل تتعلق بالتصميم الناشئ لنموذج ميزانية الحافظة القطرية، وعرض التقدم المحرز في مساري عمل التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة، وفي الأعمال التجريبية الجارية.
- 32- واستكمالاً لعمل المجلس في دوراته الرسمية، نظمت الأمانة سبع مشاورات غير رسمية خلال الفترة بين 17 مارس/آذار 2015 و25 يوليو/تموز 2016 لعرض التصاميم الناشئة وتقديرات الأعمال التجريبية والنماذج الأولية (الشكل 1). وخلال هذه الفترة كان لردود فعل المجلس وتوجيهاته قيمة كبرى في المساعدة على تشكيل العمل الخاص بالاستعراض.

الشكل 1: مشاورات المجلس حول استعراض الإطار المالي



WFP/EB.A/2015/6-C/1⁽⁷⁾

WFP/EB.2/2015/5-C/1⁽⁸⁾

WFP/EB.1/2016-4-F⁽⁹⁾

WFP/EB.A/2016/5-C/1*⁽¹⁰⁾

33- ومنذ سبتمبر/أيلول 2015، عملت الأمانة⁽¹¹⁾ مع شركاء البرنامج على بناء فهم مشترك لمكونات خارطة الطريق المتكاملة ومختلف جوانب الاستعراض، وعلى تحديد التبعات الممكن أن تترتب عليه بالنسبة لنظم الشركاء وسياساتهم.

ثالثاً – الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية وضع هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتصميمه

34- بدأت في منتصف عام 2015 مرحلة تحليل مسار عمل الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية، وذلك باستعراض هيكل ميزانية البرنامج والأطر المالية لدى مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى والمنظمات غير الحكومية وكيانات القطاع الخاص. وأجريت مقابلات مع مديري المكاتب القطرية قدمت منظورات حول تحديات الميزنة في سياقات مختلفة.

35- وتم إعداد ملخص للتحليل قُدم إلى فريق الخبراء العامل المعني بالفعالية التشغيلية⁽¹²⁾ في سبتمبر/أيلول 2015 بغية تحديد الخصائص لهيكل ميزانية يحقق ما يلي: (1) مضاعفة قدرة البرنامج على الاستجابة بكفاءة وفعالية للاحتياجات التشغيلية ذات الأولوية؛ (2) توفير الانضباط في الإدارة والإبلاغ والتحليل في المجال المالي؛ (3) تيسير تعبئة التبرعات. وتشمل خصائص التصميم الأساسية لإطار التخطيط والميزنة ما يلي:

- (1) عرض عام لجميع العمليات في المكتب القطري المعني، بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية القطرية؛
- (2) "خط رؤية" واضح يمتد من الاستراتيجية والتخطيط وتأمين الموارد إلى النتائج؛
- (3) هيكل مبسط وموحد لتنفيذ العمليات؛
- (4) تدليل واضح على الأثر وفعالية التكاليف وكفاءة التكاليف؛
- (5) تحسين المساءلة.

36- وتم وضع هيكلين أوليين للميزانية: الأول يستند إلى أنشطة المكاتب القطرية بينما يستند الآخر إلى نتائج البرنامج الاستراتيجية. ووضعت ميزانيات لكولمبيا واندونيسيا والأردن وأوغندا وزمبابوي بالاستناد إلى نماذج كل من الهيكلين وذلك لاختبار جدوى كل منهما وإمكانية العملية وفعاليتها ولتحديد التبعات التي يمكن أن تترتب عليهما بالنسبة للحكومة ولتعبئة التبرعات. وبينت التغذية الراجعة القادمة من المكاتب القطرية أن الأنشطة، وإن كانت مأخوذة من نتائج البرنامج الاستراتيجية، ينبغي أن تكون محورية بالنسبة لهيكل الميزانية من منظور تخطيط العمليات وتنفيذها وإدارتها.

37- وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2015، نظر فريق الخبراء العامل المعني بالفعالية التشغيلية في نتائج عملية وضع النماذج الأولية واقترح هيكلًا لميزانية الحافظة القطرية يتصف بما يلي:

- (1) فترة تخطيط وحيدة تشمل كل العمليات في جميع السياقات خلال السنة التقويمية؛
- (2) نهج متجه نحو النتائج يتماشى مع نتائج البرنامج الاستراتيجية وحصائل البرنامج الاستراتيجية، تكون فيه الأنشطة البعد الأول للتخطيط التشغيلي؛
- (3) "خط رؤية" واضح يمتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية فالأنشطة ثم التكاليف؛
- (4) تحديد تكاليف الأنشطة من حيث التحويلات أو التنفيذ؛
- (5) تعاريف جديدة للتكاليف، على أن تكون متوائمة حيثما أمكن مع التعاريف المعمول بها في وكالات الأمم المتحدة وذلك لتيسير الإبلاغ والمقارنة؛
- (6) تعديل تكاليف الدعم المباشرة بحيث تدعم بصورة مباشرة الأنشطة المتعددة المتعلقة بتحويل المساعدة وتنفيذ البرامج؛ ويمكن لهذه التكاليف أن توزع بصورة متناسبة على الأنشطة؛

(11) خصوصاً مديرو شعبة السياسات والبرامج، وشعبة الميزانية والبرمجة، وشعبة إدارة الأداء والرصد، ومكتب إدارة الموارد والتكامل والدعم.

(12) يتألف الفريق العامل من مشتركين من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية ومجالات العمل الوظيفية في المقر.

- 42- وكانت تقييمات المرحلة الأولى إيجابية عموماً. ولاحظ مكتب الأردن القطري أن من شأن مفهوم ميزانية الحافظة القطرية و"خط الرؤية" المتصل به أن يحسنا الفعالية والشفافية، في حين أن التركيز على الأنشطة يعكس الواقع التشغيلي. وأعرب مكتب اندونيسيا القطري عن تقديره لتحسين المساءلة وتمكين أصحاب الميزانية. كما حددت المرحلة الأولى مجالات إضافية تتطلب حلولاً قطرية الأساس خلال المرحلة الثانية من الاختبارات. ونوقش هذا العمل مع المجلس في المشاورتين غير الرسميتين المعقودتين في 1 أبريل/نيسان و9 مايو/أيار 2016.
- 43- وخلال المرحلة الثانية، أجريت محاكاة لإرشاد تصميم الحلول في مجالات شملت تعريف إجراءات محاسبة التكاليف؛ وتطبيق استرداد كامل التكاليف؛ والتعامل مع حالات الطوارئ ومع العمليات الإقليمية؛ وتحديد السياقات التشغيلية ومتطلبات الحوكمة. واختبرت المكاتب القطرية هيكل للميزانية يشمل جميع عمليات المكتب القطري المعني وخدماته المشتركة، واتفاقات مستوى الخدمة، والصناديق الاستثمارية، والعمليات الإقليمية والطوارئ المفاجئة.
- 44- ونوقشت حلول الأعمال التي تم تحديدها في مايو/أيار 2016، أولاً من جانب المديرين القطريين نقاط التنسيق في ثمانية من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية المشاركة في المرحلة الثانية، ثم من جانب المديرين القطريين الثمانية ومديري شعب المقر العشر التي ستأثر. وفي يونيو/حزيران 2016، نظرت المكاتب القطرية الثمانية في حلول الأعمال وثبنتها، الأمر الذي يمكن من البدء في يوليو/تموز 2016 في وضع حل يستند إلى نظم تكنولوجيا المعلومات.
- 45- ودللت تقديرات المكاتب القطرية والنتائج التفصيلية التي تمخضت عنها المرحلة الثانية أن هيكل ميزانية الحافظة القطرية يمكن أن يدعم عمليات البرنامج كما دللت على صلاحية حلول الأعمال التي تم تحديدها. وتدرك المكاتب القطرية المشاركة أن من شأن هيكل الميزانية والعمليات المحسنة المتعلقة بإدارة الميزانيات والمساهمات أن تبسط عمليات التخطيط وإدارة الموارد. ونوقشت التقييمات المبكرة المنبثقة عن المرحلة الثانية مع المجلس في الدورة السنوية لعام 2016 وفي المناقشة غير الرسمية في 24 يوليو/تموز 2016.
- 46- وفي أعقاب مرحلتي اختبار النماذج الأولية، حددت المكاتب القطرية والوحدات الوظيفية وشعبة إدارة الموارد إدارة الموارد والتكامل والدعم، متطلبات الأعمال المتعلقة بتصميم الحل المستند إلى نظم تكنولوجيا المعلومات لهيكل ميزانية الحافظة القطرية. وتمثل هذه متطلبات العناصر الدنيا التي يتعين وجودها لدعم الموجة الأولى من تجريب الخطط الاستراتيجية القطرية التي ستجري في فبراير/شباط 2017. وهي تشكل الجزء الأول من مخطط عام شامل لتصميم الحل المستند إلى نظم تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ هيكل ميزانية الحافظة القطرية.
- 47- وتعكس متطلبات الأعمال احتياجات المكاتب القطرية ووحدات المقر وهي مرتبطة بمجالات من قبيل الحوكمة، وتأمين الموارد، وإدارة المنح، والبرمجة، وتوثيق الإنفاق، والإفصاح السنوي عن ميزانية الحافظة القطرية، والإبلاغ، والرسم المسؤول والمطلع والخاضع للمساءلة والقائم على التشاور لمصفوفة المسؤوليات، وتكامل النظم. وقد نظر المديرون القطريون فيها وثبنتها. وينسق العمل على المخطط العام مع العمل على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية وإطار النتائج المؤسسية لضمان المواعيد والتكامل، توجهاً لاختبار الحل المستند إلى نظم تكنولوجيا المعلومات خلال الربع الأخير.

إصلاح الإطار المالي لدى البرنامج

الشمول

- 48- تدعم الهيكلية المالية الحالية النهج المستند إلى المشروعات في تنفيذ المساعدة وهي تنشئ كيانات ميزنة متعددة لها دورات حياة متباينة ومسارات تمويلية منفصلة ضمن المكتب القطري الواحد. ويعطي هذا النهج للمديرين رؤية مجزأة للعمليات والموارد ضمن البلد الواحد، مما يؤثر على الكفاءة والفعالية في التخطيط والميزنة وإدارة الأداء.
- 49- وستحل ميزانية الحافظة القطرية محل ميزانيات البرامج والمشروعات والصناديق الاستثمارية المتعددة الموجودة حالياً في كل بلد. وكهيكول وحيد لإدارة تدفق الموارد في المكتب القطري، ستشمل جميع الموارد والحصائل والأنشطة المحددة في الخطة الاستراتيجية القطرية أو في الإطار القطري المؤقت أو في عملية الطوارئ المحدودة المدة.

50- وستنشئ ميزانية الحافظة القطرية فترة موحدة للتخطيط والتنفيذ والإبلاغ استناداً إلى السنة التقويمية. وستوفر لفترة الخطة الاستراتيجية القطرية ميزانية(14) لكل سنة لوحدها مقسمة حسب حصيلة البرنامج الاستراتيجية وفئة التكاليف العالية المستوى.(15)

51- وفي البلدان التي تتوفر لديها خطة استراتيجية قطرية، يمر التخطيط والميزنة لأغراض الاستجابة لحالات الطوارئ غير المتوقعة عبر عملية مراجعة الخطة. أما في البلدان التي لا يوجد فيها للبرنامج حضور عملياتي أو خطة استراتيجية قطرية، فإن التخطيط والميزنة سيجريان من خلال عملية الطوارئ المحدودة المدة. وفي بعض الحالات، يمكن أن تستدعي عملية الطوارئ تغييراً كبيراً أو هائلاً في السياق وأن تتطلب من البرنامج أن يضع خطة قطرية جديدة. ولضمان السرعة والمرونة في تكيف استجابة البرنامج للتغير المفاجئ في السياق أو للحفاظ على المساعدة الإنسانية، يمكن للبرنامج أن يستخدم إطاراً قطعياً مؤقتاً كجسر بين عملية طوارئ محدودة المدة، أو في حال التعرض لتغير هائل في السياق يجعل تطبيق الخطة الاستراتيجية القطرية غير ملائم، إلى خطة استراتيجية قطرية جديدة للقضاء على الجوع تسترشد بالاستعراض. ويتعين استخدام وسيط الإطار القطري المؤقت خلال الفترة الانتقالية في عام 2018، بل وبعد عام 2018 في الحالات الاستثنائية، إذا لم يكن من الممكن وضع الخطة القطرية الاستراتيجية التي تسترشد بالاستعراض وذلك بسبب نزاع جارٍ أو عدم استقرار مستمر يقوض الحكم، بما فيه عمل المؤسسات الوطنية؛ وكذلك في البلدان التي لا يتوفر فيها للبرنامج حضور عملياتي. ويتبنى كل من الخطة والإطار القطري المؤقت وعملية الطوارئ المحدودة المدة ميزانية للحافظة القطرية.(16)

52- وستدرج حصائل البرنامج الاستراتيجية وأنشطته المتعلقة بالاستجابة الإقليمية في ميزانيات الحوافز القطرية في البلدان المشاركة في الاستجابة الإقليمية. على أن هذه الحصائل أو الأنشطة ستصنف على مستوى المكاتب القطرية لتمكين الرصد والإبلاغ إقليمياً أو عالمياً بشأن الموارد المعبأة للاستجابة الإقليمية. وسيُعمد هيكل إقليمي للميزانية في حال إنشاء عمليات طوارئ إقليمية محدودة أو يمكن أن يقوم المكتب الإقليمي المعني بوضع وإدارة مبادرات إقليمية أخرى.

53- كما أن حصائل البرنامج الاستراتيجية أو أنشطته يمكن أن تصنف على أساس السياق الملئم لتيسير الإبلاغ عن خطط الأمم المتحدة المنسقة للاستجابة الإنسانية. ومن شأن هذه التصنيفات أن تمكن البرنامج من إدارة المساهمات المخصصة للاستجابة الإنسانية وتتبعها والإبلاغ عنها، ويمكن تعديلها وفقاً للمستجدات في استجابة البرنامج في البلد.

54- كما تستعرض الأمانة إمكانية تصنيف الحصائل الاستراتيجية للبرنامج أو أنشطته ضمن سياقات أو ضاعها بغية تيسير تعبئة الموارد والقرارات المتعلقة بالتمويل. وفي عام 2017 سيجري اختبار منهجية ممكنة لهذا التصنيف في بلدان تجريب الخطط الاستراتيجية القطرية. وسيقدم مزيد من المعلومات خلال المشاورة غير الرسمية في 23 سبتمبر/أيلول.

54-55- وسيستمر تمويل بعض الأنشطة أو الحصائل من الصناديق الاستثنائية. وسيُدرج الإطار البرامجي والمبرر المنطقي لهذه الأنشطة في الخطة القطرية. كما ستدرج في الخطة القطرية أنشطة الصناديق الاستثنائية التي يعتبر المكتب القطري مسؤولاً عنها ويخضع للمساءلة بشأنها: وستخصص الصناديق الاستثنائية المحددة ببلد معين للخطة القطرية بصورة مباشرة في حين أن الصناديق الاستثنائية التي تدار من المقر أو التي يديرها مكتب إقليمي فستدرج في الخطة القطرية كأنشطة ممولة من الصناديق الاستثنائية. وسيكون جميع الإنفاق من الصندوق الاستثنائي محددًا كمنحة، بغية التخلص من احتمال تداخل الإعانات، وسيُبلغ عن هذا الإنفاق بالعملة المحلية، في حال اللزوم، والدولار الأمريكي.

55-56- كما تدرج في الخطة الاستراتيجية القطرية الخدمات المشتركة/المتقاسمة المخطط لها، وسيجري ربط هذه الخدمات، من خلال سلسلة النتائج، من الأنشطة المؤسسية إلى حصيلة البرنامج الاستراتيجية إلى النتائج الاستراتيجية المتعلقة بالهدف 17 من

(14) فئات التكاليف العالية المستوى الأربع هي: تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة.

(15) تتألف الميزانية من الحصائل الاستراتيجية الموضوعية على أساس تقديرات الاحتياجات و/أو الحصائل المحددة بالاستناد إلى استعراضات استراتيجية أو ما شابه ذلك من تحليل بالتعاون مع النظراء والشركاء الحكوميين. وتسترشد ميزانية الحصائل الاستراتيجية الإنمائية بتقديرات الموارد المتاحة وفقاً لما يرد في المادة العاشرة. 8 من اللائحة العامة.

(16) سيستمر إجراء التقدير العاجل للاحتياجات ووضع نداءات تعبئة التبرعات عند بداية حالة الطوارئ. كما سيحافظ على إمكانية استخدام آليات من قبيل الإقراض الداخلي للمشروعات وحساب الاستجابة العاجلة.

أهداف التنمية المستدامة. وسيجري تمييز الخدمات المشتركة المقدمة للمكتب القطري في الخطة القطرية بوضوح. وعندما يقدم المكتب القطري خدمات مشتركة إلى مكتب قطري آخر، فإن هذه الخدمات لا ترتبط بهدف ما ولا تدرج في الخطة القطرية لأن التكاليف المتصلة بها ستسجل في ميزانية المكتب القطري الذي يتلقى تلك الخدمات. (17)

56-57. وستوفر الخطة الإستراتيجية ميزانية الحافظة القطرية للمديرين رؤية شاملة للموارد، الأمر الذي يحسن التخطيط والميزنة وإدارة الأداء. ومن شأن الطابع الموحد لميزانية الحافظة القطرية أن يحسن الكفاءة والفعالية التشغيلية.

57-58. ويدخل في عداد أهداف سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانية الحافظة القطرية الحفاظ على دور المجلس في الإشراف ومضاغفة الشفافية وتمكين الاستعراض الشامل للاستراتيجية والتخطيط والميزنة والنتائج.

58-59. وكما ورد في المادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي، فإن أحد الأدوار الأساسية للمجلس يتمثل في الموافقة على برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته. ويؤكد تحليل الموافقات على الميزانية خلال السنوات الخمس الماضية الدور المركزي للمجلس في الموافقة على ميزانيات قيمتها 4 مليارات دولار أمريكي في المتوسط سنوياً، مما يمثل 52 في المائة من برنامج العمل السنوي.

59-60. وستكون الخطة الاستراتيجية القطرية بمثابة الأداة الأساسية لموافقة المجلس. فالمجلس، بالموافقة عليها، يوافق أيضاً على الميزانية الإجمالية وميزانية كل من الحصائل الاستراتيجية لمدة الخطة. وتتضمن الملاحق الأول والثاني والثالث والرابع، على التوالي، نظرة عامة إلى مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي، ومثالاً على معلومات الميزانية التي تستند إليها الموافقة على الميزانية، ومثالاً على الخطة لسنة واحدة، وتفاصيل تكاليف الأنشطة.

التوصية 0-1

أن يشمل هيكل الخطة الاستراتيجية ميزانية الحافظة القطرية كل العمليات في جميع السياقات وأن، بحيث يحل محل الميزانيات المتعددة للبرامج والمشروعات والصناديق الاستثنائية الموجودة حالياً في البلد المعني.

التوصية 1-1

أن يعتمد كل من الخطة الاستراتيجية القطرية والإطار القطري المؤقت وعمليات الطوارئ المحدودة المدة ميزانية للحافظة القطرية.

أن تعتمد ميزانية حافظة قطرية لأي خطة استراتيجية قطرية أو إطار قطري مؤقت أو عملية طوارئ محدودة المدة.

التوصية 2-1

أن تستند الخطة الاستراتيجية تعرض ميزانية الحافظة القطرية إلى على أساس السنة التقويمية وإلى ميزانية كل سنة لوحدها لكامل مدة الخطة.

التوصية 3-1

أن يجري التعامل مع التخطيط والميزنة للاستجابة للاستجابة الأولية لحالة الطوارئ طوارئ، في حال توفر خطة استراتيجية قطرية للبلد المعني، إما من خلال إضافة واحدة أو أكثر من حصائل البرنامج تعديل الحصيلة الاستراتيجية إلى الخطة أو تعزيزها فيها. الموجودة أو بإدخال حصائل استراتيجية جديدة في ميزانية الحافظة القطرية.

النهج المتجه نحو النتائج

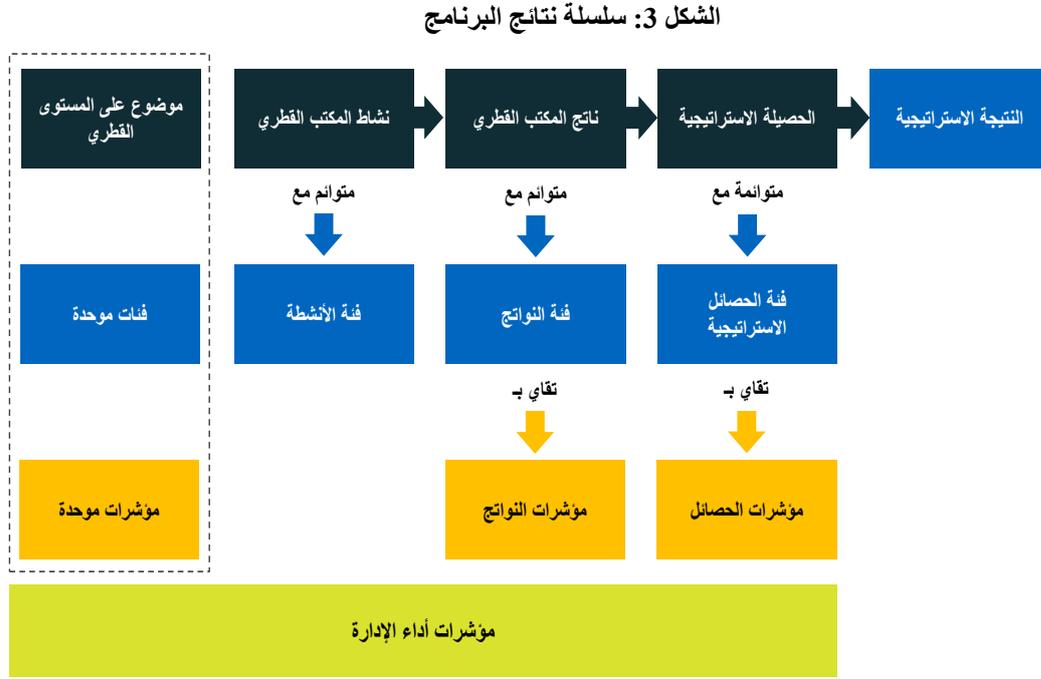
60-61. تؤدي مكونات التكاليف الحالية المتجهة نحو المدخلات، إلى جانب هيكل الميزانية المتجزئ، إلى صعوبات في عرض نتائج أو آثار مساعدة البرنامج وفي التدليل على القيمة المتحققة نتيجة المال المنفق.

61-62. ويعكس هيكل ميزانية الحافظة القطرية التركيز المتجه نحو النتائج في الخطة الاستراتيجية القطرية، والذي يربط الموارد بالنتائج بشفافية من خلال "خط الرؤية" الممتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية فالأنشطة ثم

(17) تعرف الخدمات والبرامج المشتركة حالياً كلفة من الأنشطة المؤسسية. ومن المرجح أن تدرج في فئات أنشطة من قبيل ما يلي: خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية؛ ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية؛ والمجموعة اللوجستية العالمية؛ والخدمات الثانية لسلسلة الإمداد ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ والخدمات الهندسية؛ والأنشطة المتصلة بإنشاء وتشغيل البرامج المشتركة لتنفيذ التحويلات المستندة إلى النقد (9) أنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ (12) أنشطة التحليل والتقييم.

التكاليف. ومن شأن ذلك أن يبسر إدارة الأداء والإبلاغ المالي حسب حصيلة البرنامج الاستراتيجية، وأن يمكن الأمانة من عرض أثر المساعدة التي يقدمها البرنامج.

63-62- وتمثل سلسلة نتائج البرنامج (الشكل 3) جوهر النهج الذي يأخذ به البرنامج في الإدارة المتجهة نحو النتائج على المستوى القطري.



64-63- وستقوم المكاتب القطرية بصوغ الحصائل والنواتج والأنشطة الاستراتيجية الخاصة بها بما يتماشى مع الفئات المؤسسية الموحدة المعروضة في إطار النتائج المؤسسية. وفي حين أن هذا النظام يوفر المرونة للمكاتب القطرية في اختيار الحصائل والنواتج والأنشطة الملائمة للسياق القطري، فإن استخدام الفئات الموحدة يمكن من تجميع النتائج من جميع البلدان لأغراض الإبلاغ وإدارة الأداء على المستوى المؤسسي. (18)

65-64- وتصف حصائل البرنامج الاستراتيجية الآثار القصيرة الأجل والمتوسطة الأجل التي تساهم في تحقيق الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ونتائج البرنامج الاستراتيجية. (19) وهي تصف السكان المستفيدين من الهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة أو الكيانات المشاركة في الهدف 17 من تلك الأهداف، ونطاقها الجغرافي والنتائج المطلوب تحقيقها والإطار الزمني المتوقع للتدخل البرامجي، وتعكس السياق الذي يتم تقديم المساعدة فيه. (20)

66-65- ووفقاً لهيكل ميزانية الحافظة القطرية، يرتبط كل من حصائل البرنامج الاستراتيجية بوحدة من نتائج البرنامج الاستراتيجية أو بغاية من غايات هدف التنمية المستدامة، ويهدف استراتيجي واحد. ولضمان توفر "خط الرؤية" الواضح، ينبغي أن يكون عدد الحصائل الاستراتيجية محدوداً نسبياً؛ وفي حالات الغموض قد يتعين إعادة صياغة الحصيلة الاستراتيجية أو تقسيمها إلى بيانين للنتائج لإظهار الروابط بين السبب والأثر.

(18) يمكن الاطلاع على تفاصيل تصميم إطار النتائج المؤسسية وفئاته الموحدة على الموقع التالي:

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp286249.pdf>

[link to the CRF document to be added]

(19) WFP/EB.A/2016/5-B وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، المسودة الرابعة. WFP/EB.A/2016/5-B والمشروع الخامس.

(20) اتفقت المكاتب القطرية المشاركة في المرحلة الثانية على أهمية السياق التشغيلي للتخطيط وتعبئة التبرعات على المستوى القطري، وعلى وجوب انعكاس هذا السياق في طبقة حصائل البرنامج الاستراتيجية و/أو أنشطته في هيكل الميزانية. وفي أعقاب المناقشات التي جرت في القمة العالمية للعمل الإنساني، ستعمل الأمانة مع الوكالات الأخرى على تنسيق أفكار السياق.

67-66- وستشكل الأنشطة التي يخطط لها المكتب القطري الأساس لتسجيل الإنفاق. وسيمكن بروز وظهور الأنشطة في هيكل ميزانية الحافظة القطرية المديرين من تحديد محركات التكاليف ومقارنتها مع الأنشطة المماثلة في جميع الحوافز القطرية وستسترشد بذلك القرارات المتخذة على مستوى الإدارة والبرامج. ويقدم الملحق الرابع مثالاً لتخطيط الأنشطة على أساس **حصائل البرنامج الاستراتيجية**.

68-67- وسترتبط الأنشطة القطرية بفئات الأنشطة المؤسسية للتمكين من تحسين مقارنة الأنشطة ومعايير التكاليف بين المكاتب القطرية ولأنواع الأنشطة. (21)

69-68- وتيسيراً للتكامل مع إطار النتائج المؤسسية والإبلاغ المؤسسي، سترتبط كل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية المحددة قترياً بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية، كما سيرتبط كل ناتج من النواتج المحددة قترياً بفئة واحدة من فئات النواتج المؤسسية.

70-69- وستقسم ميزانية الحافظة القطرية المرافقة للخطة الاستراتيجية القطرية وفقاً ل**حصائل البرنامج الاستراتيجية** (22). ولهذا فإن الموافقة على الميزانية (23) ستنشئ م ظروف ميزانية لكل حصيلة استراتيجية. وسيعزز ذلك النهج المتجه نحو النتائج في وضع الميزانية وسيمثل تغييراً أساسياً من مطاريف الميزانية الحالية المنشأة على مستوى مكونات التكاليف والتي تحد من المرونة المتاحة للمديرين.

71-70- وتعكف الأمانة حالياً على استعراض المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من تنفيذ أدوات قياس تدلل على القيمة المتحققة مقابل المال المنفق أمام الدول الأعضاء والمانحين. ويعرف **البرنامج** القيمة المتحققة مقابل المال المنفق بأنها "تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين بالاستخدام الحثيث للموارد". ويعتبر هيكل ميزانية الحافظة القطرية وإطار النتائج المؤسسية أداتين بالغتي الأهمية لتمكين **البرنامج** من ربط النتائج بالموارد المستخدمة لتحسين قياس الكفاءة والفعالية. وستصمم الخطط الاستراتيجية القطرية وإطار النتائج المؤسسية وميزانيات الحوافز القطرية لتمكين الأمانة من الرصد، على المستوى العالمي، لقياس القيمة المتحققة مقابل المال المنفق. ومع حساب التكاليف على مستوى الأنشطة والارتباط بالفئات المؤسسية الموحدة لأغراض المقارنة، ستكون الأمانة أفضل قدرة على تحديد محركات التكاليف.

72-71- وتشعر الأمانة بالتفاؤل إزاء هيكل ميزانية الحافظة القطرية، وما يتصف به من زيادة في الشفافية وربطه بين الموارد والنتائج على جميع مستويات هرمية الميزانية، فهو سيؤدي إلى زيادة المساهمات المتعددة الأطراف وسيشجع الشركاء على المساهمة على مستويات أعلى من هيكل الميزانية أو حسب المجالات المواضيعية. إضافة لذلك، يمكن لطبيعة الخطط المتعددة السنوات، بالإضافة إلى معلومات الحصائل بشأن النتائج المخطط لها، أن توفر أساساً للمانحين يمكنهم من تقديم الموارد لفترات متعددة السنوات.

(21) يجري العمل على وضع فئات الأنشطة التالية: (1) التحويل غير المشروط للموارد لدعم الحصول على الغذاء؛ (2) إنشاء الأصول ودعم سبل العيش؛ (3) التكيف مع تغير المناخ وتخفيف وطأته؛ (4) الوجبات المدرسية؛ (5) العلاج التغذوي؛ (6) الوقاية من سوء التغذية؛ (7) دعم الأسواق الزراعية لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (8) تعزيز القدرات من أجل سبل العيش؛ (9) تعزيز قدرات المؤسسات - الحكومية وتلك التابعة للمجتمع المدني؛ (10) الخدمات والبرامج المشتركة التي يرجح أن تشمل خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية والمجموعات الإنسانية والبرامج المشتركة لتنفيذ التحويلات المستندة إلى النقد؛ (11) الاستعداد للطوارئ؛ (12) التحليل والتقييم؛ (13) فئات أخرى.

(22) ستقدم ميزانية الحافظة القطرية أيضاً تقسيماً تفصيلياً، للعلم، حسب فئات التكاليف العالية المستوى الأربع، وهي: تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة.

(23) ترد عمليات الموافقة على الميزانيات وتنقيحها لأغراض الخطط الاستراتيجية القطرية، بما فيها ميزانيات الحوافز القطرية، في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (المسودة للرابعة المشروع الخامس). وسيُنظر في تغييرات تفويض السلطة في سياق استعراض الإطار المالي.

التوصية 0-2

أن تكون ميزانية الحافظة موزونة الحوافظ القطرية متجهة موجهة نحو النتائج وأن يكون لديها روابط واضحة تمتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية فالأنشطة ثم التكاليف.

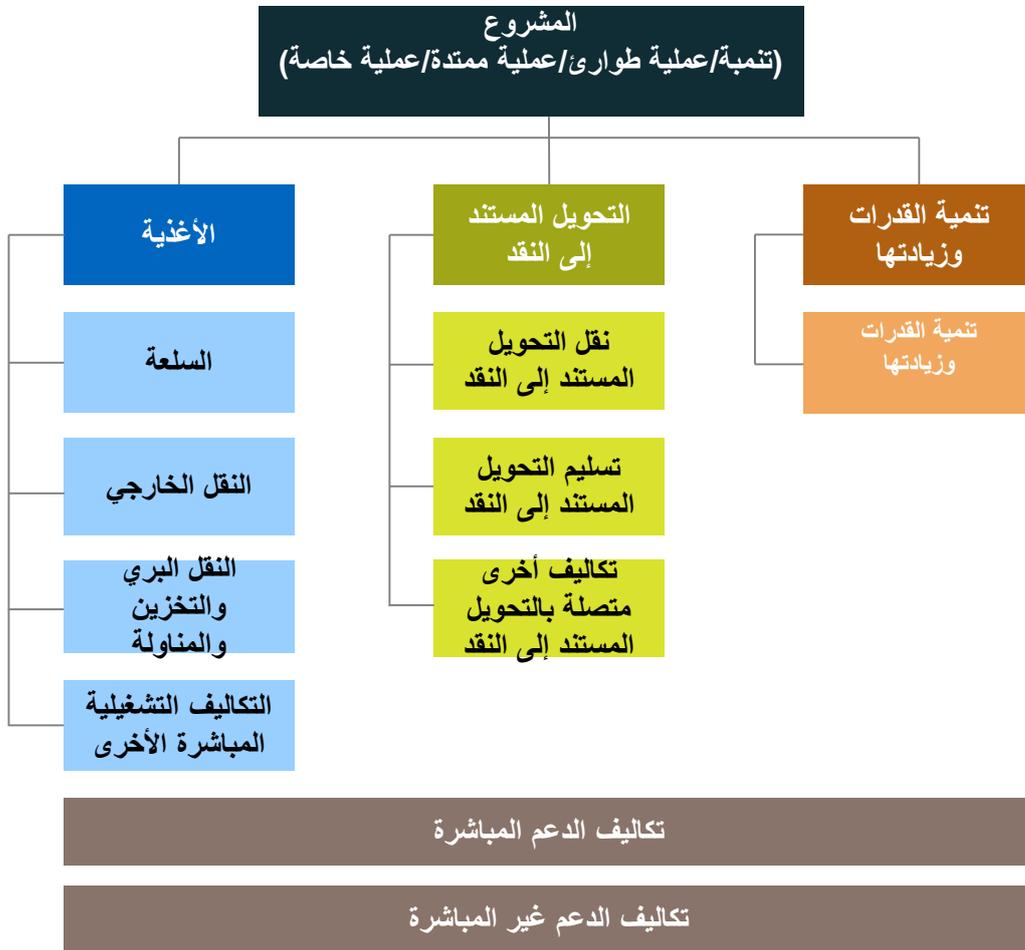
التوصية 1-2

أن تكون المواقف ميزانية الحافظة القطرية مقسمة ومعتمدة على أساس الميزانية متفقتة مع نتائج البرنامج الاستراتيجية وحصائل الإجمالية لحصائل البرنامج الاستراتيجية.

إنشاء هيكل جديد للتكاليف

72-73- صُمم هيكل التكاليف الحالي (الشكل 4)، وهو هيكل فريد يقتصر على البرنامج، بحيث يدعم نموذج تنفيذ المعونة الغذائية أساساً. وتوزع في هذا الهيكل ملكية الميزانية على فئات التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى تجزؤ إدارة الميزانية ككل. وتستند فئات التكاليف إلى المدخلات وهي تجمع حسب طرائق تقديم المساعدة: الأغذية والتحويلات القائمة على النقد وتنمية القدرات وزيادتها.

الجدول 5: مكونات التكاليف وهيكلها حالياً



73-74- وقد وضعت المكاتب القطرية هيكل التكاليف الجديد بالنظر في أربعة من المتطلبات:

- (1) تتبع الأنواع الأربعة من طرائق التحويلات - الأغذية والتحويلات القائمة على النقد وتعزيز القدرات وتقديم الخدمات - باعتبارها الطرائق الأصلية؛
- (2) إنشاء نظام لتوضيح التكاليف يسمح بتجميع معلوماتها في فئات مستوى عالٍ للتكاليف بحيث يمكن تصنيفها تفصيلاً؛
- (3) إنشاء إمكانية التوصل إلى تكاليف تفصيلية؛

4) إدراج إمكانية تجميع التكاليف بصورة تتماشى مع فئات التكاليف لدى الأمم المتحدة وغير ذلك من أشكال التصنيف حسب الاقتضاء.

الفئات العالية المستوى للتكاليف

74-75- تعكس الفئات العالية المستوى للتكاليف في ميزانية الحافظة القطرية تجميعات للتكاليف التفصيلية. وينبغي أن تكون واضحة وشفافة بحيث تيسر عرض النتائج التشغيلية والقيمة المتحققة للمستفيدين على الدول الأعضاء وغيرها من الجهات الفاعلة. وسيستعاض بأربع فئات عالية المستوى – التحويلات، والتنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة – عن فئات التكاليف العشر الحالية.

التحويلات

75-76- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تضاف على قيمة التحويلات وتكاليف تحويلات المساعدة الغذائية والتحويلات القائمة على النقد وأنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات، وهي تتصل بصورة مباشرة بطريقة التحويل المحددة. وفي حالة تحويلات الأغذية والتحويلات القائمة على النقد، تقتصر التكاليف تحت بند التحويلات على تحويلات المساعدة المقدمة إلى المستفيدين. وفي حال تعزيز القدرات وتقديم الخدمات، تتصل التكاليف هذه بتقديم السلع أو الخدمات إلى متلقيها، من قبيل الحكومات المضيفة ووكالات الأمم المتحدة والشركاء الآخرين. ويجري تتبع جميع التكاليف تحت فئة التحويلات حسي طريقة التحويل.

76-77- وتشمل الأمثلة على تكاليف التحويلات، وليس على سبيل الحصر، أسعار مشتريات سلعة ما والتكاليف المتصلة بها من قبيل النقل والتخزين؛ وتكاليف النقد أو القسائم وما يتصل بها من تكاليف من قبيل إنشاء آلية التسليم؛ وتكاليف التوزيع؛ وتكاليف الشركاء المرتبطة بتحويل الموارد؛ والتكاليف التي تعزى بصورة مباشرة لأنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات.

التنفيذ

77-78- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تعزى بصورة مباشرة لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالتحويل. وهذه التكاليف لا تضيف قيمة مباشرة إلى التحويل وهي لا تتصل بطريقة معينة. وتشمل أمثلة ذلك، وليس على سبيل الحصر، جانباً من التكاليف لشركاء البرنامج المتعاونين (المنفذين)؛ وموظفي موظفي البرنامج العاملين في نشاط ما أو على ما يتصل به من تقديرات ومن رصد وتقييم؛ ومصروفات المكتب الميداني التابع للبرنامج المتصلة بالنشاط. كما يمكن أن تشمل تكاليف التقديرات وأعمال الرصد والتقييم والرصد وتكاليف إدارة المستفيدين – الاستهداف والتوعية والتسجيل – والمدخلات غير الغذائية المتصلة بتنفيذ النشاط، وتكاليف البرنامج الثابتة لدى الشركاء، وجميعها تتصل بصورة مباشرة بنشاط ما ولكنها غير محدودة بطريقة التحويل.

تكاليف الدعم المباشرة المعدلة

78-79- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تدار على المستوى القطري وتدعم بشكل مباشر عدة أنشطة تتصل بتحويلات المساعدة وتنفيذ البرامج.⁽²⁴⁾ ويمكن تخصيص هذه التكاليف للأنشطة باستخدام طرائق التقسيم الملائمة نسبة تكاليف التحويل والتنفيذ الخاصة بكل من البلدان. وتستند هذه النسبة إلى التكاليف السنوية للتحويل والتنفيذ في البلد المعني حسب ما ورد في خطة التنفيذ. ولهذه التكاليف أهميتها فيما يتعلق بحضور النسبة لحضور البرنامج في البلد المعني وهي تتأثر على بحجم الأنشطة فيه. ومن الأمثلة عليها، وليس على سبيل الحصر، تكاليف إدارة المكتب القطري، من قبيل رؤساء الوحدات؛ وتكاليف إيجار المكتب القطري؛ والتقديرات والتقييمات وتقييمات الحوافز القطرية غير المتصلة بصورة مباشرة بنشاط معين؛ وبعض التكاليف الأمنية.

تكاليف الدعم غير المباشرة

79-80- تشمل تكاليف الدعم غير المباشرة تكاليف دعم الاضطلاع بالأنشطة ولكن لا يمكن تحميلها مباشرة على التنفيذ.

(24) ركز التحليل حتى الآن على التكاليف المحددة بالبلدان. وسيقرر التحليل الجاري لتكاليف الدعم التبعات المترتبة على هذا النهج بالنسبة لتكليف دعم البرامج وإدارتها والتي لا تتصل ببلد معين.

عناصر وتكاليف التخطيط التفصيلية

80-81- تدار التكاليف على جميع المستويات – ويسمح نظام تصنيف التكاليف للبرنامج بتقسيم الفئات العالية المستوى للتكاليف إلى عناصر أدنى للتكلفة لأغراض التخطيط. ومن شأن هذا التصنيف التفصيلي للتكاليف أن يحسن قدرة البرنامج على القيام بما يلي: (1) إظهار القدرة على المنافسة؛ (2) التدليل على الشفافية والمساءلة؛ (3) فهم كيفية ربط التكاليف بتنفيذ الأنشطة و/أو تقديم الخدمات، بغية تيسير حساب التكاليف الموثوق وتطبيق معايير التكلفة.

81-82- وسيستخدم المديرون التخطيط على مستوى الأنشطة ومعلومات التكاليف التفصيلية في تحليل محركات التكلفة وسبل القياس البالغة الأهمية من قبيل متوسطة تكلفة الحصة الواحدة، والنشاط الأكثر كفاءة من حيث التكلفة والفعال تشغيلياً.

82-83- ويقدم الشكل 5 مثالاً على هرمية التصنيف التفصيلي للتكاليف والتي تمكن المديرين من الهبوط من الفئات العالية المستوى للتكاليف إلى الفئات التفصيلية الأدنى مستوى.

الشكل 5: هرمية تصنيف تكاليف ميزانية الحافظة القطرية



83-84- بالإضافة إلى الهبوط إلى أدنى مستويات بنود التكاليف التفصيلية، فإن هرمية تصنيف التكاليف تسمح أيضاً بتجميع التكاليف حسب البلدان أو النتائج الاستراتيجية أو فئة الحصائل الاستراتيجية أو المجال الوظيفي أو فئة الأنشطة أو المساهمات، وذلك لأغراض الإبلاغ ولإرشاد قرارات الإدارة الداخلية.

84-85- ويعرض الشكل 6 مثلاً على المشاهد المتاحة لهيكل ميزانية الحافظة القطرية.

الشكل 6: مثال على مشاهد الإبلاغ المتعدد الوجود



85-86- في النظر في القيمة العالمية للعمل الإنساني وتقرير الفريق الرفيع المستوى المعني بتمويل العمل الإنساني، يلتزم البرنامج بالشفافية القصوى في عرض عملياته وتكاليفه ونتائجه، وذلك من خلال تقديم التقارير المبسطة والمنسقة إلى المجلس والشركاء والمانحين والمستفيدين.

عملية التخطيط السنوية

87- يجري العمل على وضع عملية تخطيط سنوية تدعم عمليات ستيسر خطط إدارة العمليات القطرية الإدارية والتنفيذ الداخلية المتصلة بالخطط الاستراتيجية القطرية المتعددة السنوات. وكجزء من عملية التخطيط السنوية هذه، سيضع كل مكتب من المكاتب القطرية أو ستدمج التقديرات المحدثة للاحتياجات، وهي تقديرات ستجري بالتعاون مع النظراء الحكوميين والشركاء.

86-88- وستشكل خطة لإدارة إدارة العمليات القطرية وسيوضح تحديد هذه الخطة سنوياً أساس دورة التخطيط السنوية، وهي تتألف من برنامج العمل القطري الذي يشمل ميزانيات خطط التنفيذ المستندة إلى الاحتياجات وإلى الموارد⁽²⁵⁾ وستعرض خطط التنفيذ الموارد المتوقع أن تكون متوفرة حسب الحصائل الاستراتيجية والأنشطة. وسيُدرج تجميع خطط تنفيذ المكاتب القطرية جميعها في خطة البرنامج الإدارية كخطة أولويات العمل.

87-89- وستتاح المعلومات المأخوذة من خطط إدارة العمليات القطرية للدول الأعضاء من خلال بوابة الكترونية. وبدلاً من تلقي تقارير يعدها البرنامج في الدورة السنوية، يمكن للدول الأعضاء أن تستخدم البوابة للحصول على التقارير ووضعها في أي وقت ولأي فترة. وستساعد مستخدم البوابة الإلكترونية لتحديث منتظم يتضمن معلومات الإنفاق. وستيسر هذه الرؤية الشاملة للعمليات، بالإضافة إلى جانب عمليات المجلس الرسمية، على تيسير قيام المجلس بدوره الإشرافي، كما ستزود الدول الأعضاء بالمعلومات لأغراض تعبئة المساهمات. وتتوقع الأمانة أن تدخل البوابة مرحلة التشغيل الفعلي بحلول الربع الثاني من عام 2018.

88-90- وكحد أدنى ستقدم إلى المجلس المعلومات التالية سنوياً:

- 1) مقتبسات من خطط العمليات والميزانيات المحدثة؛ المعروضة مع خطة الإدارة للعلم؛
- 2) تقارير لاحقة حول الاستخدام الفعلي لتفويضات السلطة فيما يتعلق بالموافقة على تنقيحات الخطط الاستراتيجية القطرية، أو الاستجابات لحالات الطوارئ المحدودة المدة، أو الأطر القطرية المؤقتة؛
- 3) استعراضات التنفيذ من خلال تقرير الأداء السنوي والقالب المعدل لتقارير المشروعات الموحدة، من قبيل التقارير القطرية الموحدة.

89-91- كما تجري الأمانة، بالتشاور مع المانحين، استعراضاً لمتطلبات الإبلاغ بغية زيادة الشفافية وتوحيد عناصر الإبلاغ.

90-92- وستستمر التقارير المؤسسية حول تخصيص التمويل المتعدد الأطراف. ويتضمن الملحقان الخامس والسادس أمثلة عملية على المعلومات المالية للإبلاغ عن سير الموارد حتى النتائج، فيما يتصل بإطار النتائج المؤسسية، ويمكن إدراج ذلك في التقارير القطرية الموحدة للتدليل على زيادة الشفافية والروابط بالحصائل الاستراتيجية والنتائج المتحققة.

المواءمة مع فئات التكاليف في الأمم المتحدة

91-93- سيمكن هيكل التكاليف الجديد المديرين من رؤية بنود التكاليف التفصيلية وفقاً لفئات التكاليف المواءمة مع الأمم المتحدة. ويتمشى ذلك مع توصية الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات بخصوص مواءمة ممارسات الأعمال، كما سييسر التخطيط والإبلاغ وإجراء مقارنات أوضح بين المكاتب القطرية.

92-94- ويعرض الشكل 7 مثلاً عن عناصر التكاليف التفصيلية المرتبطة بفئات التكاليف الثماني المواءمة مع الأمم المتحدة.

(25) تتألف الميزانية من الحصائل الاستراتيجية الموضوعية على أساس تقديرات الاحتياجات و/أو الحصائل المحددة بالاستناد إلى استعراضات استراتيجية أو ما شابه ذلك من تحليل بالتعاون مع النظراء والشركاء الحكوميين. وتسترشد ميزانية الحصائل الاستراتيجية الإنمائية بتقديرات الموارد المتاحة، وفقاً للمادة العاشرة-8 من اللائحة العامة.

الشكل 7: مثال على الموازنة مع فئات تكاليف الأمم المتحدة⁽²⁶⁾

ميزانية المحافظة القطرية لزيمبابوي (2021-2017)						
	الحصيلة الاستراتيجية 1 1	الحصيلة الاستراتيجية 2 2	الحصيلة الاستراتيجية 3 3	الحصيلة الاستراتيجية 4 4	الحصيلة الاستراتيجية 5 5	
	أن يتمكن الناس المفقرون إلى الأغذية، بما في ذلك الأحزون، في المناطق الأشد تضررا من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى	أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تتقزم تتماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025	أن يحقق أصحاب الحيازات الصغيرة المحررومن من الأمن الغذائي في زيمبابوي هذا الأمن، وأن يبتنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات والإجهادات الموسمية	أن يضمن النظام الوطني للحماية الاجتماعية في زيمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام	أن تكون البرامج الإنسانية والإتمانية في زيمبابوي مدعومة، بصورة يعول عليها، بخدمات لسلاسل التوريد تتصف بالعالمية وفعاليتها التكلفة وبالكفاءة	
فئات التكاليف لدى الأمم المتحدة						
التحويل	الموظفون وتكاليف الموظفين الأخرى	792 627	22 095	1 774 442	1 298 614	
	اللوازم والسلع والمواد	57 881 292	5 176 545	36 710 302		2 176 819
	المعدات والمركبات والمفروشات بما فيها الاستهلاك			530 000	680 000	
	الخدمات التعاقدية	500 000	2 220 000	3 107 630	3 339 062	
	السفر		150 000		100 000	
	التحويلات والمنح للنظراء	2 591 808	451 487	2 002 626	1 159 453	
	التكاليف التشغيلية العامة والتكاليف المباشرة الأخرى	3 050 957		2 304 000	125 000	
التنفيذ	الموظفون وتكاليف الموظفين الأخرى	7 227 673	332 186	3 347 206	1 662 399	974 187
	اللوازم والسلع والمواد					
	المعدات والمركبات والمفروشات بما فيها الاستهلاك	693 735	57 928	134 970	72 857	
	الخدمات التعاقدية	405 896	44	824	403 630	
	السفر	736 665	4 685	58 899	31 250	
	التحويلات والمنح للنظراء	6 658 456	2 136 000	22 750 000		
	التكاليف التشغيلية العامة والتكاليف المباشرة الأخرى	1 639 439	93 151	226 508	151 731	
تكاليف الدعم المباشرة المعجلة (%)	الموظفون وتكاليف الموظفين الأخرى	5 496 822	710 816	4 955 365	619 815	215 423
	اللوازم والسلع والمواد					
	المعدات والمركبات والمفروشات بما فيها الاستهلاك	474 814	61 400	428 043	53 539	18 608
	الخدمات التعاقدية	69 536	8 992	62 686	7 841	2 725
	السفر	87 551	11 322	78 927	9 872	3 431
	التحويلات والمنح للنظراء					
	التكاليف التشغيلية العامة والتكاليف المباشرة الأخرى	1 036 503	134 034	934 404	116 875	40 621
المجموع						
المجموع حسب الحصائل الاستراتيجية ماعدا تكاليف الدعم غير المباشرة	89 343 772	11 570 685	79 406 834	9 831 938	3 431 815	193 575 045
تكاليف الدعم غير المباشرة (7 في المائة)	6 254 064	809 948	5 558 478	688 236	240 227	13 550 953
المجموع	95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042	207 135 998
					المجموع الكلي	207 135 998

(26) ترد الأرقام لأغراض التوضيح فقط.

التوصية 3-0

أن تُجمل التكاليف في أربع فئات رئيسية للتكاليف: التحويلات والتنفيد: تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة.

التوصية 3-1

أن تتاح المعلومات القطرية المأخوذة من دورة التخطيط السنوية للبرنامج للدول الأعضاء، للعلم، وذلك على سبيل تكميل معلومات الخطط الاستراتيجية القطرية.

التوصية 3-2

أن تجري موازنة عناصر تخطيط التكاليف التفصيلية الواردة في هيكل التكاليف الجديد بصورة أكثر تفصيلاً مع فئات التكاليف الموازنة لدى الأمم المتحدة، حيثما أمكن.

مبدأ استرداد كامل التكاليف

93-95- نظراً لأن البرنامج يمول كلياً من التبرعات، فإنه لا بدّ من الحفاظ على مبدأ استرداد كامل التكاليف عند النظر في إصلاح الهيكلية المالية. وتتكفل المادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي، وهي المادة التي تعرض مبدأ استرداد كامل التكاليف، لبأن يقدم المانحون مساهمات نقدية كافية لتغطية جميع التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المتعلقة بتنفيذ الأنشطة.⁽²⁷⁾

94-96- غير أن الأمانة تلاحظ أن التطبيق الحالي لاسترداد كامل التكاليف صُمم أساساً للمساهمات العينية والنقد مقابل الغذاء. وتحدد المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة تطبيق الاسترداد فيما يتعلق بعدة أنواع من المساهمات لتغطية التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة. ويدار الاسترداد في المقام الأول عن طريق تخصيص نسبة من كل مساهمة لتغطية تكاليف التنفيذ المتصلة بها – ومن الأمثلة على ذلك نسبة 7 في المائة لتكاليف الدعم غير المباشرة، أو نسبة أو معدل لكل طن من الحمولة بالنسبة لمكونات تكاليف معينة.

95-97- وعلى ضوء زيادة تنوع المساعدة التي يقدمها البرنامج وهيكل ميزانية الحافظة القطرية المقترح والتغييرات المقترحة في هيكل التكاليف، أُجرت الأمانة استعراضاً لتطبيق استرداد كامل التكاليف بغية وضع تصميم مبسط ينطبق على جميع أنواع المساهمات ويسهم على نحو منصف في تحميل التكاليف على المانحين.⁽²⁸⁾ مع العمل في الوقت نفسه على ضمان أن يقدم المانحون موارد نقدية كافية لتغطية تكاليف التحويل والتنفيذ.⁽²⁹⁾

96-98- والواقع أن معظم المشروعات لا يمول بنسبة 100 في المائة، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار تنقيحات معدلات الاسترداد وإخضاع المشروعات لحالات فائض أو عجز في الميزانية. ولذا فإن من المقترح أن يستند حساب الاسترداد إلى خطة التنفيذ السنوية المستندة إلى الموارد⁽³⁰⁾ بحيث ينعكس الواقع التشغيلي للمكتب القطري المعني، بما في ذلك حجم العمليات القطرية وما يتصل بها من تكاليف. ومن المنتظر أن هذه الطريقة، بالاقتران بتخطيط أكثر دقة، ستؤدي إلى خفض الحاجة إلى تنقيح معدلات الاسترداد.

97-99- ويستند المقترح المقدم إلى المجلس أثناء الدورة السنوية لعام 2016، وفي المشاورة وما تلاها من مشاورات غير الرسمية التي تلتها رسمية، إلى الحاجة إلى التمييز بين مبدأ استرداد كامل التكاليف ومعاملة مختلف أنواع المساهمات. ويركز المقترح على تطبيق المبدأ على وينبغي أن يستند استرداد كامل التكاليف إلى فئات التكاليف العالية المستوى: تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. وسيحسب عنصر تكاليف الدعم المباشرة كنسبة من

(27) هناك استثناءات لاسترداد كامل التكاليف تنص عليها المادة الثالثة عشرة-4(ز) من اللائحة العامة.

(28) WFP/EB.A/2016/5-C/4.

(29) هناك استثناءات لاسترداد كامل التكاليف تنص عليها المادة الثالثة عشرة-4(ز) من اللائحة العامة.

(30) اختُبر في سياق تجريب مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد استرداد كامل التكلفة على أساس الخطط المستندة إلى الموارد، ووجد أن الميزانية الأكثر واقعية يتمكن مزيداً من الدقة في البرمجة ومزيداً من الكفاءة في استخدام الموارد. وسيتمّوقد تم توحيد التخطيط المستند إلى الموارد وسيعمم في عام خطط التنفيذ وتعميمها لأغراض وضع خطة الإدارة (2017-2019).

تكاليف التحويل والتنفيذ الموحدة، وهي تكاليف تتباين حسب البلد. أما تكاليف الدعم غير المباشرة ومعدلها الحالي البالغ 7 في المائة فسيفيقيان دون تغيير⁽³¹⁾.

98-100- ومن المتوقع أن يدرج مبدأ استرداد كامل التكاليف كسياسة عالية المستوى في اللائحة العامة وليس على المستوى التفصيلي المحدد حالياً. وعلى هذا فإنه سيتم توفير إرشاد داخلي إضافي أو سياسة تعنى بمعاملة ومناولة أنواع معينة من المساهمات، من قبيل تعميمات المدير التنفيذي. من ذلك مثلاً أن المساهمات المربوطة بالسلع – بما يشمل المساهمات العينية وتلك المخصصة للشراء – يتعين أن تتضمن ما يكفي من الموارد النقدية لتغطية تكاليف التحويل والتنفيذ المتصلة بها.

99-101- ويعرض الملحق السابع أمثلة على كيفية تطبيقها ينطوي عليه استرداد كامل للتكلفة على مختلف التكاليف بالنسبة لمختلف أنواع المساهمات في زمبابوي.

التوصية 4-0

أن يطبق مبدأ استرداد كامل للتكلفة على التكاليف باستخدام فئات التكاليف العالية المستوى المكوّنة من تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة، وأن يتم تحميل التكاليف على المانحين بصورة منصفة وبمبسطة للتركيز على تلك التكاليف.

التوصية 4-1

أن يوافق المجلس التنفيذي على تبسيط قواعده استرداد كامل للتكلفة التكاليف التي وافق عليها المجلس التنفيذي في اللائحة العامة، على أن يصدر المدير التنفيذي مزيداً من التوجيهات التفصيلية حول تطبيقها وذلك باستخدام التعميمات الداخلية عن طريق تعميمات داخلية.

الحوكمة

102- تسعى التغييرات المقترحة إدخالها على نموذج الحوكمة إلى المحافظة على الدور الأساسي للمجلس في عملية الموافقة مع العمل في الوقت نفسه على تعزيز إشرافه الاستراتيجي وضمان احتفاظ البرنامج بقدرته على الاستجابة السريعة لحالات الكوارث. وتعرض وثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية – المشروع الخامس" عملية الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية وتنقيحاتها، وهي تشير إلى أن المجلس سيحتاج إلى استعراض سلطات المدير التنفيذي المتعلقة بالموافقة على البرامج وبتنقيحات الميزانيات.

103- وسوافق المجلس على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة مع ميزانيات الحوافز القطرية المرافقة لها⁽³²⁾ وسيجري تعزيز دور المجلس في الإشراف الاستراتيجي، كما سيسترشد هذا الدور، بنهج الحافظة الموجه نحو النتائج. وستضع المكاتب القطرية حصائل البرنامج الاستراتيجية المتوائمة مع إطار نتائج البرنامج ووفقاً لمصطلحات الأمم المتحدة المنسقة المتعلقة بالإدارة المستندة إلى النتائج والتي اعتمدها مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية ومجموعة الأمم المتحدة الإنمائية.

104- وقد وافق المجلس، خلال السنوات الخمس الماضية، على ما يقارب 52 في المائة من مشروعات الميزانيات التي وافق عليها البرنامج. وبموجب نموذج الحوكمة الجديد، من المتوقع أن يطرأ توسع كبير في دور المجلس في الموافقة على العمليات الجديدة نظراً لأن الخطط الاستراتيجية القطرية ستتضمن عناصر لا تخضع حالياً لموافقة المجلس، ومنها الصناديق الاستثمارية، والعمليات الصغيرة التي تقل قيمتها عن الحدود الدنيا الحالية، وعمليات الطوارئ والعمليات الخاصة الممتدة، وأو التي يمكن التنبؤ بها، وأو المتكررة. وسيؤدي هذا الدور الموسع إلى زيادة في العمل الاستراتيجي وتخفيض في العمل الجزئ مع المجلس، الأمر الذي يعطيه رؤية أكثر عالمية لعمل البرنامج.

(31) يوافق المجلس التنفيذي سنوياً على معدل تكاليف الدعم غير المباشرة.

(32) يمكن لبعض الخطط الاستراتيجية القطرية ألا تعرض على المجلس للموافقة. فالمدبر التنفيذي يمكن أن يوافق على الخطة التي تمويلها الحكومة المضيفة تمويلياً كاملاً، وذلك بموجب المادتين 1-5 و2-5 من النظام المالي وبموجب المادة العاشرة-6 من النظام الأساسي.

- 105- وكما ورد في وثيقة "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية - المشروع الخامس"، وفيما عدا التنقيحات المتعلقة بحالات الطوارئ، سيوافق المجلس على جميع التنقيحات على الخطة الاستراتيجية القطرية والتي تعتبر تغييرات أساسية في التركيز الاستراتيجي العام للبرنامج في البلد المعني، أي بإضافة و/أو حذف واحد أو أكثر من حصائل البرنامج الاستراتيجية⁽³³⁾.
- 106- وللحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة، سيستمر تفويض المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بالموافقة على المساعدة الخاصة بالاستجابة لحالات الطوارئ المفاجئة والطوارئ الأخرى غير المتوقعة،⁽³⁴⁾ عملاً بالمادة العاشرة-6 من اللائحة العامة.
- 107- ومن الضروري استعراض مستويات السلطة التفويضية المتعلقة بتنقيحات الخطط الاستراتيجية القطرية⁽³⁵⁾ التي لا تنطوي على تغييرات أساسية في التركيز الاستراتيجي ولا تتصل بالاستجابة في حالات الطوارئ، وذلك لضمان أن يكون دور المجلس في الحوكمة فعالاً من حيث التكلفة ومستنداً إلى المخاطر وغير مرهق بصورة مفرطة. وهناك ثلاثة أسباب تتطلب تغيير الأساس الذي يقوم عليه تفويض السلطة والعتبات المتصلة به.
- 108- أولاً، سيحل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية، الذي يوحد جميع أنواع المشروعات في حافظة وحيدة لفترة تصل إلى خمس سنوات، محل نظام الموافقة على فرادى المشروعات والميزانيات الذي يجعل لكل فئة من المشروعات عتبتها الخاصة للموافقة البرامجية أو التنقيح؛ أما القيمة الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية فستكون أعلى بكثير من قيمة أي مشروع لوحده.
- 109- ثانياً، تستند التفويضات الحالية للسلطة إلى قيمة الأغذية وحدها ولا تراعي توسع عمل البرنامج من الأغذية العينية إلى طرائق أخرى من قبيل التحويلات القائمة على النقد وتعزيز القدرات. وكان المجلس قد فوض المدير التنفيذي في عام 1994 بسلطة الموافقة على تنقيحات البرامج والميزانيات لجميع أنواع المشروعات بحدود 3 ملايين دولار أمريكي بقيمة الأغذية. وفي عام 2004، رُفعت هذه السلطة إلى 20 مليون دولار أمريكي بقيمة الأغذية في العمليات الممتدة⁽³⁶⁾ أما العتبات المستندة إلى قيمة الميزانية الإجمالية فهي تأخذ جميع طرائق التحويل في الاعتبار.
- 110- ثالثاً، ارتفع حجم العمليات بشكل كبير منذ عام 1994، كما ارتفع الفارق بين العمليات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. من ذلك مثلاً أنه في عام 1994، كان لدى اثنين من المكاتب القطرية ميزانيات تزيد على 100 مليون دولار أمريكي، مما مثل في ذلك الحين 28 في المائة من برنامج عمل البرنامج - بالمقارنة بوجود 13 من المكاتب القطرية حالياً، وقد مثلت 80 في المائة من برنامج عمل البرنامج في عام 2015. ولا تعكس العتبات الحالية زيادة حجم العمليات.⁽³⁷⁾
- 111- واستناداً إلى التحليل الذي أجرته الأمانة لمستويات تنقيحات الميزانية وتواترها في الماضي، فإنها تنظر حالياً في مقترح إعلام المجلس، لفترة من الوقت، بالتنقيحات غير الأساسية وغير المتصلة بحالات الطوارئ التي ستدخل على خطة استراتيجية قطرية - ضمن حدود العتبة - مع إتاحة الخيار أمام أعضاء المجلس لطلب مناقشة التنقيح في دورة مقبلة للمجلس.
- 112- وبموجب هذا المقترح، ستستند العتبات إلى قيمة الميزانية الإجمالية وليس إلى قيمة الأغذية وحدها، الأمر الذي سيعكس بصورة أفضل اتساع طرائق البرنامج ونهج الحافظة في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية أو ميزانية الحافظة القطرية.

(33) يمكن لبعض التغييرات الأساسية المدخلة على الخطط الاستراتيجية القطرية ألا تعرض على المجلس للموافقة. فالمدير التنفيذي يمكن أن يوافق على إضافة حصيلة استراتيجية جديدة إلى الخطة إذا كانت الحكومة المضيفة تمويلها تماماً، بموجب المادتين 1-5 و 2-5 من النظام المالي وبموجب المادة العاشرة-6 من النظام الأساسي.

(34) لم تكن متوقعة أثناء وضع الخطة الاستراتيجية القطرية.

(35) تنقيحات الميزانية للصناديق الاستثمارية الممولة حصراً من جانب الحكومة المضيفة لا تخضع لعتبات الميزانية تلك؛ وتبقى السلطة ممنوحة للمدير التنفيذي وفقاً للمادتين 1-5 و 2-5 من النظام المالي.

(36) تبقى العتبات المحددة لعمليات الطوارئ والعمليات الإنمائية بلا تغيير.

(37) في عام 1994، كانت العتبة الدنيا البالغة 3 ملايين دولار أمريكي في قيمة الأغذية تمثل 20-25 في المائة من متوسط قيمة المشروع.

وسيشهد المقترح تحسيناً خلال عام 2017 بمشاركة وثيقة من الدول الأعضاء، وسيعرض على المجلس للموافقة عليه في دورته العادية الثانية لعام 2017.

113- كما سيضمن المقترح تجميع المكاتب القطرية حسب الحجم وسيضع عتبات نسبية⁽³⁸⁾ لكل مجموعة. ومن شأن هذا النهج أن يضمن أن يكون للمجلس دور إشرافي في جميع حالات توسيع أو تضيق نطاق حصائل البرنامج الاستراتيجية، دون إرهاب له. وسيحدد المقترح عتبات نسبية أدنى للعمليات الكبيرة تتماشى مع المخاطر المالية الأكبر.

114- ومن خلال هذا النهج، فإن أكبر تنقيحات الميزانية من حيث حجم الخطة الاستراتيجية القطرية الموافق عليها ستخضع لموافقة المجلس. أما التنقيحات الأصغر المتعلقة بالتنفيذ اليومي فسيفوض بها المدير التنفيذي.

115- ويُقترح أن تعمم تنقيحات الميزانية التي تزيد على العتبات النسبية على المجلس إلكترونياً مع إتاحة الخيار أمام أي عضو من أعضاء المجلس لطلب مناقشة التنقيح في دورة مقبلة للمجلس.

116- ويتضمن الملحق الحادي عشر مقترحاً أولياً بشأن عتبات الميزانية لأغراض تفويض السلطة. وكما ورد في الفقرة 112، سيشهد المقترح تحسيناً خلال عام 2017 بمشاركة وثيقة من الدول الأعضاء ومع مراعاة الدروس المستفادة من الاختبارات التجريبية. وستعرض الصيغة النهائية للمقترح مع تحديد دقيق لمستويات العتبات لأغراض تفويض السلطة، على المجلس للموافقة في دورته العادية الثانية لعام 2017، وسيدخل حيز النفاذ، في حال الموافقة، في عام 2018.

الترتيبات الانتقالية لعام 2017

117-100- من المتوقع أن تقدم المجموعة الأولى من الخطط الاستراتيجية القطرية وتجربة وتجارب ميزانيات الحوافز القطرية المتصلة بها إلى المجلس للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى لعام 2017. وستقدم مجموعة ثانية إلى الدورة السنوية لعام 2016-2017. وستقدم الأمانة تقارير إلى المجلس عن تنفيذ أعمال التجريب، كما ستقدم إليه أية توصيات تتعلق بمواصلة تحسين الأطر البرمجية والمالية الأساسية استناداً إلى ذلك التنفيذ.⁽³⁹⁾

118-101- وبداية عام 2017، سيكون نظام المعلومات والاتصالات جاهزاً لدعم التنفيذ التجريبي للخطط الاستراتيجية القطرية ولميزانياتها. وستتيح فترة التجريب هذه الفرصة لاستعراض هياكل الدعم واستعداد المنظمة والتعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي. كما ستشاور الأمانة مع الشركاء بخصوص استعداد نظمهم.

119-102- وسيستبب تطبيق الإطار المالي الجديد على ميزانيات عام 2016 الحوافز القطرية لعام 2017 بحالات من عدم الاتساق بين الأحكام الحالية في اللائحة العامة والنظام المالي لدى البرنامج، فيما يتصل بمكونات التكاليف الحالية⁽⁴⁰⁾. وعلى هذا فإنه يتعين أن يأذن المجلس – فقط لأغراض الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية الموافق عليها للفترة الانتقالية من الدورة العادية الأولى لعام 2017 وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2017 – بالخروج على نحو محدد عن اللائحة العامة والنظام المالي في البرنامج⁽⁴¹⁾ وللبرنامج. وعلى وجه الخصوص، فإن من المطلوب من المجلس أن يوافق على الخروج عن تصنيفات التكاليف واسترداد وتبسيط استرداد كامل التكاليف في حالات تقتصر على الضرورة للتمكين من تطبيق مبادئ ميزانية الحافظة القطرية المذكورة أعلاه وعناصر محددة من تلك الميزانيات في الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية⁽⁴²⁾.

(38) تُنظر في العتبات المستندة إلى القيم المطلقة كبديل للعتبات النسبية.

(39) ستصبح الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية خطأً استراتيجية قطرية دون أن ينظر فيها المجلس مجدداً أو أن يوافق عليها، إلا في حال الضرورة، بعد بدء العمل بالإطار المعياري والمالي المنقح في عام 2018. وبعد ذلك، ستخضع هذه الخطط الاستراتيجية القطرية للإطار المعياري والمالي التي سيستكمل وسيوافق عليه المجلس في الدورة العادية الثانية لعام 2017.

(40) للاطلاع على قائمة أولية لأغراض التوضيح، أنظر المرفق الثامن، وعلى وجه الخصوص المادة الثالثة عشرة 4 من اللائحة العامة، والمادة 1-1 من النظام المالي، والمادة 4-5 من النظام المالي، والمادة 10-8 من النظام المالي.

(41) تأذن المادة السادسة 2(ب)(6) والمادة السادسة 2(ب)(7) من النظام الأساسي للمجلس أن يعالج أوجه عدم الاتساق والخروج عن اللائحة العامة والنظام المالي.

(42) يقدم الملحق الثامن التوجيه الخاص بالحوكمة والجوانب القانونية من سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وميزنة المكون الخاص بالفعالية التشغيلية في استعراض الإطار المالي.

103—وكما لوحظ في وثيقة "سياسة الخطة الخطط الاستراتيجية القطرية - المسودة الرابعة"، المشروع الخامس"، ولعدم الأخذ بالأطر البرمجية والمالية المنقحة اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018، سيكون هناك حاجة في وقت لاحق إلى إدخال تعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي في البرنامج لدعم الأخذ بالأطر البرمجية والمالية المنقحة اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018. للبرنامج، وذلك في مجالات رئيسية ثلاثة على النحو التالي: (1) تفويضات السلطة إلى المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة؛⁽⁴³⁾ (2) تطبيق استرداد كامل التكاليف واستحداث فئات جديدة من التكلفة؛ (3) موازنة المصطلحات والتعريف مع الهيكل الجديد للتكاليف. ولا يُتوقع إدخال أية تغييرات على النظام الأساسي للبرنامج. وستعقد الأمانة مشاورات غير رسمية بخصوص التعديلات المقترحة في طوال عام 2017-2016 قبل عرضها على المجلس للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2017. ويتضمن الملحق الثامن قائمة أولية بالبنود ذات الصلة وسيقدم خلال المشاورة غير الرسمية بتاريخ 5 مارس/آذار مثال على مشروع التعديلات.

104—وتلقي وثيقة "سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية - المسودة الرابعة" نظرة عامة على عملية الموافقة على الخطط الاستراتيجية القطرية وبتقنياتها، وهي تشير إلى أن المجلس سيحتاج إلى إعادة النظر في سلطات المدير التنفيذي وستقدم اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة المشورة بخصوص تعديلات النظام المالي واللائحة العامة المتعلقة بالموافقة على البرامج وبتقنياتها الميزانيات.

105—وبالنسبة للتقنيات التي لا تحتاج إلى تغييرات أساسية في التركيز الاستراتيجي ولا تتصل بالاستجابة في حالات الطوارئ، ينظر في اقتراح بإتاحة هذه التقنيات في حال تجاوز حد أقصى معين للمجلس خلال فترة الكشف، مع توفير خيار أن يطلب أحد الأعضاء مناقشة التنقيح في دورة قادمة من دورات الإدارة المالية للبرنامج وذلك قبل الدورة العادية الثانية لعام 2017. وستعرض تعديلات اللائحة العامة، بعد موافقة المجلس عليها، على المجلس وتجري الأمانة تحليلاً لتحديد مستوى الحد الأقصى الملائم.

106—وسيحل إطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية محل نظام الموافقة على فرادى المشروعات والميزانيات الذي يجعل لكل فئة من المشروعات حداً أقصى للموافقة البرمجية أو التنقيح. أما القيمة الإجمالية لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية فتستكون أعلى بكثير من قيمة أي مشروع لوحده. وقد حلت الأمانة المستويات التاريخية لتقنيات الميزانيات وتواترها لتقرير ما إذا كان وضع حدود قصوى لموافقة المجلس مفيد من الناحية الاستراتيجية، وفي هذه الحالة تحديد مستواها الملائم.

107—وكان المجلس قد فوض المدير التنفيذي في عام 1994 بسلطة الموافقة على تقنيات البرامج والميزانيات لجميع أنواع المشروعات بحدود 3 ملايين دولار أمريكي بقيمة الأغذية. وفي عام 2004، رفعت هذه السلطة إلى 20 مليون دولار أمريكي بقيمة الأغذية في العمليات الممتدة⁽⁴⁴⁾ ويعكس استخدام قيمة الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة وعلى مجلس منظمة الأغذية لتحديد الحدود القصوى التركيز الذي كان سائداً عند الاقتراح، وهو تركيز يستند إلى المدخلات في الإطار المالي لدى البرنامج.

108—ولا تعكس الحدود القصوى زيادة حجم العمليات⁽⁴⁵⁾ فمنذ عام 1994، ارتفع حجم العمليات بشكل كبير، كما ارتفع الفارق بين العمليات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة من ذلك مثلاً أنه في عام 1994، كان لدى اثنين من المكاتب القطرية ميزانيات تزيد على 100 مليون دولار أمريكي، مما مثل في ذلك الحين 28 في المائة من برنامج عمل البرنامج بالمقارنة بـ 13 من المكاتب القطرية، تمثل 80 في المائة في عام 2015.

109-120—ويطلب مشروع الاقتراح الحالي الذي سيقدم في المشاورة غير الرسمية في 5 سبتمبر/أيلول تغيير أساس الحد الأقصى من قيمة الأغذية إلى قيمة الميزانية ككل، مما يعكس التركيز على الحاصل في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية. وستجمع المكاتب القطرية حسب حجمها وتستخدم حدود قصوى نسبية ومطلقة لضمان نظر

(43) سيستمر دور المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة في الموافقة على حالات الطوارئ بموجب تفويض السلطة.

(44) تبقى لمتبات المحددة لعمليات الطوارئ والعمليات الإنمائية بلا تغيير.

(45) في عام 1994، كان الحد الأدنى البالغ 3 ملايين دولار أمريكي في قيمة الأغذية يمثل 20-25 في المائة من متوسط قيمة المشروع.

المجلس في أي تنقيح يتطلب زيادة في الإشراف أو يشكل زيادة في المخاطرة الاستراتيجية أو المالية. ويعني هذا أن أكبر تنقيحات الميزانية بالقيمة الدولارية ومن حيث حجم الخطة الموافق عليها ستخضع لموافقة المجلس.⁽⁴⁶⁾ أما التنقيحات الأصغر المتعلقة بالتنفيذ اليرمي فسيفرض بها المدير التنفيذي والزراعة، على سبيل العلم.

121-110- ويقترح في الوقت نفسه أن يُمنح المدير التنفيذي سلطة مؤقتة حتى نهاية عام 2017 لإدخال التنقيحات على ميزانيات الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، عند الحاجة. وستعرض تنقيحات الميزانية هذه على المجلس وستقدم معلومات مفيدة لصوغ تنقيحات تفويض السلطة.

122-111- وستزود الأمانة المجلس بتحديثات دورية عن تنفيذ الأعمال التجريبية وبتوصيات أخرى لتحسين الأطر البرمجية والمالية.

التوصية 0-5

أن يُزوّد المجلس بمعلومات إضافية حول انتقال البرنامج ككل من الأطر البرمجية والمالية الحالية إلى الأطر الجديدة طوال عام 2017.

المتطلبات الأولية من الموارد

123-112- يعكف فريق KPMG حالياً على استعراض ملف الاستثمار في الانتقال إلى الإطار المالي الجديد في عام 2017 وأوائل عام 2018. وسيقدم تحديث في هذا الشأن عند استكمال ملف الاستثمار واستعراضه والموافقة عليه من جانب الإدارة العليا.

⁽⁴⁶⁾ تنقيحات الميزانيات لأغراض حسابات الأمانة التي تمول من الحكومات المضيفة حصراً لا تخضع للحدود الخاصة بالميزانية؛ وستبقى السلطة محصورة بالمدير التنفيذي وفقاً للمادتين 1-5 و2-5 من النظام المالي.

التوصية 6.0

أن يحيط المجلس علماً بالمتطلبات الأولية من الموارد لأغراض الانتقال إلى هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتنفيذه في عامي 2017 و2018.

رابعاً- التخطيط المستند إلى الموارد

- 113-124- يتألف برنامج العمل الحالي لدى البرنامج من مشروعات مصممة على أساس تقديرات الاحتياجات بالتعاون مع النظراء الحكوميين والشركاء. وهو خطة للاستجابة⁽⁴⁷⁾ تستند إلى الاحتياجات وتتألف من نداء للحصول على الموارد لتنفيذ العمليات، وسيبقى أساساً لأعمال الدعوة التي يقوم بها البرنامج للحصول على تمويل كامل لاستجابته لاحتياجات المستفيدين.
- 114-125- ويدرك مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد أن الاحتياجات التشغيلية تتجاوز دائماً مستوى المساهمات الفعلية؛ ويعالج كثير من المكاتب القطرية هذه الفجوة حالياً بترتيب أولويات المساعدة وفقاً للموارد المتوقعة. واستجابة لطلب من المجلس، أدرجت الأمانة عملية أولى لتحديد الأولويات في خطة الإدارة (2014-2016) لتوضيح الخطط التي يأخذ بها المديرون لتعديل البرامج، وأثر ذلك على المستفيدين، في أحوال اقتصر التمويل على جزء من الاحتياجات التشغيلية. كما تضمنت خطط الإدارة التالية توقعات خاصة بالتمويل حسب البلدان بغية وضع الخطة المؤقتة لأولويات العمل.
- 115-126- ويتمثل الهدف من مسار العمل هذا في توحيد خطط التنفيذ المستند إلى الموارد كطبقة ثانية من التخطيط التشغيلي في المكاتب القطرية لتوضيح الفارق بين "الاحتياجات" و"الخطط". ويمكن هذا النهج المكاتب القطرية من تخطيط عملياتها بشكل مسبق لمدة 12-18 شهراً، استناداً إلى الموارد المتوقعة، وهو سيحسن التخطيط وإدارة الأداء.
- 116-127- ويأخذ مسار العمل في اعتباره ما يلي: (1) مختلف النهج والنماذج التي اعتمدها المكاتب القطرية بصورة غير رسمية للمواءمة بين التمويل والتنفيذ؛ (2) وضع خطة أولويات العمل وخطة الإدارة وعمليات إدارة التوقعات في البرنامج.
- 117-128- وتم اختيار تسعة من المكاتب القطرية – أثيوبيا وغواتيمالا وكينيا وليسوتو ومالي ونيكاراغوا وباكستان والسودان وزمبابوي – لوضع خطط تستند إلى الموارد لعام 2016 بغية تجريب هذه الأداة الداخلية لإدارة الموارد. وقد اختيرت المكاتب القطرية التجريبية باستخدام المعايير التالية: (1) تنوع أحجام العمليات؛ (2) تنوع المانحين؛ (3) التزام إدارة المكتب القطري؛ (4) القدرة على إدارة الموارد؛ (5) احتمالات توفر حد أدنى من الموارد على الأقل.
- 118-129- ووضعت المكاتب القطرية خططها المستندة إلى الموارد باتباع الخطوات التالية:
- ◀ تحديد الاحتياجات التشغيلية حسب المشروع والنشاط والمستفيدين وطريقة التحويل ونوع الأغذية.
 - ◀ تقدير التمويل السنوي المتوقع، وذلك بتحليل اتجاهات التمويل في الماضي والحاضر حسب المشروع، ويمكن حسب الجهة المانحة.
 - ◀ وضع الخطط على أساس الموارد المتوقعة، مع تحديد أولويات الأنشطة وتعديل أرقام المستفيدين وحجم الحصص ومدة المساعدة.
- 119-130- وفي بداية الأعمال التجريبية، تم الاتفاق على أن البرنامج، لخفض المخاطرة، سيقوم بما يلي: (1) مواصلة الإبلاغ عن الاحتياجات التشغيلية والدعوة للتمويل الكامل؛ (2) وضع أدوات قياس للربط بين أوجه النقص وبين حصائل محددة، لإظهار الأثر على المستفيدين؛ (3) توضيح الفارق بين الاحتياجات والخطط في سعيه لتعبئة التبرعات.
- 120-131- وأخضعت النتائج والدروس المستفادة من الأعمال التجريبية للتقييم في حلقة عمل في منتصف يوليو/تموز 2016، شارك فيها موظفون من المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمقر. وسُيسترشد بالدروس المستفادة من المرحلة التجريبية في إنشاء أية أدوات ونظم جديدة يتطلبها هيكل ميزانية الحافظة القطرية.

(47) تستثنى من ذلك العمليات الإنمائية وفقاً للمادة العاشرة-8 من اللائحة العامة.

121-132- وأبرز المشتركون الفوائد التالية المتأتية عن التنفيذ المستند إلى الموارد:

- ◀ زيادة التنسيق بين المجالات الوظيفية المشاركة في المكتب القطري؛
- ◀ تحسين ظهور سلسلة الإمداد والتوقعات؛
- ◀ مناقشة التخطيط الطويل الأجل مع الحكومات المضيفة والشركاء؛
- ◀ زيادة واقعية معدلات تخطيط التكاليف المتصلة، وذلك بالمقارنة بالخطط المستندة إلى الاحتياجات؛
- ◀ توقع إمكانية حدوث فائض أو عجز في التكاليف المتصلة.

122-133- كما حدد المشتركون احتياجات الانتقال إلى هيكل ميزانية الحافظة القطرية في المكاتب القطرية خلال عامي 2017 و2018، بما في ذلك توقعات التمويل على مستوى الحصائل الاستراتيجية وتحديد أولويات أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية.

123-134- وكجزء من خطة الإدارة (2017-2019)، أعد كل من المكاتب القطرية خطة تنفيذ مستندة إلى الموارد لعام 2017. وستُجمع هذه الخطط بغية إنشاء خطة عالمية لأولويات العمل.

خامساً. التمويل بالسلف الكبيرة

124-135- مثل هدف مسار عمل التمويل بالسلف الكبيرة في إعطاء سلطة ميزانية مجمعة للمكاتب القطرية في وقت مبكر من العملية توكياً للحد من آثار مسارات التمويل المجزأة وزيادة إمكانية التنبؤ بالموارد ومضاعفة الكفاءة والفعالية.

125-136- ويعتبر مفهوم التمويل بالسلف الكبيرة امتداداً لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات، وهو مرفق يقدم القروض للمشروعات باستخدام المساهمات المتوقعة كضمان⁽⁴⁸⁾. ولهذا المرفق سقف قدره 570 مليون دولار أمريكي ويسانده احتياطي تشغيلي قدره 90 مليون دولار أمريكي أي بنسبة 6 إلى 1. والسلف الكبيرة غير مربوطة بتوقعات مساهمات نقدية من مانحين معينين ولا تتصل بها: غير أنها ترتبط بمستوى الموارد التي يتوقعها المكتب القطري المعني خلال السنة المحددة على أساس الاتجاهات التاريخية ومعرفة نوايا المانحين المحتملة.

126-137- وخلال دورة المجلس العادية الثانية لعام 2015، أعلنت الأمانة عزمها على "إدارة عدد صغير من المشروعات التجريبية من خلال مرفق الإقراض الداخلي للمشروعات المدعوم باحتياطي تشغيلي: ويُقترح تخصيص مبلغ يتراوح بين 150 مليوناً و200 مليون دولار أمريكي من أصل سقف المرفق البالغ 570 مليون دولار أمريكي⁽⁴⁹⁾.

(48) بعض المساهمات المتوقعة غير مؤهلة للاستخدام كضمان بسبب شروط المانحين.

(49) WFP/EB.2/2015/5-C/1، الفقرة 25.

127-138- وتم اختيار البلدان التجريبية على أساس ما يلي: (1) الاتجاهات التاريخية للتمويل؛ (2) الاستقرار المنعكس في تقديرات الاحتياجات والمخاطر؛ (3) المشاركة في تجريب التخطيط المستند إلى الموارد مع وجود خطة مثبتة تستند إلى الموارد؛ (4) اتفاق مساهلة يحدد المسؤوليات والالتزامات المتصلة بالسلف الكبيرة.

128-139- وأقرت لجنة التخصيص الاستراتيجي للموارد شريحة أولى قديها 82.3 مليون دولار لتمويل أربعة بلدان تجريبية – هي أثيوبيا وكينيا ومالي والسودان – كما وافق عليها المدير التنفيذي. وفيما بعد تمت الموافقة على سلفة كبيرة قدرها 1.3 مليون دولار أمريكي لبرنامج نيكاراغوا القطري، كما تم صرف شريحة ثانية قدرها 17 مليون دولار أمريكي للعملية الممتدة في أثيوبيا. وبذلك يبلغ مجموع السلف الكبيرة المقدمة للمشروعات التجريبية 100.7 مليون دولار أمريكي. وبحلول يوليو/تموز أغسطس/آب 2016، كان قد تم سداد ما قيمته 71.890.9 مليون دولار أمريكي، وجميعها وفقاً لشروط المانحين.

129-140- وفي حلقة عمل بشأن التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة، نظمت في 12-13 يوليو/تموز 2016، أبرز مديرو المكاتب القطرية التجريبية الخمسة الفوائد التالية:

- ← تحسين إمكانية التنبؤ بالموارد وتيسير التخطيط الطويل الأجل لتركيبية الحصص والحد من التخفيضات الدورية في عدد الحصص؛
- ← زيادة كفاءة سلسلة الإمداد نتيجة للتوريد المباشر من المرفأ إلى البلد وخفض تكاليف الشحن العابر – التخزين والمناولة؛
- ← خفض الفترة التمهيديّة لشراء الأغذية ونقلها وإيصالها إلى نقاط التوزيع النهائية؛
- ← خفض انقطاعات التوريد من خلال تغطية الاحتياجات الأولية من التحويلات القائمة على النقد قبل وصول المساهمات؛
- ← زيادة الفعالية التشغيلية بالتخزين المسبق للأغذية قبل بدء الموسم المطير وتحقيق تخفيض في تكاليف النقل؛
- ← زيادة وفورات التكلفة من خلال شراء السلع عند الحصاد، عندما تكون الأسعار منخفضة؛
- ← تحسين إطار التنبؤ، مما يمكن من تحسين التخطيط لتعبئة الموارد؛
- ← زيادة المساهلة عن توفير تنبؤات موثوقة وواقعية بالمساهمات.

130-141- ولاحظ المشتركون في حلقة العمل أن التحسينات اللازمة في الإدارة الداخلية للسلف تشمل تحسين توقيت الموافقة على صرف التمويل بالسلف الكبيرة والتعجيل بالإفراج عن التمويل من جانب المقر لتعزيز زيادة التنبؤ بالموارد والحد من انقطاع الإمدادات. كما أشارت المكاتب القطرية إلى أن السلف الكبيرة المحدودة الحجم نسبياً لا تولد ما يكفي من تكاليف الدعم المباشرة لاختبار إمكانية تحقيق زيادة في الكفاءة من خلال التخطيط التنظيمي الأطول أجلاً ومن خلال استمرارية أطول في عقود الموظفين.

131-142- ومن الأهمية بمكان أن نلاحظ أن تنفيذ المشروع التجريبي للتمويل بالسلف الكبيرة كان مقيداً بشروط فرضها المانحون على المساهمات. فتخصيص المساهمات وغير ذلك من قيود المانحين يخفض قدرة المكتب القطري على سداد السلف الكبيرة ويحد من إمكانية التنبؤ لتعظيم تسليم المساعدة الغذائية إلى المستفيدين. كما أن تواريخ صلاحية المنح شكلت تحديات خاصة، حيث واجهت المكاتب القطرية صعوبات في السداد في حالات عدم تطابق تاريخ صلاحية المنحة مع الإطار الزمني لاستخدام السلفة الكبيرة.

132-143- وسيستمر العمل التجريبي الخاص بالسلف الكبيرة، كما سيستمر سدادها، طوال عام 2016. وسيجري فريق بوسطن الاستشاري تحليلاً خلال الربع الأول من 2017 لتحديد أية مكتسبات تحققت في الكفاءة والفعالية وأية مخاطر ترتبط بذلك. وستعرض الأمانة نتائج ذلك التحليل على الشركاء كجزء من أنشطة الدعوة التي تقوم بها للتخفيف من شروط المانحين التي تؤثر سلباً على تسليم المساعدة الغذائية.

133-144- ويبين الجدول 1 المكاتب القطرية المشاركة في تجريب التخطيط المستند إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة.

الجدول 2: ملخص الخطط المستندة إلى الموارد والتمويل بالسلف الكبيرة، يوليو/تموز أغسطس/آب 2016

حالة الاسترداد	صرف التمويل بالسلف الكبيرة	الخطط المستندة إلى الموارد في 2016	الخطط المستندة إلى الاحتياجات في 2016	المشروع	البلد
بملايين الدولارات الأمريكية					
25.042.1	42.1	97	163	العملية الممتدة 200700	أثيوبيا
11.5	11.5	89	118	العملية الممتدة 200737	كينيا
4.35	8.3	65	114	العملية الممتدة 200736	كينيا
3.95.7	9.5	27	30	البرنامج القطري 200680	كينيا
13.8	15.0	73	*106	العملية الممتدة 200719	مالي
0.3	1.3	7.5	*9.9	البرنامج القطري 200434	نيكاراغوا
13.0	13.0	270	347	العملية الممتدة 200808	السودان
71.890.9	100.7				المجموع
* العمل جار على تنقيح الميزانية.					

الملاحق:

- الأول- عرض عام للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي وحصائل البرنامج الاستراتيجية
- الثاني- مثال ميزانية الحافظة الاستراتيجية لزمبابوي
- الثالث- مثال ميزانية سنة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي
- الرابع- مشهد للأنشطة بموجب حصائل البرنامج الاستراتيجية
- الخامس- مثال عملي على بيان الحساب في سياق التقرير القطري الموحد
- السادس- مثال عملي على معلومات الإبلاغ الممتد من الموارد إلى النتائج، مما يرتبط بإطار النتائج المؤسسية في تقرير قطري موحد
- السابع- تطبيق استرداد كامل التكاليف على زمبابوي
- الثامن- مواد اللانحة العامة للبرنامج ونظامه المالي التي تتطلب التعديل
- مذكرة بشأن جوانب الحوكمة في سياسة الخطط الاستراتيجية القطري وعنصر الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية في استعراض الإطار المالي
- التاسع- بنود مشروع القرار حسيما وردت في المشروع الخامس لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية
- العاشر- مشروع قرار بشأن استعراض الإطار المالي
- الحادي اقتراح أولي بشأن عتبات الميزانية
- عشر-

الملحق الأول

عرض عام للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي وحصائل البرنامج الاستراتيجية

- 1- من المرجح للغاية أن يتم تقديم الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي إلى المجلس في دورته العادية الأولى لعام 2017 التماساً للموافقة. وعلى هذا فإن الخطة هي عمل قيد التنفيذ. وقد استُخلصت المعلومات الواردة في الملاحق من الأول إلى السابع من المشروع العامل للخطة لتوضيح المفاهيم المعروضة في هذا التحديث المتعلق باستعراض الإطار المالي. 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⁽¹⁾ 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 الراضخة 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 والحوكمة، والحماية والخدمات الاجتماعية.
- 6- وتتمثل الحصائل الاستراتيجية للبرنامج في الخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي بما يلي:
 - 1) أن يتمكن الناس المحرومون من الأمن الغذائي، بما في ذلك **بمن فيهم** اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم المتطلبات الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.
 - 2) أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تقزم تتماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025.
 - 3) أن تتمكن الأسر الريفية المحرومة من الأمن الغذائي وأصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون منه من تحقيق الأمن الغذائي، وأن يثبتوا امتلاك القدرة على الصمود إزاء الضغوط والصدمات الموسمية.
 - 4) أن يضمن نظام الحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكّن المجموعات السكانية **المضعفة بشكل المعانية من ضعف** مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.
 - 5) أن تُدعم البرامج الإنسانية والإنمائية في زمبابوي على نحو موثوق بخدمات سلاسل إمداد ذات مستوى عالمي وفعالة متمسمة **بالفعالية من حيث التكلفة وكفاءة** موثوق بخدمات سلاسل إمداد ذات مستوى عالمي وفعالة التكلفة وكفاءة.

الملحق الثاني

مثال ميزانية الحافظة الاستراتيجية لزمبابوي

- 1- يُدمج الانتقال إلى التخطيط القطري مع نهج للحافظة الاتجاه الاستراتيجي لمساعدات البرنامج مع عملية الميزنة.
- 2- وكما هو موضح في "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية - المشروع للربع الخامس"، عند اعتماد الخطة الاستراتيجية القطرية، سيعتمد المجلس أيضا الميزانية الإجمالية وميزانيات كل حصيلة استراتيجية لكامل مدة الخطة الاستراتيجية القطرية (الشكل ألف-الثاني-1).
- 3- ويعرض الشكل ألف-الثاني-2 مثالا على هيكل ميزانية خمسية للخطة الاستراتيجية لزمبابوي بأرقام إيضاحية. ويتألف الهيكل من خمس نتائج استراتيجية للبرنامج وخمس حصائل استراتيجية للبرنامج، ثلاث منها محملة على الهدف الاستراتيجي الإنمائي 2 واثنان على الهدف الاستراتيجي الإنمائي 17. وتنقسم الحصائل الاستراتيجية للبرنامج⁽¹⁾ إلى أربع فئات عالية المستوى هي تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. وثمة سمة محورية للخطة الاستراتيجية القطرية وميزانية الحافظة القطرية وهي أن كل حصيلة استراتيجية للبرنامج ترتبط بنتيجة استراتيجية واحدة للبرنامج فحسب أو بغاية واحدة من غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية.
- 4- وعلى نحو ما تشير الفقرة 6465 من الوثيقة فإن الحصائل الاستراتيجية للبرنامج تُصاغ أيضا لتحديد السياق الذي ستقدم فيه المساعدة.

الشكل ألف-الثاني-1: نموذج لمعلومات الميزانية

التي ستقدم الأساس لاعتماد الميزانية للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي

(الأرقام إيضاحية)

ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي (5 سنوات) (ملايين الدولارات الأمريكية)						
الحصائل الاستراتيجية	سنة	سنتان	3 سنوات	أربع سنوات	خمس سنوات	الإجمالي
الحصيلة الاستراتيجية 1	12 042 249	24 052 752	22 031 406	20 320 675	17 150 754	95 597 836
الحصيلة الاستراتيجية 2	2 236 020	3 194 728	2 815 117	2 314 510	1 820 258	12 380 633
الحصيلة الاستراتيجية 3	16 793 060	17 255 713	18 721 522	16 977 400	15 217 617	84 965 312
الحصيلة الاستراتيجية 4	2 481 283	2 014 015	1 994 314	1 995 587	2 034 975	10 520 174
الحصيلة الاستراتيجية 5	691 627	736 580	740 277	745 949	757 610	3 672 042
الإجمالي	34 244 239	47 253 789	46 302 636	42 354 120	36 981 214	207 135 998

أسس الموافقة على الميزانية

(1) ستقسم أيضا الحصائل الاستراتيجية للبرنامج إلى أنشطة قطرية في الخطة القطرية لإدارة العمليات. ويوفر الملحق الثالث المزيد من التفاصيل.

الشكل ألف-الثاني-2: مثال على ميزانية خمسية للحفاظة القطرية لزيمبابوي⁽²⁾

(كل الأرقام إيضاحية وبال دولار الأمريكي)

اجمالي الخطة الاستراتيجية القطرية					
ميزانية الحفاظة القطرية لزيمبابوي (2017-2021)					
النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإتمانية	نتيجة 1 الغاية 1-2 الحصول على الغذاء	نتيجة 2 الغاية 2-2 القضاء على الجوع	نتيجة 4 الغاية 2-4 النظم الغذائية المستدامة	نتيجة 5 الغاية 9-17 تعزيز القدرات	نتيجة 8 الغاية 16-17 تعزيز الشراكة العالمية
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042
الحوصل الاستراتيجية للبرنامج	أن يتمكن الناس الفقرون إلى الأغنية، 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 تحقق الأسر الريفية وأصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون الأمن الغذائي وأن يبنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية الأعف والضغوطات.	أن يضمن نظام الحماية الاجتماعية في زيمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.	أن تحظى البرامج الإنمائية والإنسانية في زيمبابوي بدعم يعتمد عليه من خلال خدمات شبكة إمداد على مستوى عالمي ومنخفضة التكلفة وتنسج بالكفاءة.
	95 597 836	12 380 633	84 965 313	10 520 174	3 672 042
الأنشطة القطرية	1 مساعدات الموسم الأعف	3 البرامج والسياسات والتوعية التغوية	5 آلية تسويق وشراء الأغنية المحلية	8 الدراية التحليلية	12 خدمات الدراية المتعلقة بشراء واللوجستيات
	2 دعم اللجانين	4 البرمجة التغوية	6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة	9 إدارة المبتكرة للمخاطر واليات التامين والشؤون المالية	10 الحماية الاجتماعية
			7 إنشاء الأصول الإنتاجية من أجل الصمود	11 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية	
المجموع	95 597 836	12 380 633	84 965 312	10 520 174	3 672 042
المجموع الكلي					207 135 998

الأنشطة المفصلة

- 1 توفير التحويلات النقدية و/أو الغذائية للأسر المعيشية الأكثر تضرراً المتأثرة بنقص الغذاء الموسمي (فئة الأنشطة 1)
- 2 توفير تحويلات نقدية و/أو غذائية غير مشروطة للاجئين القاطنين في مخيمات/مستوطنات لاجئين رسمية (فئة الأنشطة 1)
- 3 جمع أدلة للتوعية التغوية، وتوجيه السياسات، وبرامج صناعة القرار (فئة الأنشطة 12)
- 4 مساندة الحكومة بشأن برامج التغذية على المستويات الوطنية ودون الوطنية (فئة الأنشطة 6)
- 5 مساندة بلورة آلية كفاءة لشراء وتسويق الغذاء المحلي (فئة الأنشطة 9)
- 6 تمكين جمعيات المزارعين من تجميع وتسويق فائق الإنتاج (فئة الأنشطة 7)
- 7 دعم إيجاد وإعادة تأهيل الأصول من أجل أمن تغذوي وغذائي مستدام (فئة الأنشطة 2)
- 8 تقديم الدراية التحليلية التي تدعم تخطيط وإدارة حلول واستجابات خاصة بالطرف المحيط (فئة الأنشطة 12)
- 9 دعم الإدارة المبتكرة للمخاطر واليات التامين والشؤون المالية (فئة الأنشطة 3)
- 10 دعم ضبط أوضاع برامج التحويل الاجتماعي وإدارتها وتنفيذها بموجب نظام الحماية الاجتماعية الوطني (فئة الأنشطة 9)
- 11 دعم إعادة تأسيس برامج التغذية المدرسية الوطنية (فئة الأنشطة 4)
- 12 تقديم الخدمات والدراية المتعلقة باللوجستيات والشراء (فئة الأنشطة 10)

(2) تتألف غنات الأنشطة المؤسسية قيد التطوير مما يلي: (1) تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغنية؛ (2) أنشطة إنشاء الأصول ودعم سبل العيش؛ (3) أنشطة التكيف المناخي وإدارة المخاطر؛ (4) أنشطة الوجبات المدرسية؛ (5) أنشطة العلاج بالتغذية؛ (6) أنشطة الوقاية من سوء التغذية؛ (7) أنشطة دعم السوق الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة؛ (8) أنشطة تعزيز القدرات الفردية؛ (9) أنشطة تعزيز القدرات المؤسسية (الحكومات والمجتمع المدني)؛ (10) أنشطة الخدمات والمنصات المشتركة لإجري حالياً تحديد قائمة مفصلة بخدمات الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمات؛ ومن المرجح أن تشمل على غنات أنشطة مثل: دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية؛ ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والمجموعة اللوجستية العالمية؛ والخدمات الثانية لسلسلة التوريد؛ ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ؛ والخدمات الهندسية؛ والأنشطة المتعلقة بإنشاء وصيانة منصات مشتركة لتنفيذ التحويلات النقدية؛ (11) أنشطة الاستعداد للطوارئ؛ (12) أنشطة التحليل والتقدير؛ (13) أنشطة أخرى.

الملحق الثالث

مثال ميزانية سنة واحدة للخطة الاستراتيجية القطرية لزمبابوي

[الأغراض المناقشة فقط. ولا ينبغي إدراجه في استعراض الإطار المالي للموافقة عليه في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016]

- 1- يعرض الشكل ألف-الثالث-1 مثالاً على ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي لعام 2018، التي تركز على تنفيذ الأنشطة والنواتج. وستعكس الميزانية التقديرات المحدثة للاحتياجات وخطط التنفيذ المستندة إلى التطورات السياقية. وستستخدم الميزانية، المقسمة حسب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج، في نداءات الموارد، بما في ذلك خطط الأمم المتحدة المُدسَّقة للاستجابة الإنسانية ذات الصلة بالخطة الاستراتيجية القطرية، وستُنَاح للدول الأعضاء عبر بوابة شبكية.
- 2- وميزانية الحافظة القطرية، التي ستُعد جزء من الدورة السنوية للتخطيط، سيتم استكمالها بخطة التنفيذ – التي كانت تُعرف سابقاً بالخطة القائمة على الموارد – المقسمة حسب الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج. وسيجري إعداد خطة التنفيذ سنوياً لترتيب أولويات الأنشطة والحصائل الاستراتيجية للبرنامج وستُعدّل الغايات تبعاً للموارد المنتظرة. وستشكّل مجموعة خطط التنفيذ الخاصة بالمكاتب القطرية 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 ستُربط بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية، كما سيربط كل ناتج قطري مخصص بفئة منفردة من فئات النواتج المؤسسية.
- 4- وسيُربط كل نشاط قطري مخصص بوحدة من فئات الأنشطة المؤسسية⁽²⁰⁾.

الشكل ألف-الثالث-1: مثال على ميزانية الحافظة القطرية لسنة واحدة لزمبابوي

(كل الأرقام إيضاحية وبال دولار الأمريكي)

بجمالي الخطة الاستراتيجية القطرية						
ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي (2018)						
النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية	نتيجة 1 الغاية 1-2 الحصول على الغذاء	نتيجة 1 الغاية 1-2 القضاء على الجوع	نتيجة 4 الغاية 2-4 النظم الغذائية المستدامة	نتيجة 5 الغاية 9-17 تعزيز القدرات	نتيجة 8 الغاية 16-17 تعزيز الشراكة العالمية	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
الحصائل الاستراتيجية للبرنامج	أن يتمكن الناس الفقرون من الحصول على الغذاء، 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 تحقق الأسر الريفية وأصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون الأمن الغذائي وأن يتبنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية الأعنف والاضطرابات.	أن يضمن نظام الحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام.	أن تحظى البرامج الإنسانية والإنسانية في زمبابوي بدعم يعتمد عليه من خلال خدمات شبكة إمداد على مستوى عالمي ومنخفضة التكلفة وتتمس بالكفاءة.	
	24 052 752	3 194 728	17 255 713	2 014 015	736 580	
الأنشطة القطرية	1 مساعدات الموسم الأعنف	3 البرامج والسياسات والتوعية التغذوية	5 آلية تسويق وشراء الأغذية المحلية	8 الدراية التحليلية	12 الخدمات والدراية المتعلقة بالشراء واللوجستيات	
	2 دعم اللاجئين	4 البرمجة التغذوية	6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة	9 إدارة المبتكرة للمخاطر وآليات التأمين والشؤون المالية	10 الحماية الاجتماعية	
			7 ضمان الأصول الإنتاجية من أجل الصمود	11 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية		
التحويل	16 632 313	2 101 716	9 339 599	1 317 700	435 364	29 826 692
التنفيذ	4 281 528	676 096	5 664 224	433 484	205 092	11 260 424
تكاليف الدعم المباشر المعلنة (%)	1 565 367	207 915	1 123 012	131 073	47 937	3 075 304
الإجمالي الفرعي	22 479 208	2 985 727	16 126 835	1 882 257	688 393	44 162 420
تكاليف الدعم غير المباشر (7%)						3 091 369
						تكاليف الدعم غير المباشر (7%)
						المجموع الكلي
						47 253 789

الأنشطة المفصلة

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

توفير التحويلات النقدية و/أو الغذائية للأسر المعيشية الأكثر تضرراً المتأثرة بنقص الغذاء الموسمي (فئة الأنشطة 1)
توفير تحويلات نقدية و/أو غذائية غير مشروطة للاجئين القاطنين في مخيمات/مستوطنات لاجئين رسمية (فئة الأنشطة 1)
جمع أدلة للتوعية التغذوية، وتوجيه السياسات، وبرامج صناعة القرار (فئة الأنشطة 12)
مساعدة الحكومة بشأن برامج التغذية على المستويات الوطنية ودون الوطنية (فئة الأنشطة 6)
مساعدة بلورة آلية كفاءة لشراء وتسويق الغذاء المحلي (فئة الأنشطة 9)
تمكين جمعيات المزارعين من تجميع وتسويق فائق الإنتاج (فئة الأنشطة 7)
دعم إيجاد وإعادة تأهيل الأصول من أجل أمن تغذوي وغذائي مستدام (فئة الأنشطة 2)
تقديم الدراية التحليلية التي تدعم تخطيط وإدارة حلول واستجابات خاصة بالظرف المحيط (فئة الأنشطة 12)
دعم الإدارة المبتكرة للمخاطر وآليات التأمين والشؤون المالية (فئة الأنشطة 3)
دعم ضبط أوضاع برامج التحويل الاجتماعي وإدارتها وتنفيذها بموجب نظام الحماية الاجتماعية الوطني (فئة الأنشطة 9)
دعم إعادة تأسيس برامج التغذية المدرسية الوطنية (فئة الأنشطة 4)
تقديم الخدمات والدراية المتعلقة باللوجستيات والشراء (فئة الأنشطة 10)

الملحق الرابع

مشهد للأنشطة بموجب حصائل البرنامج الاستراتيجية

[الأغراض المناقشة فقط. ولا ينبغي إدراجه في استعراض الإطار المالي للموافقة عليه في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016]

- 1- يعرض الشكل ألف-الرابع-1 تخطيط المكتب القطري للحصيلة الاستراتيجية للبرنامج المتمثلة في " أن يتمكن الناس الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، 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 للبرنامج من توفير المساعدة خلال الموسم الأعرج وتوفير الدعم للاجئين. وتُقدم مثال على ميزانية قائمة على الاحتياجات لكل نشاط مرتبط بالحصيلة الاستراتيجية. وستُربط 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
(كل الأرقام إيضاحية وبال دولار الأمريكي)

ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي (2018)		نتيجة 1 لغاية 1-2 الحصول على الغذاء		النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية
		أن يتمكن الناس الفقرون إلى الأغذية، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى		الحصائل الاستراتيجية للبرنامج
المجموع (للحصيلة الاستراتيجية)	دعم اللاجئين	مساعدات الموسم الأعرج	الأنشطة القطرية	
	8 537 754	64 424	8 473 330	الغذاء
7 873 597	1 546 297	6 327 300	التحويلات النقدية	
220 961	137	220 824	تعزيز القدرات	
-	-	-	تقديم الخدمات	
16 632 313	1 610 859	15 021 454	مجموع التحويلات	
4 281 528	89 470	4 192 058	التنفيذ	
1 565 367	127 267	1 438 100	تكاليف الدعم المباشر المعلة (%)	المجموع الفرعي
22 479 208	1 827 596	20 651 612	تكاليف الدعم غير المباشر (7%)	
1 573 544	127 932	1 445 612		
24 052 752	المجموع			

الملحق الخامس

مثال عملي على بيان الحساب في سياق التقرير القطري الموحد

- 1- يعرض الشكل ألف-الخامس-1 مثالا على كشف الحساب الذي يمكن أن يُلحَق بالتقرير القطري الموحد.⁽¹⁾
- 2- ويُميز أول صفتين من التقرير – الميزانية المعتمدة وخطة التنفيذ – بين الميزانية المعتمدة القائمة على الاحتياجات وخطة التنفيذ القائمة على الموارد. وسوف تُسهّل زيادة التركيز على خطة التنفيذ الأكثر واقعية عقد مقارنة أدق بين الاستخدام الفعلي والمزمع للموارد لإدارة الأداء والإبلاغ عنه.
- 3- ومن المتوقع أن يظل عرض المساهمات المؤكدة وتقسيمها إلى مساهمات عينية ونقدية وتحويلات ومواد خام على ما هو عليه في كشف الحساب الحالي.⁽²⁾ ولكن الصفوف المتعلقة بالنفقات سوف تعكس الآن فئات التكاليف الأربعة العالية المستوى، وهي تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. وسوف تُقسّم فئة التحويل إلى أنواع الطرائق الأربعة: الأغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وتعزيز القدرات، وتقديم الخدمات.
- 4- وأهم تغيير في شكل مشروع التقرير هو إدراج الأهداف الاستراتيجية والحصائل الاستراتيجية لزيادة الشفافية في الصلات من الحصائل الاستراتيجية للبرنامج، إلى الموارد المستخدمة إلى النتائج المحققة. وسوف يستطيع القراء الانتقال من المستوى 1 مجموع المكتب القطري إلى المستوى 2 الهدف الاستراتيجي إلى المستوى 3 الحصيلة الاستراتيجية.

الشكل ألف-الخامس-1: مثال على كشف حساب ضمن تقرير قطري موحد

تقرير قطري موحد نظرة قطرية عامة لزمبابوي كشف حساب لعام 2017 (بالدولار الأمريكي)								
	المكتب القطري (المستوى 1)	النتيجة الاستراتيجية 1 القضاء على الجوع (هدف التنمية المستدامة 2) (المستوى 2)	الحصيلة الاستراتيجية 1 (المستوى 3)	الحصيلة الاستراتيجية 2 (المستوى 3)	الحصيلة الاستراتيجية 3 (المستوى 3)	النتيجة الاستراتيجية 2 الشاركة من أجل تحقيق الأهداف هدف التنمية المستدامة 17) (المستوى 2)	الحصيلة الاستراتيجية 4 (المستوى 3)	الحصيلة الاستراتيجية 5 (المستوى 3)
الميزانية المعتمدة 2017	X	X	X	X	X	X	X	X
خطة التنفيذ 2017	X	X	X	X	X	X	X	X
المساهمات المؤكدة 2017	X	X	X	X	X	X	X	X
نفقات 2017								
الغذاء	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X	X
التنفيذ	X	X	X	X	X	X	X	X
تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (%)	X	X	X	X	X	X	X	X
تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)	X	X	X	X	X	X	X	X
مجموع النفقات	X	X	X	X	X	X	X	X

(1) يحل التقرير القطري الموحد محل تقرير المشروعات الموحد.

(2) سوف يستمر الإبلاغ الموسمي عن تخصيص التمويل المتعدد الأطراف وعن تتبع النفقات الخاصة بالمساهمات.

الملحق السادس

مثال عملي على معلومات الإبلاغ الممتد من الموارد إلى النتائج، مما يرتبط بإطار النتائج المؤسسية في تقرير قطري موحد

[لأغراض المناقشة فقط. ولا ينبغي إدراجه في استعراض الإطار المالي للموافقة عليه في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016]

- 1- تمشيا مع سلسلة نتائج البرنامج، سوف تُربط كل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية المُحددة على المستوى القطري بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية وبمبلغ في الميزانية المعتمدة يدل على الموارد المستخدمة. وسوف تُستخدم مؤشرات الحصائل الموحدة للتدليل على النتائج التي تحققت في كل فئة من فئات الحصائل الاستراتيجية.
- 2- ويعرض الشكل ألف-السادس-1 مثالا عمليا يُبين كيف يوضح التقرير القطري الموحد والشكل الموحد للتقارير العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة.

الشكل ألف-السادس-1: معلومات للإبلاغ عن الموارد

التي تحولت إلى نتائج مرتبطة بإطار النتائج المؤسسية في تقرير قطري موحد⁽¹⁾

ميزانية المحافظة القطرية لزمبابوي						
الحصيلة الاستراتيجية 1 للخطة الاستراتيجية القطرية:		أن يتمكن الناس المحرومون من الأمن الغذائي، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.				
فئة الحصائل الاستراتيجية 1-1	الحفاظ على إمكانية حصول الأسر على الغذاء الكافي وتعزيز هذه الإمكانية				الميزانية	المبلغ الفعلي
مؤشر الحصائل 1-1-1	درجة استهلاك الأغذية (FCS)				22.48 مليون دولار أمريكي	16.86 مليون دولار أمريكي
	القيمة الأساسية	المتابعة السابقة	المتابعة الأخيرة	الهدف		
النسبة المئوية للأسر التي تكون درجة استهلاكها للأغذية معقولة	20	37	54	>50		
الأسر التي تعيلها امرأة	24	42	60	>50		
الأسر اللاجئة	15	28	42	>50		
مؤشر الحصائل 2-1-1	دليل استراتيجية التدبير الغذائي (CSI)					
	القيمة الأساسية	المتابعة السابقة	المتابعة الأخيرة	الهدف		
النسبة المئوية للأسر ذات التدبير الغذائي المنخفض	0	10	15	20		
الأسر اللاجئة	0	5	12	20		
نهج مراعاة لاحتياجات التغذية						
مؤشر الحصائل 3-1-1	الحد الأدنى للتنوع الغذائي (المرأة)					
	القيمة الأساسية	المتابعة السابقة	المتابعة الأخيرة	الهدف		
النسبة المئوية للنساء اللاتي يتمتعن بالحد الأدنى من التنوع الغذائي	15	30	52	>50		
اللاجئات	5	20	31	>50		

(1) يحل التقرير القطري الموحد محل تقرير المشروعات الموحد.

الملحق السابع

تطبيق استرداد كامل التكاليف على زمبابوي

1- كما ذكر في الفقرات من 9395 إلى 99100 بالوثيقة، يستند الاقتراح الخاص بطلب استرداد التكلفة الكاملة إلى ضرورة التمييز بين مبدأ استرداد التكلفة الكاملة والتعامل مع شتى أنواع المساهمات. ويُركّز الاقتراح على تطبيق مبدأ وينبغي أن يركز استرداد التكلفة الكاملة في حالة على فئات التكاليف العالية المستوى وهي تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. والمبادئ التي تقوم عليها تكاليف الدعم غير المباشرة ونسبة استردادها الحالية البالغة 7 في المائة سوف تظل كما هي دون تغيير⁽²⁸⁾. ومن المهم أن ندرك أن معدل استرداد تكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة سوف يختلف من بلد لآخر.

2- وبناء على طلبات قُدمت في المشاورات غير الرسمية التي عُقدت في 25 يوليو/تموز، ترد في الأشكال من ألف-الخامس-1 إلى ألف-الخامس-4 أمثلة على طلب استرداد التكلفة الكاملة وتوجيه المساهمات. ولأن سياسة استرداد التكلفة الكاملة سوف تستند إلى تكاليف التحويل/ التنفيذ الموحدة وتكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة وتكاليف الدعم غير المباشرة، تُقدم الأمثلة تفاصيل إضافية بشأن كيفية تقسيم التكاليف تقسيماً إضافياً. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التفاصيل الإضافية إنما هي للاسترشاد بها فقط، وليس المقصود منها أن تكون مبالغ ثابتة.

3- وتوضح الأشكال أربعة سيناريوهات للطريقة التي يمكن بها استلام مساهمة قدرها 5 ملايين دولار أمريكي وتوجيهها نحو حصائل استراتيجية مختلفة (الحصيلتين الاستراتيجيتين 1 و3) وما يرتبط بها من أنشطة. وتعتمد جميع الحسابات على خطة تنفيذ عام 2017 لزمبابوي. وكما ورد في الفقرة 9799، تُحسب تكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة كنسبة من تكاليف التحويل والتنفيذ الموحدة. وسوف تظل تكاليف الدعم غير المباشرة ومعدل استردادها البالغ 7 في المائة دون تغيير⁽¹⁾.

4- وفي السيناريو الأول، تُخصّص مساهمة قدرها 5 ملايين دولار أمريكي تتألف من مساعدة عينية وذرة وزيت نباتي والتكاليف المرتبطة بهذه المساهمة لحصيلة البرنامج الاستراتيجية رقم 1 "أن يتمكن الناس المفتقرون إلى الأمن الغذائي، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية في أثناء الصدمات الموسمية الحادة أو أي اضطرابات الأخرى"، النشاط رقم 1 "المساعدة في الموسم الأعرج". وتُعرض المساهمات على مستويين:

(أ) يعكس المستوى الأول مبدأ استرداد التكلفة الكاملة، مع تقسيم المساهمة إلى ميزانية تحويل وتنفيذ موحدة قدرها 4.25 مليون دولار أمريكي أو 85 في المائة، وتكاليف دعم مباشرة مُعدّلة قدرها 0.42 مليون دولار أمريكي أو 8 في المائة، وتكاليف دعم غير مباشرة قدرها 0.33 مليون دولار أمريكي أو 7 في المائة – وهذه الحصص واحدة في جميع الأمثلة.

(ب) يقدم المستوى الثاني تقسيماً لتكاليف التحويل والتنفيذ.

5- ومع أن هذه القيم للاسترشاد بها فقط – وليست قيماً ثابتة – فإن النهج المتبع في تحديدها يتمثل فيما يلي:

(أ) تستند تكاليف كل من السلع والنقل الخارجي إلى معدلات التكلفة المُقدّرة بالدولار الأمريكي لكل طن متري.

(ب) تُحسب تكاليف التحويلات الأخرى بوصفها نسبا، على أساس الحمولة بالطن.

(1) تمشيا مع مبادئ استرداد التكلفة الكاملة بموجب المادة 1.1 من النظام المالي، تسري معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة على جميع الصناديق الاستثمارية على النحو التالي: (أ) تطبق نسبة قدرها 7 في المائة حينما يعتمد صندوق استثماري على خدمات مكتب إقليمي أو مقر رئيسي بالإضافة إلى المكتب القطري، (ب) وتطبق نسبة مخفضة قدرها 4 في المائة حينما يُخطط للصندوق الاستثماري ويُدار على مستوى المكاتب القطرية مع الحد الأدنى من الدعم المقدم من المكتب الإقليمي أو المقر الرئيسي، (ج) وتطبق حالياً نسبة واحدة لتكاليف الدعم غير المباشرة قدرها 10 في المائة على مساهمات من جميع تيرعات القطاع الخاص (بما في ذلك الشركات والأفراد والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية)، بغض النظر عن المكان الذي يجري فيه التخطيط للصندوق الاستثماري وإدارته.

ج) تُحسب تكاليف التنفيذ بوصفها نسبةً من تكاليف التحويل.

الشكل ألف-السابع-1: السيناريو الأول: التبرع العيني، المُحدّد الغرض

المستوى 1 مبدأ استرداد التكلفة الكاملة		المستوى 2 بالتفصيل التخصيص الإرشادي للتحويل والتنفيذ
مجموع السلع (بالطن المتري)	3 862	3 862
التحويل		3 268 428 (65%)
التنفيذ		979 660 (20%)
تكاليف التحويل والتنفيذ؟	4 248 088 (85%)	
تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
مجموع المساهمة	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

6- وفي السيناريو الثاني، تُستخدم مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي لشراء سلع محلية – بسلة محلية في هذه الحالة – من أجل **حصيلة البرنامج الاستراتيجية 1**، النشاط 1. ويوجد مستويان من التفاصيل مماثلان للمستويين الموجودين في السيناريو الأول، مع اختلاف طفيف في التقسيمات:

أ) يعكس المستوى الأول مبدأ استرداد التكلفة الكاملة، مع تقسيم المساهمة إلى ميزانية تحويل وتنفيذ موحدة (قدرها 4.25 مليون دولار أمريكي، أو 85 في المائة)، وتكاليف دعم مباشرة مُعدّلة (قدرها 0.42 مليون دولار أمريكي أو 8 في المائة)، وتكاليف دعم غير مباشرة (قدرها 0.33 مليون دولار أمريكي أو 7 في المائة)،

ب) يقدم المستوى الثاني مزيداً من التفصيل، مع تقسيم تكاليف التحويل والتنفيذ تقسيماً إرشادياً.

الشكل ألف-السابع-2: السيناريو الثاني: نقدية للغذاء المُشترى محليا

مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي	اقتراح تمويل على أساس الميزانية السنوية لعام 2017 السيناريو 2: نقدية للغذاء المُشترى محليا (بسلة محلية) النشاط 1 - المساعدة في الموسم الأعرج (النتيجة الاستراتيجية 1/ الحصيلة الاستراتيجية 1)	
	المستوى 1 مبدأ استرداد التكلفة الكاملة	المستوى 2 بالتفصيل التخصيص الإرشادي للتحويل والتنفيذ
مجموع السلع (بالطن المترى)	2 895	2 895
التحويل		3 268 428 (65%)
التنفيذ		979 660 (20%)
تكاليف التحويل والتنفيذ	4 248 088 (85%)	
تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
مجموع المساهمة	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

7- وفي السيناريو الثالث، تُخصص مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي للتحويلات القائمة على النقد من أجل الحصيلة الاستراتيجية 3 "أن تتمكن الأسر الريفية المحرومة من الأمن الغذائي وأصحاب الحيازات الصغيرة المفتقرة إليه من تحقيق الأمن الغذائي، وأن يثبتوا القدرة على الصمود إزاء الضغوط والصدمات الموسمية"، النشاط 7 "إنشاء أصول منتجة من أجل القدرة على الصمود". ومستويا التفاصيل مماثلان، أيضا، للمستويين الموجودين في السيناريو الأول، مع اختلاف طفيف في التوزيع.

(أ) يعكس المستوى الأول مبدأ استرداد التكلفة الكاملة، مع تقسيم المساهمة إلى ميزانية تحويل وتنفيذ موحدة (قدرها 4.25 مليون دولار أمريكي، أو 85 في المائة)، وتكاليف دعم مباشرة مُعدّلة (قدرها 0.42 مليون دولار أمريكي أو 8 في المائة)، وتكاليف دعم غير مباشرة (قدرها 0.33 مليون دولار أمريكي أو 7 في المائة)،

(ب) يقدم المستوى الثاني توزيعا استرشاديا لتكاليف التحويل والتنفيذ.

الشكل ألف-السابع-3: السيناريو الثالث: نقدية من أجل التحويلات القائمة على النقد

مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي	اقتراح تمويل على أساس الميزانية السنوية لعام 2017 السيناريو 3: نقدية من أجل التحويلات النقدية النشاط 7 - إنشاء الأصول ودعم أسباب المعيشة (النتيجة الاستراتيجية 4/ الحصيلة الاستراتيجية 3)	
	المستوى 1 مبدأ استرداد التكلفة الكاملة	المستوى 2 بالتفصيل التخصيص الإرشادي للتحويل والتنفيذ
التحويل		3 827 107 (77%)
التنفيذ		420 982 (8%)
تكاليف التحويل والتنفيذ	4 248 088 (85%)	
تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)
تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)
مجموع المساهمة	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)

وفي السيناريو الرابع، تُخصَّص مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي لحصيلة البرنامج الاستراتيجية الثالثة من أجل ثلاثة أنشطة: النشاط 5 "تسويق الأغذية المحلية وآلية الشراء"، النشاط 6 "صغار المزارعين"، النشاط 7 "إيجاد أصول منتجة من أجل القدرة على الصمود". وتشمل هذه الأنشطة مزيجا من التحويلات القائمة على النقد وتعزيز القدرات. ومستوى التفاصيل مماثلا، كما هو الحال في السيناريوهات السابقة، للمستويين الموجودين في السيناريو الأول:

أ) يعكس المستوى الأول مبدأ استرداد التكلفة الكاملة، مع تقسيم المساهمة إلى ميزانية تحويل وتنفيذ موحدة (قدرها 4.25 مليون دولار أمريكي، أو 85 في المائة)، وتكاليف دعم مباشرة مُعدَّلة (قدرها 0.42 مليون دولار أمريكي أو 8 في المائة)، وتكاليف دعم غير مباشرة (قدرها 0.33 مليون دولار أمريكي أو 7 في المائة)،

ب) يقدم المستوى الثاني توزيعا استرشاديا لتكاليف التحويل والتنفيذ، ويمكن للمرء أن يعرف من هذا التوزيع أيضا النسبة المتاحة للتحويلات القائمة على النقد ولتعزيز القدرات.

الشكل ألف-السابع-4: السيناريو الرابع: النقدية، المحددة الغرض على مستوى النتيجة الاستراتيجية

مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي		اقترح تمويل على أساس الميزانية السنوية لعام 2017 السيناريو 4: النقدية المحددة الغرض على مستوى النتيجة الاستراتيجية (النتيجة الاستراتيجية 4) النشاط 5: تسويق الأغذية المحلية وآلية الشراء (النتيجة الاستراتيجية 4/ الحصيلة الاستراتيجية 3) النشاط 6: صغار المزارعين (النتيجة الاستراتيجية 4/ الحصيلة الاستراتيجية 3) النشاط 7: إنشاء أصول منتجة من أجل القدرة على الصمود (النتيجة الاستراتيجية 4/ الحصيلة الاستراتيجية 3)	
	المستوى 1 مبدأ استرداد التكلفة الكاملة	المستوى 2 بالتفصيل التخصيص الإرشادي للتحويل والتنفيذ	
التحويل		2 831 598 (57%)	
التحويل (التحويل النقدي)		1 367 234 (27%)	
التحويل (تعزيز القدرات)		1 464 365 (29%)	
التنفيذ		1 416 490 (28%)	
تكاليف التحويل والتنفيذ	4 248 088 (85%)		
تكاليف الدعم المباشرة المعدلة (%)	424 809 (8%)	424 809 (8%)	
تكاليف الدعم غير المباشرة (7%)	327 103 (7%)	327 103 (7%)	
مجموع المساهمة	5 000 000 (100%)	5 000 000 (100%)	

الملحق الثامن

مواد اللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي التي تتطلب التعديل

يقدم الجدول التالي قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي للبرنامج التي قد تتطلب تعديلاً لدعم إدخال الإطار البرامجي والمالي للمعدل، بعد المرحلة التجريبية، اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018⁽⁴⁾ وسوف تعقد الأمانة مشاورات غير رسمية مخصصة في عام 2017 بشأن التعديلات المقترحة قبل تقديم حزمة نهائية إلى المجلس لإقرارها في دورته العادية الثانية لعام 2017. وسوف يُقدّم مثال على مشروع تعديل خلال المشاورات غير الرسمية في 5 سبتمبر/أيلول.

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي التي قد تتطلب التعديل للمواعاة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي ⁽⁴⁾	
النص	اللائحة العامة/النظام المالي
النظام الأساسي	
ليس من المزمع إدخال تعديلات على النظام الأساسي في هذا الوقت.	
اللائحة العامة	
المادة الثانية 2: فئات البرامج	حتى يتسنى للبرنامج أداء أغراضه، ينشئ المجلس التنفيذي فئات البرامج التالية: (أ) 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؛ (ب) فئة مشروعات الإغاثة في حالات الطوارئ، لتقديم المساعدات الغذائية لتلبية الاحتياجات في حالات الطوارئ؛ (ج) فئة مشروعات الإغاثة الممتدة والإنعاش، لتقديم المساعدات الغذائية لتغطية احتياجات الإغاثة الممتدة؛ (د) فئة العمليات الخاصة
المادة العاشرة 2:	(أ) يقوم المدير التنفيذي، في إطار الخطة الاستراتيجية، بتقديم البرامج القطرية متعددة السنوات التي يزمع البرنامج القيام بها إلى المجلس لينظر فيها ويجيزها.... (ب) لتسهيل عملية إعداد برنامج قطري، يعد البرنامج مخطط استراتيجية قطرية....
المادة العاشرة 7:	(أ) يقدم المدير التنفيذي مقترحات المشروعات الإنمائية ومشروعات عمليات الإغاثة الممتدة للمجلس ليجيزها....
المادة العاشرة 8:	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 المتوافرة....
المادة الثالثة عشرة 2:	يمكن تقديم المساهمات لأغراض البرنامج المنصوص عليها في المادة الثانية في النظام الأساسي دون قيود على استخدامها، أو لغرض من الأغراض التالية: (أ) فئات البرنامج؛ (ب) برامج قطرية بعينها، مشروعات أو أنشطة في إطار إحدى فئات البرامج؛ (ج) أية أنشطة أخرى يحددها المجلس من حين إلى آخر.
المادة الثالثة عشرة 4:	وفقاً للمادة الثالثة عشرة 2 من النظام الأساسي، ينطبق ما يلي على مختلف المساهمات المقدمة للبرنامج:

⁽⁴⁾ يوافق المجلس التنفيذي على التغييرات المدخلة على القواعد العلمية، ويحياها إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس منظمة الأغذية والزراعة للعلم بها. ويجب أن يعتمد المجلس التنفيذي على المشورة المقدمة من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن تعديلات القواعد العلمية واللوائح المالية المتعلقة بالإدارة المالية للبرنامج.

⁽²⁾ 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 رهنأ ومراعاة التطورات 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 جهرية في هذه المرحلة، لا تلك التغييرات ذات الطابع الأسلوبية.

قائمة أولية بمراد الملائحة العامة والنظام المالي

التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي (2)

الملائحة العامة/النظام المالي	النص
أنواع المساهمات	<p>(أ) على الجهات المانحة التي تتبرع بسلع غذائية، أو بالنقد المخصص المشتريات الغذائية توفير مبالغ نقدية وخدمات ملائمة كافية أو أصنافاً غير غذائية ملائمة لتغطية تكاليف الدعم والتشغيل للسلع التي تتبرع بها؛ وتستخدم إحدى الطرق التالية في حساب تكاليف الدعم والتشغيل:</p> <p>(1) السلع الغذائية: بتقييم وفقاً لما هو وارد في المادة الثالثة عشرة 6- من اللائحة العامة؛</p> <p>(2) النقل الخارجي: وفقاً لقيمة التكلفة الفعلية؛</p> <p>(3) النقل البري والتخزين والمناولة: تبعاً لمتوسط تكلفة الطن الواحد في المشروع؛</p> <p>(4) تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى: تبعاً لمتوسط تكلفة الطن الواحد المطبق على مكوّن الأغذية في المشروع؛</p> <p>(5) تكاليف الدعم المباشرة: بنسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(6) تكاليف الدعم غير المباشرة: بنسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، وفقاً لما يقرره المجلس.</p> <p>(ب) على الجهات المانحة التي تتبرع بنقد مخصص لأنشطة لا تشمل على توزيع الأغذية أن توفر مبالغ نقدية كافية لتغطية تكاليف التشغيل والدعم الكاملة المتعلقة بمساهماتها، باستخدام المعايير التالية لحساب تكاليف التشغيل والدعم:</p> <p>(1) تكاليف التشغيل المباشرة: بالتكاليف الفعلية التقديرية؛</p> <p>(2) تكاليف الدعم المباشرة: بنسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(3) تكاليف الدعم غير المباشرة: بنسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، وفقاً 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 للعاجلة، 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 ألا يقع على عاتق البرنامج إلزام إضافي بالإبلاغ؛</p> <p>(و) يجوز لحكومات الدولة النامية، أو الدول ذات الإقتصاد الانتقالي، أو الجهات المانحة غير المعتادة وفقاً 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) ألا 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) ألا 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 ألغها، ليست ذات قيمة كبيرة.</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 الملائحة العامة والنظام المالي

التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي⁽²⁾

الملائحة العامة/النظام المالي	النص
<p>ملحق الملائحة العامة: تفويض السلطات للمدير التنفيذي</p>	<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 طرقاتاً مبتكرة أو التي تتطوي على مراحل ماثراً خلاف؛</p> <p>(3) — المشروعات التي أقرت لها مرحلتان توسع أو أكثر؛</p> <p>(4) — المشروعات التي تشمل جزءاً كبيراً (أكثر من 50 في المائة) من سلع السوق المقترحة 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 رأته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها في مناقشتها أثناء الدورة الرابعة والعشرين، المعقدة 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 لمشروعات 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 فيما يخص جميع العمليات الخاصة.</p> <p>(4) — يجب ألا يتجاوز مجموع هذه الزيادات في أي بلد كان وفي أية سنة تقريبية 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 منتظم.</p>
النظام المالي	
المادة 1 - تعاريف	<p>تطبيق التعاريف التالية لأغراض هذا النظام، واللوائح التي ستوضع لاحقاً:</p> <p>للنداء الموسع</p> <p>للمساهمات</p> <p>للبرنامج القطري</p> <p>للمساهمات الموجهة متعددة الأطراف</p>

قائمة أولية بمواد الملائحة العامة والنظام المالي

التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي⁽²⁾

النص	الملائحة العامة/النظام المالي
<p>تكاليف الدعم المباشرة</p> <p>الإسترداد الكامل للتكاليف (على أساس أن أهمية المبدأ ستظل 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>	
<p>تقييد المساهمات لدعم أغراض البرنامج في أحد الحسابات التالية:</p> <p>لا حسابات فئات البرامج؛</p> <p>أ) الحساب العام؛</p> <p>ب) حسابات الأمانة؛</p> <p>ج) الحسابات الخاصة.</p>	المادة 2-4
<p>كما تتحمل الجهة المانحة مسؤولية ... جميع تكاليف التشغيل والدعم ذات الصلة</p>	المادة 5-4
<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، وهذا بتوقيع الاتفاق الخاص بالبرنامج القطري أو المشروع أو العملية. على أنه يرخص أيضاً المدير 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 1-8
<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>	المادة 3-9
<p>ينقسم حساب البرنامج إلى: الحساب العام، وحسابات فئات البرامج، وحسابات الأمانة</p>	عاشراً: حساب برنامج الأغذية العالمي المادة 1-10
<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>	عاشراً: حساب برنامج الأغذية العالمي المادة 2-10
<p>تستخدم موارد حساب البرنامج، حصراً لتغطية نفقات الدعم والتشغيل لبرنامج الأغذية العالمي. وعلاوة على ذلك، يمكن استخدام موارد صندوق البرنامج لتسليف رأس المال للعاملين المشاركين القائمة على مساهمات متنبأ بها بحد أقصى يحدده المجلس ويستعرضه بصفة دورية.</p>	المادة 8-10

مذكرة بشأن جوانب الحوكمة في سياسة الخطط الاستراتيجية القطري وعنصر الميزة من أجل الفعالية التشغيلية في استعراض الإطار المالي

- 1- الغرض من سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وعنصر الميزة من أجل الفعالية التشغيلية في استعراض الإطار المالي، معاً، هو وضع نهج جديد لتصنيف برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته وتنفيذها ("نهج الخطط الاستراتيجية القطرية"). وإذا وافق المجلس التنفيذي للبرنامج على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية، ستؤخذ البرامج والمشروعات والأنشطة في بلد معين عادة في خطة استراتيجية قطرية وحيدة تتضمن ميزانية حافظة قطرية⁽¹⁾. ويستهدف نهج الخطط الاستراتيجية القطرية أيضاً تبسيط فئات تكاليف البرنامج وتطبيقه لمبدأ استرداد كامل التكاليف.
- 2- وسينطوي نهج الخطط الاستراتيجية القطرية على تنقيح الإطار البرامجي والمالي للبرنامج. ولن يتطلب هذا النهج تعديل أي أحكام واردة في النص الدستوري للبرنامج أي نظامه الأساسي، ولن يلزم بناء على ذلك اتخاذ أي إجراء من جانب الجمعية العامة أو مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة. ويمكن بالأحرى أن يوافق المجلس التنفيذي للبرنامج على هذا النهج بناء على الصلاحيات الممنوحة له بموجب النظام الأساسي للبرنامج من خلال إصدار السياسات وتعديل مواد اللائحة العامة والنظام المالي وتفويضات السلطة والنظام المالي المعمول بها حالياً⁽²⁾.
- 3- ويتوقع نشر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية على مرحلتين.
- 4- وستغطي المرحلة الأولى "التجريبية" عام 2017 الذي يتوقع أن تقدم خلاله 16 خطة استراتيجية قطرية تتضمن ميزانيات تجريبية للحواظ القطرية ("الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية") إلى المجلس التنفيذي ليوافق عليها. وستتيح الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية فرصة للدول الأعضاء والمنظمتين الأم اللتين يتبع لهما البرنامج وسائر الجهات صاحبة المصلحة في البرنامج للتطلع إلى ما هو أبعد من مبادئ نهج الخطط الاستراتيجية القطرية وملاحظة كيفية تطبيق النهج في الواقع. ويتوقع في الحقيقة أن تتمخض الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية عن نتائج وبيانات يمكن أن توجه نهج الخطط الاستراتيجية القطرية قبل وضع صيغته النهائية في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2017.
- 5- وفي المرحلة الثانية من نشر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية التي تبدأ في عام 2018، يُتوقع اعتماد النهج على نطاق البرنامج عبر الخطط الاستراتيجية القطرية والأطر القطرية المؤقتة⁽³⁾ وتدابير الاستجابة السريعة للطوارئ بعد أن يوافق المجلس التنفيذي على بدء تنفيذه ويدخل التعديلات المعيارية اللازمة في الدورة العادية الثانية لعام 2017.
- 6- وسيطلب البرنامج وفقاً لنظامه الأساسي مشورة لجنة المالية لمنظمة الأغذية والزراعة واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية طوال المرحلتين ويرفع التقارير عن التعديلات المدخلة على اللائحة العامة إلى مجلس منظمة الأغذية والزراعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

ما هو الإجراء المعياري المطلوب لنشر نهج الخطط الاستراتيجية القطرية؟

- 7- كما سبق ذكره، يتسق نهج الخطط الاستراتيجية القطرية مع أسمى وثيقة دستورية للبرنامج، أي النظام الأساسي، وتندرج الموافقة على هذا النهج في نطاق سلطة المجلس التنفيذي. وسيكون المجلس التنفيذي، إذ يمارس السلطة الممنوحة له بموجب النظام

(1) ستطبق ميزانيات الحواظ القطرية على جميع فئات البرامج وهي تشمل الأطر القطرية المؤقتة وتدابير الاستجابة السريعة للطوارئ وينبغي عرضها في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية.

(2) تاذن المادة السادسة-2(ب) (6) والمادة السادسة-2(ب) (7) والمادة السادسة-2(ج) من النظام الأساسي على التوالي للمجلس التنفيذي بإدخال التعديلات اللازمة على اللائحة العامة والنظام المالي وتفويض السلطة إلى المدير التنفيذي.

(3) سيستخدم الإطار القطري المؤقت في ظروف استثنائية عندما يحتمل عدم إجراء استعراض استراتيجي بسبب حالات النزاع أو عدم الاستقرار الجارية التي تفوض أسس الحوكمة بما في ذلك أداء المؤسسات الوطنية. ويعرض الإطار القطري المؤقت توجه البرنامج الاستراتيجي وإطار برامجه وحصانله الاستراتيجية في بلد معين في انتظار إجراء استعراض استراتيجي ويواءم مع هيكل ميزانية الحافظة القطرية. وينبغي أن يركز الإطار القطري المؤقت قدر الإمكان على المشاورات الوطنية والتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة. ويجوز استخدام الإطار القطري المؤقت في البلدان التي لا توجد فيها عمليات للبرنامج وخلال الفترة الانتقالية 2017-2018 بينما يجري وضع خطة استراتيجية قطرية كاملة. وفي الفترة الانتقالية، ستجمع الأطر القطرية المؤقتة جميع أنشطة البرنامج الراهنة في بلد معين ضمن إطار يستند إلى نموذج الخطة الاستراتيجية القطرية وينظم على أساس حصانل استراتيجية مواعمة مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج. ويجب على البلدان التي لا تعتمد تقديم خطة استراتيجية قطرية خلال دورة المجلس العادية الأولى لعام 2018 أن تقدم إطاراً قطعياً مؤقتاً ليوافق عليه المدير التنفيذي بحلول 31 ديسمبر/كانون الأول 2017.

الأساسي، في وضع يمكنه من الموافقة على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية وإدخال بعض التعديلات اللازمة على أحكام اللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي، وعلى الأخص تعديل الإشارة إلى فئات البرامج القائمة في البرنامج التي ستلغى تدريجياً حتى تشير بالأحرى إلى مصطلحات إطار الخطط الاستراتيجية القطرية؛ وتبسيط التوجيهات بشأن إدارة التكاليف واسترداد كامل التكاليف؛ وتحديث تفويضات السلطة الحالية إلى المدير التنفيذي فيما يتصل بالموافقة على البرامج وتنقيحها ("تفويضات السلطة") حتى تتسق مع نهج الخطط الاستراتيجية القطرية والسياق الذي تقدم فيه مساعدة البرنامج.

8- وفي حين أنه من الممكن توقع التعديلات التي يستوجب إدخالها بصفة عامة (يرد تحديد أحكام اللائحة العامة والنظام المالي في الملحق الثامن من المشروع الأول لوثيقة استعراض الإطار المالي)، تقترح الأمانة الأتقدم التعديلات المعيارية للموافقة عليها في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2017 إلا بعد أن تتاح للبرنامج الفرصة للنظر في تجربة الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية مما قد يعود بالفائدة على الصيغة النهائية لنهج الخطط الاستراتيجية القطرية وبالتالي على التعديلات المعيارية التي يستلزم إدخالها بغية تنفيذ النهج.

9- وفي انتظار إدخال التعديلات المعيارية، سيطلب من المجلس أن يأذن بالخروج مؤقتاً عن أحكام محددة منصوص عليها في اللائحة العامة والنظام المالي للغرض المحدود المتمثل في تيسير تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية على نحو فعال. وعلى الخصوص، سيطلب من المجلس أن يأذن بما يلي لغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية في عام 2017 فقط:

1. تطبيق أحكام اللائحة العامة والنظام المالي التي تشير إلى فئات البرامج الحالية في البرنامج (مثل عمليات الطوارئ، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش، والبرامج الإنمائية، والبرامج القطرية) كما لو كانت تشير إلى الخطط الاستراتيجية القطرية؛

2. تطبيق أحكام اللائحة العامة والنظام المالي المتعلقة بفئات التكاليف في الميزانية واسترداد كامل التكاليف (المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة والمادة 1-1 والمادة 4-5 من النظام المالي) على نحو يتسق مع المبادئ التي وافق المجلس التنفيذي عليها مسبقاً كجزء من بنود القرار بشأن استعراض الإطار المالي.

10- وعلاوة على ذلك، سيطلب من المجلس، بهدف تيسير تدبير وضع تفويضات السلطة الجديدة وتوجيهه، أن يمنح المدير التنفيذي خلال عام 2017 فقط سلطة إدخال أي تعديلات لازمة على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية بعينها. (يستمر تطبيق المادة العاشرة-6 من النظام الأساسي التي تقضي بأن يتخذ المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة قراراً مشتركاً بشأن الطلبات الطارئة للحصول على المساعدة إذا تجاوزت قيمة الأغذية مبلغاً قدره 3 ملايين دولار أمريكي، على النحو المبين في بنود القرار الوارد في وثيقة استعراض الإطار المالي⁽⁴⁾). وسيبلغ المدير التنفيذي المجلس بأي استخدام لهذه السلطة بسرعة ويضمن أن يوجه ذلك وضع تفويضات للسلطة أكثر دواماً تتخطى المرحلة التجريبية. وستقدم الأمانة صيغة معدلة لتفويضات السلطة تستخدم مصطلحات فئات البرامج وعتبات الميزانية الجديدة في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية التي تتسق مع المادة العاشرة-6 من النظام الأساسي للبرنامج المتعلقة بعمليات الطوارئ، كي يوافق المجلس التنفيذي عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017.

11- ونظراً إلى اقتصار نهج الخطط الاستراتيجية القطرية على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية فقط خلال عام 2017، من المهم الإشارة إلى استمرار إدارة جميع برامج البرنامج ومشروعاته وأنشطته بالطريقة ذاتها المتبعة في السابق بتطبيق أحكام اللائحة العامة والنظام المالي وتفويضات السلطة المعمول بها حالياً.

12- وفي دورة المجلس العادية الثانية لعام 2017، من المتوقع أن يوافق المجلس على بدء تنفيذ نهج الخطط الاستراتيجية القطرية على نطاق البرنامج ويُدخل التعديلات اللازمة على أحكام اللائحة العامة والنظام المالي وتفويضات السلطة ويدعو إلى تقديم الخطط الاستراتيجية القطرية إليه ليوافق عليها ابتداء من الدورة العادية الأولى لعام 2018 بالاسترشاد بتجربة الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، علماً بأنه ينبغي أن يوافق المدير التنفيذي على الأطر القطرية المؤقتة عند الاقتضاء وفقاً للشروط الواردة في سياسة

(4) انظر الملحق العاشر.

الخطط الاستراتيجية القطرية⁽⁵⁾ وفي مرحلة النشر التالية، ستوضع الصيغة المعدلة لللائحة العامة والنظام المالي وتفويضات السلطة موضع التنفيذ وتطبق على البرامج والمشروعات والأنشطة على نطاق المنظمة⁽⁶⁾.

بنود مشروعى القرارين المقترحين

- 13- ستسمح بنود القرار بشأن سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية والقرار بشأن استعراض الإطار المالي المدرجة على التوالي في الملحق التاسع والملحق العاشر من وثيقة استعراض الإطار المالي بتنفيذ النهج المعتمد على مرحلتين والموصوف أعلاه.
- 14- وسيوافق المجلس من خلال بنود قراره بشأن سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية على سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية المقدمة في الوثيقة [رقم الوثيقة]. فضلاً عن ذلك، سيطلب المجلس تنفيذ الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية في عام 2017 ويأذن بالخروج عن أحكام اللائحة العامة والنظام المالي المتعلقة بالمصطلحات البرامجية بهدف تيسير تنفيذ هذه الخطط. وسعيًا إلى التكيف مع الإطار البرامجي المنقح، سيطلب المجلس أيضاً تقديم اقتراحات بشأن إدخال تعديلات دائمة على اللائحة العامة والنظام المالي ليوافق عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017.
- 15- وسيوافق المجلس من خلال بنود قراره بشأن استعراض الإطار المالي على المبادئ والعناصر التي توجه نموذج ميزانية الحافظة القطرية. وعلاوة على ذلك، سيحيط المجلس علماً باعتماد الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية وبدورها في وضع الصيغة النهائية لنموذج ميزانية الحافظة القطرية ويقر بأن نموذج ميزانية الحافظة القطرية يتطلب تعديل فئات التكاليف الحالية في اللائحة العامة والنظام المالي. وبالنسبة إلى الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية لعام 2017 فقط، سيأذن المجلس للأمانة بتطبيق أحكام اللائحة العامة والنظام المالي (ولا سيما المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة والمادة 1-1 والمادة 4-5 من النظام المالي) على نحو يتسق مع مبادئ نموذج ميزانية الحافظة القطرية وعناصره. وستمنح بنود القرار أيضاً السلطة للمدير التنفيذي لإدخال التعديلات اللازمة على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية في انتظار وضع الصيغة النهائية للنهج التجريبي في عام 2017 باستثناء حالات الطوارئ (التي سيتواصل بشأنها تطبيق التفويض الحالي الخاص بعمليات الطوارئ الذي يقضي بالحصول على موافقة مشتركة من المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة إذا تجاوزت قيمة الأغذية مبلغاً قدره 3 ملايين دولار أمريكي) وتوجه المدير التنفيذي ليبليغ المجلس بأي تعديلات يدخلها. وإضافة إلى ذلك، سيطلب المجلس تقديم الاقتراحات بشأن التعديلات المدخلة على أحكام اللائحة والنظام المالي وتفويضات السلطة والرامية إلى تكييف هذه الأحكام مع نهج الخطط الاستراتيجية القطرية ليوافق عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017.

(5) سيوافق المدير التنفيذي على الأطر القطرية المؤقتة التي تستغرق مدتها حتى عامين رهناً بالمادة العاشرة-6 من النظام الأساسي ويوافق المجلس التنفيذي على هذه الأطر بعد ذلك إذا كانت الظروف لإجراء استعراض استراتيجي وطني لا تزال غير متوفرة.

(6) فيما عدا الحالات التي تظل فيها الصيغة غير المعدلة لللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي وتفويضات السلطة فيه تسري بالضرورة على البرامج والمشروعات والأنشطة الراهنة نظراً إلى عدم الموافقة على خطة استراتيجية قطرية أو على إطار قطري مؤقت بعد.

بنود مشروع القرار حسبما وردت في المشروع الخامس لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية
[الأغراض المناقشة فقط. ولا ينبغي إدراجها في استعراض الإطار المالي للموافقة عليها في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016]

إن المجلس التنفيذي:

- يوافق على "سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية" (الوثيقة (WFP/EB.2/2016/xxx)؛
- يطلب إلى المدير التنفيذي أن يقدم إليه خططاً استراتيجية قطرية تشمل ميزانيات تجريبية للحوافز القطرية للموافقة عليها في عام 2017 (الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية)؛
- يلاحظ أن سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية تنص على تعديل فئات البرامج القائمة في البرنامج ويأذن بناءً على ذلك، ريثما يتم الانتهاء من التعديلات المعيارية المتوقع أن يوافق عليها المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2017، بأن تُطبّق مؤقتاً على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أحكام اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج التي تشير إلى فئات البرامج القائمة كما لو كانت تشير إلى الخطة الاستراتيجية القطرية؛
- يطلب إلى الأمانة أن تقترح تعديلات على المصطلحات البرمجية المستخدمة في اللانحة العامة والنظام المالي للبرنامج من أجل استيعاب إطار الخطط الاستراتيجية القطرية وعرضها على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017.

مشروع قرار بشأن استعراض الإطار المالي

مبعد أن نظر المجلس التنفيذي في استعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X)، فإنه:

- 1- يحيط علماً بأن الاستعراض مؤلف من ثلاثة مسارات عمل؛ هي التالية: "الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية" و"التخطيط المستند إلى الموارد" و"التمويل بالسلف الكبيرة"؛
- 2- يحيط علماً فيما يتصل بمسار العمل "الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية" بأنه بموجب سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية [WFP/EB.2/2016/xxx]، فإن كل خطة استراتيجية قطرية تتضمن ميزانية للحفاظ القطرية تنطبق عليها آليات الموافقة والترتيبات الانتقالية وترتيبات التنفيذ المحددة في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية؛
- 3- يحيط علماً بأنه بموجب سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية، ستقدم سقماً خطط استراتيجية قطرية تتضمن ميزانيات تجريبية للحواظ القطرية (الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية) إلى المجلس للتنفيذ للموافقة عليها في عام 2017، ويطلب إلى المدير التنفيذي أن يضمن أن يُسترد في تصميم هيكل الاسترشاد في التصميم النهائي لهيكل ميزانية الحافظة القطرية بالخبرة المكتسبة من هذه الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية؛
- 4- يحيط علماً بأن من المنتظر أن يبدأ في عام 2018 التعميم الكامل لهيكل تعميم هيكل ميزانية الحافظة القطرية في البرنامج ككل، وذلك بعد استكمال الهيكل والموافقة على تعديلات اللائحة المالية العامة والنظام المالي وتفويض السلطة إلى المدير التنفيذي في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2017؛
- 5- يوافق، تماشياً مع التوصيات الواردة في هذه الوثيقة، على المبادئ التالية لتوجيه إدخال بدء العمل بميزانيات الحواظ القطرية التجريبية في عام 2017 واستكمال هيكل تلك الميزانيات:

- (أ) أن يغطي يشمل هيكل ميزانية الحافظة القطرية كل العمليات في جميع السياقات، وهويحيث يحل محل ميزانيات البرامج الميزانيات المتعددة للبرامج والمشروعات وحسابات الأمانة العديدة التي توجد والصناديق الاستثمارية الموجودة حالياً داخل في البلد المعني؛
- (ب) أن تعتمدتضمن الخطة الاستراتيجية القطرية والإطار أو الإطار القطري المؤقت وعمليات أو عمليات الطوارئ المحدودة المدّة، جميعها، ميزانية ميزانية الحافظة القطرية مقسمة ومعتمدة على أساس الميزانية الإجمالية لحصائل البرنامج الاستراتيجية؛
- (ج) أن تكون ميزانية الحافظة ميزانيات الحواظ القطرية متجهة موجهة نحو النتائج ولديها وأن يكون لها روابط واضحة تمتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية فالأنشطة ثم التكاليف؛
- (د) أن تُجمل التكاليف في أربع فئات هي: تكاليف للدعم المباشر التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشر وأن يكون توزيع المباشرة؛
- (هـ) أن يُطبّق مبدأ استرداد كامل التكاليف منسفاً ومبسّطاً للتركيز على تلك باستخدام فئات التكاليف لأغراض تبسيط العالية المستوى المكوّنة من تكاليف التحويل، وتكاليف التنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة؛ وأن تُبسّط قواعد استرداد كامل التكاليف التي وافق عليها المجلس التنفيذي في اللائحة العامة، مع توفير توجيه تفصيلي بخصوص التنفيذ صدره على أن يصدر المدير التنفيذي في مزيداً من التوجيهات التفصيلية حول تطبيقها عن طريق تعميمات داخلية.

6- واتساقاً مع هذه المبادئ، يوافق المجلس التنفيذي أيضاً، على إدراج العناصر التالية في هيكل ميزانية الحافظة القطرية:

- (أ) استناد عرض ميزانية الحافظة القطرية إلى حسب السنة التقويمية العادية وإلى تقديم ميزانية لكل سنة طوال مدة الخطة الاستراتيجية القطرية؛

(ب) التعامل مع التخطيط والميزنة فيما يتعلق بالاستجابة، حيثما تتوفر خطة استراتيجية قطرية في البلد، مع الاستجابة الأولية لحالات الطوارئ من خلال إدخال ولحده تعديل حصيلة استراتيجية راهنة أو أكثر من خلال إدراج حصائل البرنامج الاستراتيجية المنفصلة، في سياق الخطة الاستراتيجية القطرية، أو زيادة حصيلة أو حصائل استراتيجية استراتيجية جديدة في ميزانية الحافظة القطرية؛

(ج) الموافقة على الميزانية وفقاً لنتائج البرنامج الاستراتيجية وحصائل البرنامج الاستراتيجية؛

(د) تخصيص التكاليف في أربع فئات رئيسية للتكاليف: التمويل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة؛

(هـ) مواعمة العناصر التفصيلية الأكثر تفصيلاً لتخطيط التكاليف مع فئات التكاليف المنسقة التي تستخدمها الأمم المتحدة، حيثما أمكن؛

(د) إتاحة المعلومات القطرية المنبثقة عن دورة التخطيط السنوية للبرنامج كتكملة للخطة الاستراتيجية القطرية لأغراض إعلام الدول الأعضاء؛

7- يحيط علماً بأن تطبيق هذه المبادئ والعناصر المبينة أعلاه سيؤدي إلى الخروج عن بعض أحكام اللائحة العامة والنظام المالي، ويتطلب في نهاية المطاف تعديل تلك الأحكام، ولا سيما الأحكام المتعلقة بتصنيفات فئات التكاليف وباسترداد وسبل استرداد كامل التكاليف ويتطلب في نهاية المطاف تعديل تلك الأحكام؛

8- يتوقع يتوقع أن يكون للخبرة تساعد الخبرة المستقاة من الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أهمية كبيرة في على إنجاز تصميم هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتحديد التعديلات المعيارية التي يلزم إدخالها على اللائحة العامة والنظام المالي، ويطلب إلى المدير التنفيذي تقديم الاقتراحات اللازمة للموافقة عليها في الدورة العادية الثانية لعام 2017؛

9- يأن، بانتظار موافقة المجلس التنفيذي على تعديلات اللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي، المتوقعة في الدورة العادية الثانية لعام 2017، بالخروج عن الأحكام الموجودة في الصكين المعياريين والمتعلقة بتصنيفات فئات التكاليف وباسترداد كامل التكاليف بما في ذلك، كتدبير مؤقت، عن الأحكام الواردة في المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة والمادة 1-1 والمادة 4-5 من النظام المالي، والمتعلقة بتصنيفات فئات التكاليف وسبل استرداد كامل التكاليف، على أن يقتصر ذلك الخروج والتدبير على حالات الضرورة للسماح بتطبيق مبادئ وعناصر ميزانية الحافظة القطرية للمذكورة أعلاه المدرجة في الفقرة 5 من هذا القرار. على الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية في عام 2017؛

10- يحيط علماً بأن إطار الخطط الاستراتيجية القطرية سيتطلب إجراء تنقيح في مصطلحات فئات البرامج وفي عتبات الميزانية المدرجة في تفويض السلطة للمدير التنفيذي؛

11- يطلب إلى الأمانة أن تقترح تنقيحاً لتفويض صيغة منقحة لتفويضات السلطة للمدير التنفيذي، لموافقة إلى المدير التنفيذي بالاسترشاد بالخبرة المكتسبة من الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية ليوافق المجلس التنفيذي عليها في دورته العادية الثانية لعام 2017؛

12- يمنح، كتدبير مؤقت لعام 2017، المدير التنفيذي سلطة إجراء تنقيحات في الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، رهنأ بتفويضات السلطة الموجودة فعلاً فيما يتعلق بعمليات الطوارئ على أن يكون مفهوماً أن المجلس التنفيذي سيبدأ في هذا التنقيحات سيبلغ بأي تنقيحات من هذا القبيل بسرعة؛

13- يطلب إلى المدير التنفيذي استكمال هيكل ميزانية الحافظة القطرية، واقتراح القرارات اللازمة، بما في ذلك تعديلات اللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي، على المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2017؛

14- يحيط علماً بالاحتياجات الأولية من الموارد لأغراض الانتقال إلى هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتنفيذه في عامي 2017 و2018.

اقتراح أولي بشأن عتبات الميزانية

[الأغراض المناقشة فقط. ولا ينبغي إدراجه في استعراض الإطار المالي للموافقة عليه في دورة المجلس العادية الثانية لعام 2016]

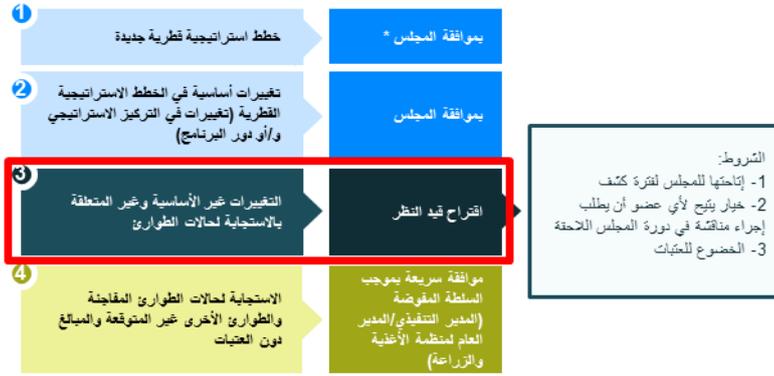
1. كما ورد ذكره في الفقرات من 102 إلى 116 ووصفه في "المشروع الخامس لسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية"، سيوافق المجلس التنفيذي على جميع الخطط الاستراتيجية القطرية الجديدة التي تصحبها ميزانية للحفاظ القطرية. وسيوافق المجلس أيضاً على جميع التعديلات التي تُدخل على خطة استراتيجية قطرية وتمثل تغييراً أساسياً في محور التركيز الاستراتيجي العام للبرنامج في البلد المعني. وسعيًا إلى الحفاظ على قدرة البرنامج على الاستجابة السريعة، سيتواصل تفويض الموافقة على المساعدة للاستجابة للطوارئ المفاجئة وغيرها من الطوارئ غير المتوقعة إلى المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة.
2. وبالنسبة إلى تعديلات الخطة الاستراتيجية القطرية التي لا تنطوي على تغييرات أساسية في محور التركيز الاستراتيجي ولا تتعلق باستجابة الطوارئ، تقوم الأمانة حالياً باستكشاف عتبات جديدة خاصة بالميزانية للموافقة عليها. وقد قدمت الأمانة مشروع اقتراح أولي خلال المشاورة غير الرسمية التي جرت في 13 سبتمبر/أيلول 2016 وهي ما زالت تعمل على تنقيحه. ويرتكز الاقتراح على المبادئ التالية:
 - ◀ استناد العتبات قيمة الميزانية الإجمالية للخطة الاستراتيجية القطرية.
 - ◀ تجميع المكاتب القطرية حسب الحجم.
 - ◀ استخدام عتبات نسبية لضمان نظر المجلس في أي تعديل يتطلب المزيد من الرقابة أو يعرض لخطر استراتيجي أو مالي متزايد مما يعني أن أهم تعديلات الميزانية من حيث حجم الخطة الاستراتيجية القطرية المعتمدة ستخضع لموافقة المجلس.

الجدول ألف-الحادي عشر-1: العتبات المقترحة لموافقة المجلس على تعديلات الميزانية				
صغير	متوسط	كبير	كبير جداً	حجم ميزانية الحافظة القطرية (بملايين الدولارات الأمريكية)
أقل من 100	بين 100 و 500	بين 500 و 2000	أكثر من 2000	العتبة النسبية السنوية
لا ينطبق*	30%	20%	15%	* إخطار المجلس بالتعديلات مع تفويض السلطة إلى المدير التنفيذي ما لم تتجاوز قيمة تعديلات الميزانية 100 مليون دولار أمريكي على مدى فترة 12 شهراً

3. وتماشياً مع التذييل الوارد في اللانحة العامة بخصوص تفويض السلطة إلى المدير التنفيذي، من المقترح تطبيق هذه العتبة سنوياً.
4. ويشير تحليل الأمانة إلى أنه لو تم وضع خطط استراتيجية قطرية وتطبيق هذه العتبات على مدى السنوات الخمس الماضية، لكان من شأن مستوى رقابة المجلس أن يرتفع من 20 مليار دولار أمريكي إلى حوالي 25 مليار دولار أمريكي⁽¹⁾ أي بزيادة تناهز نسبتها 27 في المائة.
5. وكما ورد ذكره في الفقرة 116، ستعمل الأمانة عن كثب مع الدول الأعضاء خلال عام 2017 من أجل مواصلة إعداد اقتراحها بشأن عتبات الميزانية والمتصلة بتفويض السلطة، مع مراعاة الدروس المستخلصة من الفترة التجريبية، قبل تقديم اقتراح نهائي للموافقة عليه في الدورة العادية الثانية لعام 2017.

(1) بما يشمل تعديلات الميزانية.

الشكل ألف-الحادي عشر-1: الحوكمة والرقابة للموافقة على البرامج



* قد لا تخضع الخطط الاستراتيجية القطرية لموافقة المجلس فحينها تكون الخطة مموولة بالكامل من الحكومة المضيفة يمكن الموافقة عليها من جانب المدير التنفيذي وفقاً للمادتين 1-5 و 2-5 من النظام المالي، ورهنا بالمدد التشريعية من النظام الأساسي.

** قد لا تخضع بعض التغييرات الأساسية على الخطط الاستراتيجية القطرية لموافقة المجلس فخذ إضافة حصيلة استراتيجية جديدة لركن متوقعة قبلاً إلى خطة استراتيجية قطرية وتكون مموولة من الحكومة المضيفة، فبه يمكن الموافقة عليها من جانب المدير التنفيذي وفقاً للمادتين 1-5 و 2-5 من النظام المالي، ورهنا بالمدد المتشعبة من النظام الأساسي.