

تحديث بشأن
استعراض الإطار المالي



مشروع

مشاورة غير رسمية

5 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، ولاسيما 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 لدى البرنامج وفعاليته في حالات الطوارئ، على سبيل تحضيره للأدوار الحاسمة المطلوب منه أن يؤديها في تنفيذ خطة عام 2030 ومساندة الصفقة الكبرى التي تمخض عنها مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني.
- 2- وتطرح خارطة الطريق المتكاملة هيكلية مؤسسية جديدة تعزز أعمال البرنامج الأساسية المتعلقة بالاستجابة لحالات الطوارئ مع تمكينه في الوقت نفسه من تنفيذ خطته الاستراتيجية بمزيد من الفعالية على المستوى الميداني من خلال حافظات 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 المتوقع بالنسبة للمستفيدين.
- 3- ويتمثل هدف استعراض الإطار المالي في مضاعفة الفعالية التشغيلية من خلال التخطيط المالي الواقعي والمساءلة المعززة والعمليات المبسطة والإطار المالي وإطار النتائج المنسقين. وسيعمل الاستعراض، كواحد من العناصر الأربعة في خارطة الطريق، على تنفيذ هيكل لميزانية الحافظة القطرية يدلل 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 على المستوى القطري إقامة 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 على المكاتب القطرية التركيز المركزي للاستعراض، حيث يعمل المديرين والموظفون القطريون من 15 مكتباً قطرياً 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. وكما 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 غير الرسمية في 25 يوليو/تموز والمتعلقة بمسار عمل الميزنة من أجل الفعالية التشغيلية والهيكل المقترح لميزانية الحافظة القطرية، بما في ذلك الإبلاغ والمساءلة، وهيكل تصنيف التكاليف وتسلسلها، والحوكمة وإمكانات مستويات الحد الأدنى، واسترداد كامل تكاليف، والاستجابات المنسقة في حالات الطوارئ. كما تقدم تحديداً 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 تطوّر المفاهيم المعروضة في الوثيقة باستخدام أمثلة من المكتب القطري في زمبابوي، حيثما أمكن. فالملاحق الأول يعرض مشروع الخطة الاستراتيجية القطرية لزيمبابوي والحصائل الاستراتيجية؛ وستعرض الخطة الاستراتيجية القطرية النهائية لزيمبابوي 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 موافقتها مع الخطة الاستراتيجية (2017-2021) وسياسة الخطط الاستراتيجية القطرية وهيكل ميزانية الحافظة القطرية، وأخيراً، يعرض الملحق التاسع مشروع قرار أولي لموافقة المجلس في دورته في نوفمبر/تشرين الثاني 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 المستندة إلى النقد وأنشطة بناء القدرات، ونموذجاً معدلاً لتمويل تكاليف الدعم المباشرة كنسبة مئوية من التكاليف التشغيلية المباشرة وليس كمدد ثابت لكل طن.
- 12- وفي عام 2014، ركزت المرحلة التالية من الاستعراض على زيادة القدرة على التنبؤ بالموارد ومرونتها وذلك بتحسين عمل مرفق تمويل رأس المال العامل. ويتأيد المجلس، فصلت الأمانة آليات التمويل بالسلف في المرفق؛ وأنشأت حداً أقصى قدره 570 مليون دولار أمريكي لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات؛ ورفعت سقف المرفق العالمي لإدارة السلع ليصل إلى 350 مليون دولار أمريكي؛ وأنشأت حداً أقصى لسلف الخدمات المؤسسية قدره 70 مليون دولار أمريكي.⁽²⁾ كما وافق المجلس على زيادة في المستوى المستهدف إلى 200 مليون دولار أمريكي لحساب الاستجابة العاجلة.⁽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، أجرى 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 يبسر 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- يوزع التمويل في المكاتب القطرية على المشروعات أو بوجه وفقاً للشروط التي يفرضها المانحون⁽⁴⁾ وهو يبرمج 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 المديرون 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 مشاريع متعددة في البلد مسارات تمويلية متجزئة ويؤدي إلى تعقيد البرمجة. كما أن تباين دورات حياة المشروعات يتسبب في تصعب تحقيق المديرين رؤية شاملة للاستراتيجية أو العمليات في البلد 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 مراحلها، مما يؤدي إلى زيادة التجزؤ.

(5) أفغانستان وبنغلاديش وجمهورية الكونغو الديمقراطية وميانمار.

السياق الخارجي

- 19- تحدد خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة ونتائج مؤتمر القمة العالمي 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 استعراض الأربع سنوات الشامل للسياسات بشأن مواءمة ممارسات أعمال مؤسسات الأمم المتحدة، وخاصة فيما يتعلق بتوحيد تصنيفات التكاليف حيثما أمكن مع فئات التكاليف المواءمة التي تأخذ بها الأمم المتحدة، عملاً على تحسين التخطيط المشترك على المستوى الميداني.

النهج المطبق على استعراض الإطار المالي

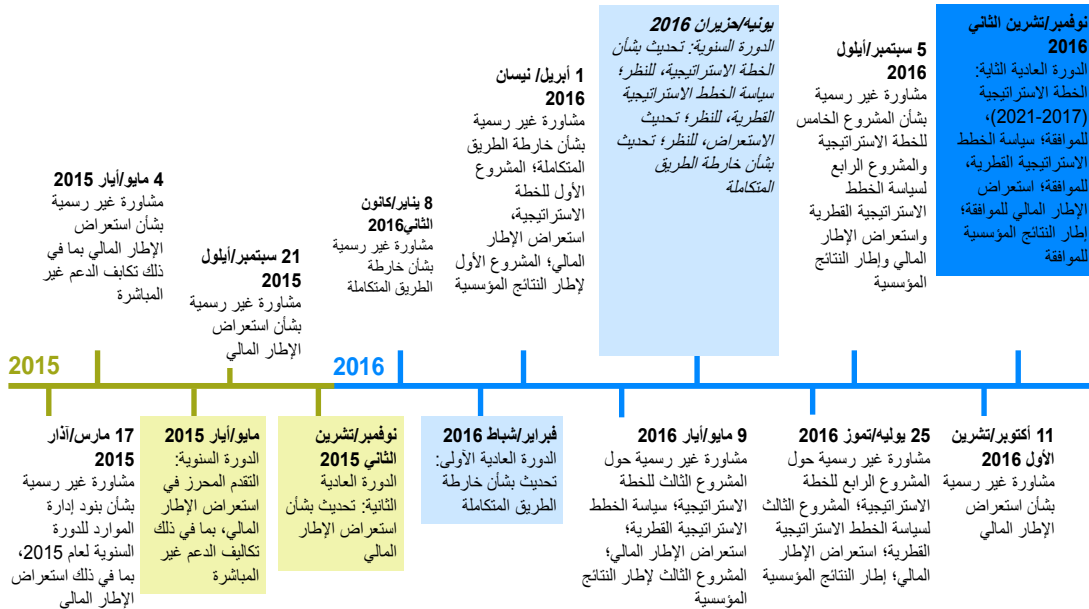
- 21- بالتشاور مع مديري المكاتب القطرية التابعة للبرنامج ومع المجلس،⁽⁶⁾ وضعت في أوائل عام 2015 أربعة أهداف يسترشد بها عمل الاستعراض، وهي:
- ◀ زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد بحيث يمكن للمكاتب القطرية أن تحقق أقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية التشغيليتين؛
 - ◀ زيادة المرونة بغية تحسين الاستجابة للاحتياجات التشغيلية والحفاظ على الانضباط في الإدارة المالية وفي الإبلاغ والتحليل الماليين؛
 - ◀ تعزيز المساءلة بربط إدارة الموارد بنتائج الأداء؛
 - ◀ تبسيط إطار إدارة الموارد.
- 22- وقد أُنقِ على الحفاظ على المبادئ الثلاثة الأساسية: طابع البرنامج كوكالة تموّل من التبرعات، ومبدأ استرداد كامل التكاليف، وتتبع الإنفاق المحدد بالمساهمات. على أن الأمانة أشارت في ذلك الوقت إلى عزمها 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 تقرن 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 الالكترونية وحلقات العمل العديدة المخصصة لتبادل الأفكار والدروس المستفادة،

على ضمان المشاركة الواسعة في تصميم مسارات العمل وتنفيذها. ويجري العمل على تنفيذ تجريبي للتخطيط المستند إلى الموارد 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 تحديات 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- وتكميلاً لدورات المجلس 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



- 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.

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)

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- وأعد 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 حشد 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 لكولومبيا 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 ولحشد 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 جميع العمليات في جميع السياقات خلال السنة التقييمية؛
- 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 إلى الأنشطة إلى 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 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.

- 41- ووضع نموذج أولي لمحاسبة التكاليف لضمان إدخال قيم التحويلات المباشرة وتكاليف التنفيذ والتكاليف التي تدار على مستوى البلد كله – وهي تكاليف الدعم المباشرة وتكاليف الدعم غير المباشرة.
- 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 حلاً 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، وصناديق الأمانة، 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- ودلت تقديرات المكاتب القطرية والنتائج التفصيلية التي تمخضت عنها المرحلة الثانية أن هيكل ميزانية الحافظة القطرية يمكن أن يدعم عمليات البرنامج كما دلت 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 يولييه/تموز 2016.
- 46- وفي أعقاب مرحلتي اختبار النماذج الأولية، حددت المكاتب القطرية والمسؤولين القياديين الموظفين 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 وثبوتها. وينسق العمل على المخطط العام مع العمل على نهج الخطط الاستراتيجية القطرية وإطار النتائج المؤسسية لضمان المواءمة 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 وصناديق الأمانة المتعددة الموجودة حالياً في كل بلد. وستشمل، كهيكل وحيد لإدارة تدفق الموارد في المكتب القطري، 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 الخطط الاستراتيجية القطرية ميزانية لكل سنة لوحدها موزعة على حصيلة البرنامج القطرية.⁽¹⁴⁾
- 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 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.⁽¹⁵⁾
- 52- وستدرج حصائل البرنامج الاستراتيجية وأنشطته المتعلقة بالاستجابة الإقليمية في ميزانيات الحافظات 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 الملائم 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- وسيستمر تمويل بعض الأنشطة أو الحصائل من حسابات الأمانة. وسيُدرج الإطار البرنامجي والميرر المنطقي لهذه الأنشطة في الخطة القطرية. كما سدرج في الخطة القطرية أنشطة حسابات الأمانة التي يعتبر المكتب القطري مسؤولاً عنها ويخضع للمساءلة بشأنها: وستخصص حسابات الأمانة المحددة ببلد معين للخطة القطرية بصورة مباشرة في حين أن حسابات الأمانة التي تدار من المقر أو التي يديرها مكتب إقليمي فسدرج في الخطة القطرية كأنشطة ممولة من حسابات الأمانة. وسيكون جميع الإنفاق من حساب الأمانة محددًا كمنحة، وسيجري الإبلاغ عن هذا الإنفاق بالعملة المحلية.
- 55- 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 أهداف التنمية المستدامة. وسيجري تمييز الخدمات المشتركة المقدمة للمكتب القطري في الخطة القطرية بوضوح. وعندما

(14) تتألف الميزانية من الحصائل الاستراتيجية الموضوعة 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.

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

- 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. (16)
- 56- وستوفر الخطة الاستراتيجية 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- 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- وكما يرد 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 من الدولارات الأمريكية في المتوسط سنوياً، مما يمثل 52 في المائة من برنامج العمل السنوي.
- 59- وستكون الخطة الاستراتيجية القطرية الأداة الأساسية لموافقة المجلس. وبالموافقة عليها، فإن المجلس يوافق أيضاً على الميزانية الإجمالية وميزانية كل من الحصائل الاستراتيجية لمدة الخطة. وتتضمن الملحقات 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، وتفصيل تكاليف الأنشطة.

التوصية 0-1

أن يشمل هيكل الخطة الاستراتيجية القطرية جميع العمليات في جميع السياقات وأن يحل محل الميزانيات المتعددة للبرامج والمشروعات وحسابات الأمانة الموجودة حالياً في البلد.

التوصية 1-1

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

التوصية 2-1

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

التوصية 3-1

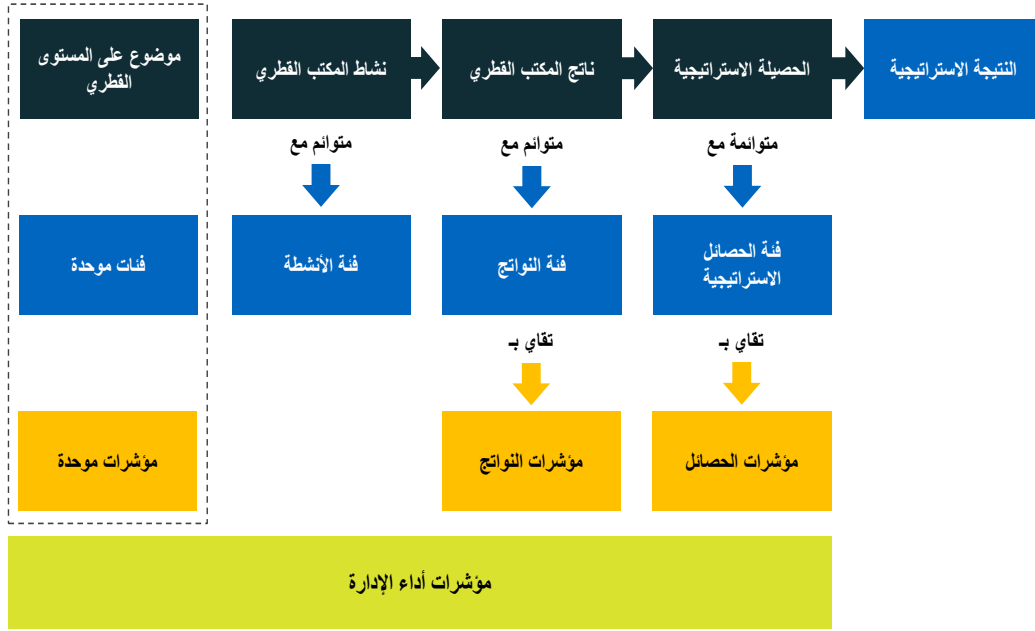
أن يجري التعامل مع التخطيط والميزنة للاستجابة الأولية لحالة الطوارئ من خلال إضافة واحدة أو أكثر من حصائل **البرنامج** الاستراتيجية إلى الخطة أو تعزيزها فيها.

النهج المتجه نحو النتائج

- 60- 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- 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 إلى الأنشطة إلى التكاليف. ومن شأن ذلك أن يبسر إدارة الأداء والإبلاغ المالي حسب **حصيلة البرنامج** الاستراتيجية، وأن يمكن الأمانة من عرض أثر المساعدة التي يقدمها **البرنامج**.
- 62- وتمثل سلسلة نتائج **البرنامج** (الشكل 3) جوهر نهج **البرنامج** في الإدارة المتجهة نحو النتائج على المستوى القطري.

(16) تعرف الخدمات والبرامج المشتركة حالياً كقناة 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 التوريد ومجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ والخدمات الهندسية؛ والأنشطة المتصلة بإنشاء وتشغيل البرامج المشتركة لتنفيذ التحولات المستندة إلى النقد؛ (9) أنشطة الاستعداد لحالات الطوارئ (12) أنشطة التحليل والتقييم.

الشكل 3: سلسلة نتائج البرنامج



- 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 اختبار الحصائل والنواتج والأنشطة الملائمة للسياق القطري، فإن استخدام الفئات الموحدة يمكن من تجميع النتائج من جميع البلدان لأغراض الإبلاغ وإدارة الأداء على المستوى المؤسسي. (17)
- 64- وتصف حصائل البرنامج الاستراتيجية الآثار القصيرة الأجل والمتوسطة الأجل التي تساهم في تحقيق الغايات الوطنية لأهداف التنمية المستدامة ونتائج البرنامج الاستراتيجية. (18) 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 البرنامجي، وتعكس السياق الذي يتم تقديم المساعدة فيه. (19)
- 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 والآخر.
- 66- وستشكل الأنشطة التي يخطط لها المكتب القطري الأساس لتسجيل الإنفاق. وسيتم بروز وظهور الأنشطة في هيكل ميزانية الحافظة القطرية المديرين من تحديد محركات التكاليف ومقارنتها مع الأنشطة المماثلة في جميع الحافظات القطرية وستسترشد بذلك القرارات المتخذة على مستوى الإدارة والبرامج. ويقدم الملحق الرابع مثالاً لتخطيط الأنشطة على أساس حصائل البرنامج الاستراتيجية.

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

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

(18) الخطط الاستراتيجية القطرية، المسودة الرابعة. WFP/EB.A/2016/5-B and C-14741E-Policy

(19) اتفقت المكاتب القطرية المشاركة في المرحلة الثانية على أهمية السياق التشغيلي للتخطيط وحشد 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 مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني، ستعمل الأمانة مع الوكالات الأخرى على تنسيق أفكار السياق.

- 67- وستكون الأنشطة القطرية مرتبطة بفئات الأنشطة المؤسسية للتمكين من تحسين مقارنة الأنشطة ومعايير التكاليف بين المكاتب القطرية ولأنواع الأنشطة.⁽²⁰⁾
- 68- وتيسيراً للتكامل مع إطار النتائج المؤسسية والإبلاغ المؤسسي، سترتبط كل حصيلة من الحصائل الاستراتيجية المحددة قطرياً بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية، كما سيرتبط كل ناتج من النواتج المحددة قطرياً بفئة واحدة من فئات النواتج المؤسسية.
- 69- وستقسم ميزانية الحافظة القطرية المرافقة للخطة الاستراتيجية القطرية وفقاً لحصائل البرنامج الاستراتيجية. ولهذا فإن الموافقة على الميزانية⁽²¹⁾ ستنشئ مظروف ميزانية لكل حصيلة استراتيجية. وسيعزز ذلك النهج المتجه نحو النتائج في وضع الميزانية وسيمثل تغييراً أساسياً من مظروفات الميزانية الحالية المنشأة على مستوى مكونات التكاليف والتي تحد من المرونة المتاحة للمديرين.
- 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 باستخدام الحكيم 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 الحافظات 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.
- 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، وما لديها من معلومات الحصائل بشأن النتائج المخطط لها، أن توفر أساساً للمانحين يمكنهم من تقديم الموارد لفترات متعددة السنوات.

التوصية 2-0

أن تكون ميزانية الحافظة القطرية متجهة نحو النتائج وأن يكون لديها روابط واضحة تمتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية إلى الأنشطة إلى التكاليف.

التوصية 2-1

أن تكون الموافقة على الميزانية متفقة مع نتائج البرنامج الاستراتيجية وحصائل البرنامج الاستراتيجية.

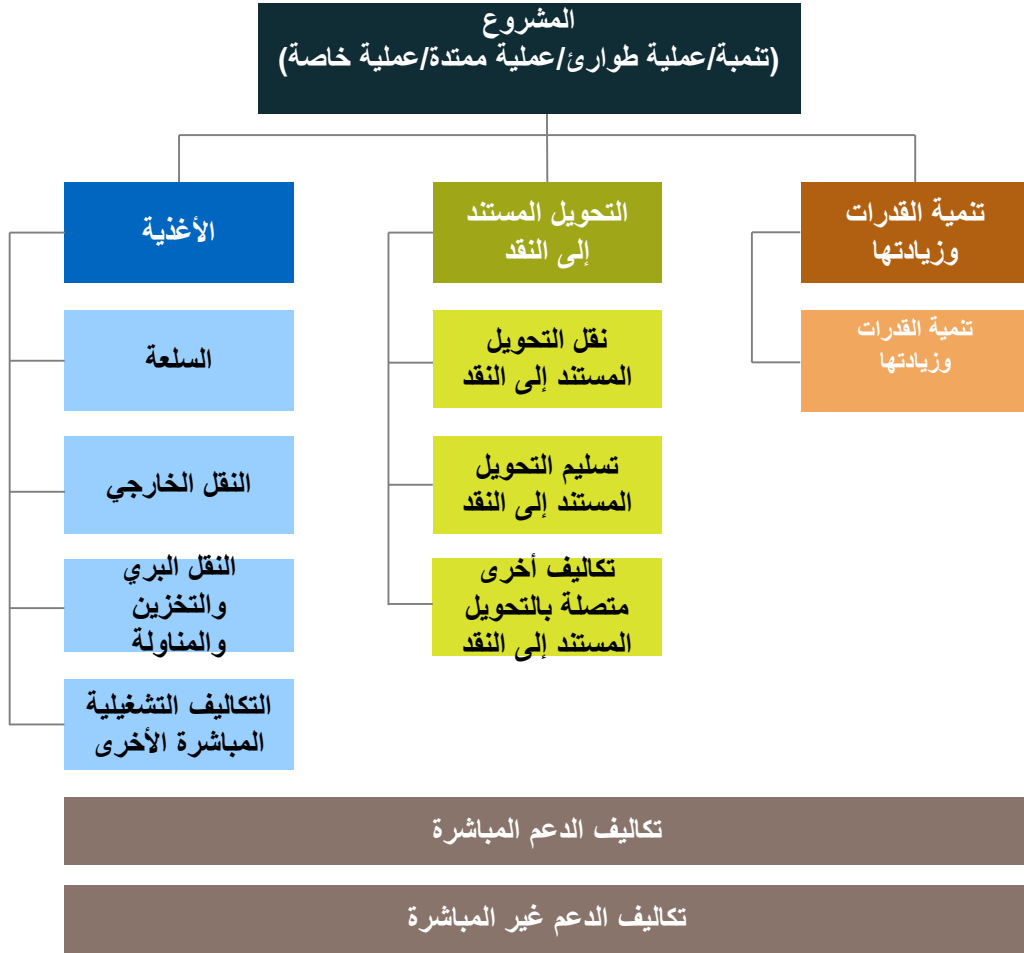
إنشاء هيكل جديد للتكاليف

- 72- صُمم هيكل التكاليف الحالي (الشكل 4)، وهو هيكل يقتصر على البرنامج، لدعم 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 تجمّع حسب طرائق تقديم المساعدة: الأغذية والتحويلات المستندة إلى النقد وتنمية القدرات وزيادتها.

(20) 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) معالجة التغذية؛ (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.

(21) ترد عمليات الموافقة على الميزانيات وتنقيحها لأغراض الخطط الاستراتيجية القطرية، بما فيها ميزانيات الحافظات القطرية، في سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (المسودة الرابعة). وسيُنظر في تغييرات تفويض السلطة في سياق استعراض الإطار المالي.

الجدول 5: مكونات التكاليف وهيكلها حالياً



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

- 1) تتبع الأنواع الأربعة من طرائق التحويلات – الأغذية والتحويلات المستندة إلى 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- 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- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تضاف على قيمة التحويلات وتكاليف تحويلات المساعدة الغذائية والتحويلات المستندة إلى النقد وأنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات، وهي تتصل بصورة مباشرة بطريقة التحويل المحددة. وفي حالة الأغذية والتحويلات المستندة إلى النقد، تقتصر التكاليف تحت بند التحويلات على تحويلات المساعدة 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- 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 التوريد؛ وتكاليف التوزيع؛ والتكاليف التي تعزى بصورة مباشرة لأنشطة تعزيز القدرات وتقديم الخدمات.

التنفيد

- 77- 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 شركاء البرنامج المتعاونين (المنفذين)؛ وموظفي 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 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- تغطي هذه الفئة التكاليف التي تدار على المستوى القطري وتدعم بشكل مباشر عدة أنشطة تتصل بتحويلات المساعدة وتنفيذ البرامج. (22) ويمكن تخصيص هذه التكاليف للأنشطة باستخدام طرائق التقسيم الملائمة. ولهذه التكاليف أهميتها فيما يتعلق بحضور البرنامج في البلد المعني وهي تتأثر على حجم الأنشطة فيه. ومن الأمثلة عليها، وليس على سبيل الحصر، تكاليف إدارة المكتب القطري، من قبيل رؤساء الوحدات؛ وتكاليف إيجار المكتب القطري؛ والتقديرات والتقييمات غير المتصلة بصورة مباشرة بنشاط معين؛ وبعض التكاليف الأمنية.

تكاليف الدعم غير المباشرة

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

عناصر وتكاليف التخطيط التفصيلية

- 80- 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- وسيستخدم المديرون التخطيط على مستوى النشاط 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- ويقدم الشكل 5 مثلاً على هرمية التصنيف التفصيلي للتكاليف والتي تمكن المديرين من الهبوط من الفئات العالية المستوى للتكاليف إلى الفئات التفصيلية الأدنى مستوى.

(22) 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.

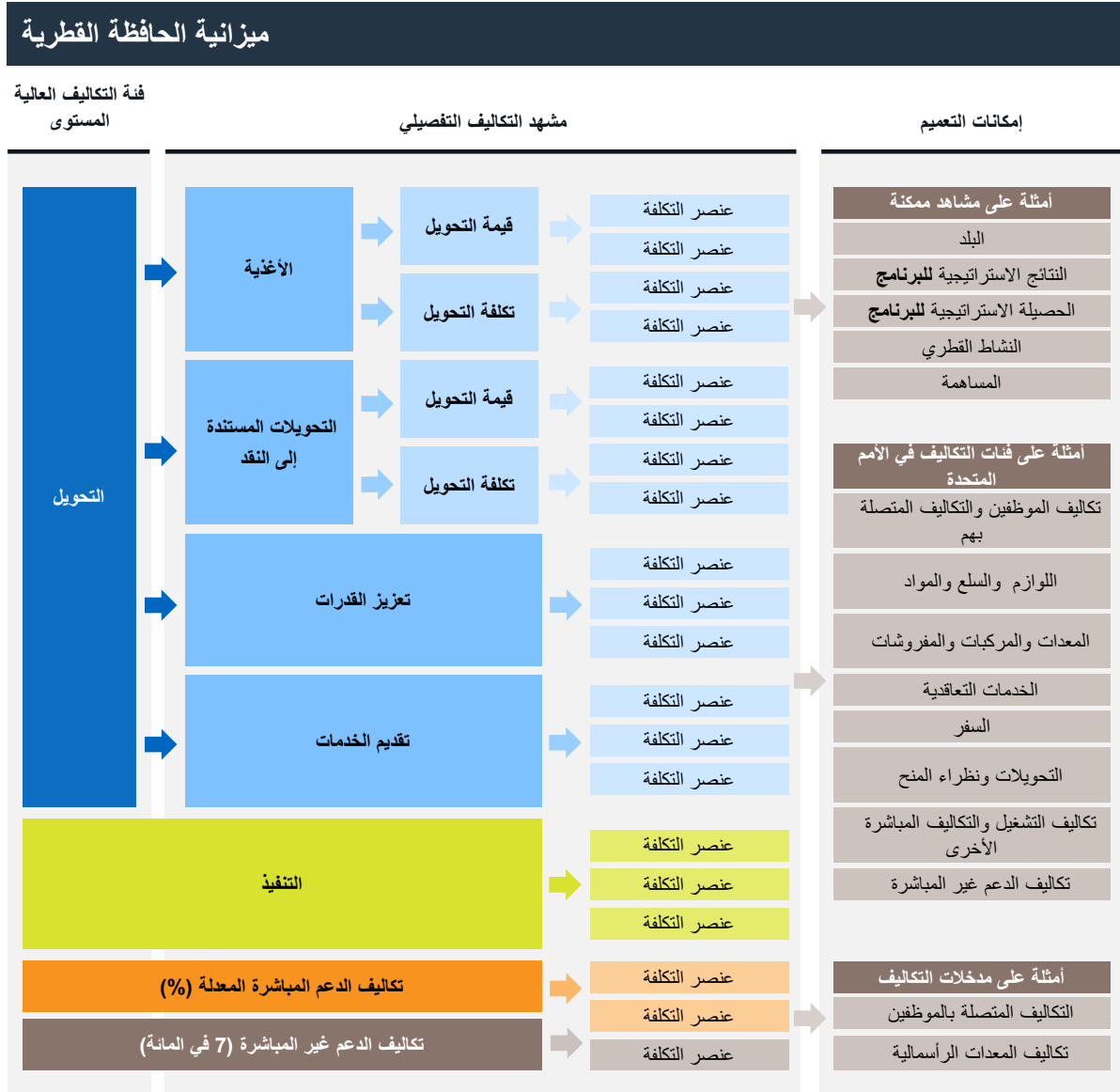
الشكل 5: هرمية تصنيف تكاليف ميزانية الحافظة القطرية



القدرة على الإبلاغ المتعدد الوجود

- 83- 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- ويعرض الشكل 6 مثلاً على الرؤى المتاحة لهيكل ميزانية الحافظة القطرية.

الشكل 6: مثال على رؤى الإبلاغ المتعدد الوجود



- 85- في النظر في مؤتمر القمة العالمي 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

- 86- يجري العمل على وضع عملية تخطيط سنوية تدعم عمليات الإدارة والتنفيذ الداخلية المتصلة بالخطط الاستراتيجية القطرية المتعددة السنوات. وكجزء من عملية التخطيط السنوية هذه، سيضع كل مكتب من المكاتب القطرية خطة لإدارة العمليات القطرية. وسيوضع تحديد هذه الخطة سنوياً وهي تتألف من برنامج العمل القطري الذي يشمل ميزانيات خطط التنفيذ المستندة

إلى الاحتياجات وإلى الموارد.⁽²³⁾ وستعرض خطط التنفيذ الموارد المتوقع أن تكون متوفرة حسب الحصائل الاستراتيجية والأنشطة. وسيُدرج جميع خطط تنفيذ المكاتب القطرية جميعها في خطة البرنامج الإدارية كخطة أولويات العمل.

87- 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 هذه الرؤية الشاملة للعمليات، بالإضافة إلى عمليات المجلس الرسمية، على تيسير قيام المجلس بدوره الإشرافي.

88- وكحد أدنى ستقدم إلى المجلس المعلومات التالية سنوياً:

- 1) مقترحات 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- وبالتشاور مع المانحين، تجري الأمانة أيضاً استعراضاً لمتطلبات الإبلاغ بغية زيادة الشفافية وتوحيد عناصر الإبلاغ.

90- 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- سيتمكن هيكل التكاليف الجديد المديرين من رؤية بنود التكاليف التفصيلية وفقاً لفئات التكاليف المواءمة مع الأمم المتحدة. ويتمشى ذلك مع توصية استعراض الأربع سنوات الشامل بخصوص مواءمة ممارسات الأعمال، كما سييسر التخطيط والإبلاغ وإجراء مقارنات أوضح بين المكاتب القطرية.

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

(23) تتألف الميزانية من الحصائل الاستراتيجية الموضوعة 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⁽²⁴⁾

| ميزانية المحافظة القطرية لزمبابوي (2021-2017) | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|-------------|
| | الحصولية الاستراتيجية 1 1 | الحصولية الاستراتيجية 2 2 | الحصولية الاستراتيجية 3 3 | الحصولية الاستراتيجية 4 4 | الحصولية الاستراتيجية 5 5 | |
| | أن يتمكن الناس المفتقرون إلى الأغذية، بما في ذلك الأطفال، في المناطق الأكثر تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى | أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تتواءم مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025 | أن يحقق أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون من الأمن الغذائي في زمبابوي هذا الأمن، وأن يبتنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات والإجهادات الموسمية | أن يضمن النظام الوطني للحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل مزمن على امتداد البلد من تلبية احتياجاتها الأساسية على مدار العام | أن تكون البرامج الإسكانية والإسكانية في زمبابوي مدعومة، بصورة يعول عليها، بخدمات لسلسلة التوريد تتصف بالعالمية وفعاليتها 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 المعدلة (%) | 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 |

التوصية 0-3

أن تلخص التكاليف في أربع فئات رئيسية للتكاليف: التحويلات والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة.

التوصية 1-3

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

(24) ترد الأرقام لأغراض التوضيح فقط.

- 93- 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، أن يقدم المانحون مساهمات نقدية كافية لتغطية جميع التكاليف التشغيلية وتكاليف الدعم المتعلقة بتنفيذ الأنشطة.⁽²⁵⁾
- 94- غير أن الأمانة تلاحظ أن التطبيق الحالي لاسترداد كامل التكلفة 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- وعلى ضوء زيادة تنوع المساعدة التي يقدمها البرنامج وهيكل ميزانية الحافظة القطرية المقترح والتغييرات المقترحة في هيكل التكاليف، أقرت الأمانة استعراضاً لتطبيق استرداد كامل التكاليف بغية وضع تصميم مبسط ينطبق على جميع أنواع المساهمات ويسهم على نحو منصف في تحميل التكاليف على المانحين.⁽²⁶⁾
- 96- إن معظم المشروعات لا يمول بنسبة 100 في المائة، الأمر الذي يؤدي إلى تكرر 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⁽²⁷⁾ بحيث يعكس 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- ويستند المقترح المقدم إلى المجلس أثناء الدورة السنوية لعام 2016، وفي المشاورة غير الرسمية التي تلتها، إلى الحاجة إلى التمييز بين مبدأ استرداد كامل التكاليف ومعاملة مختلف أنواع المساهمات. ويركز المقترح على تطبيق المبدأ على تكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة. وسيحسب عنصر تكاليف الدعم المباشرة كنسبة من تكاليف التحويل والتنفيذ الموحدة، وهي تكاليف تتباين حسب البلد. أما تكاليف الدعم غير المباشرة ومعدلها الحالي البالغ 7 في المائة فسيفيقان دون تغيير.⁽²⁸⁾
- 98- ومن المتوخى أن يدرج مبدأ استرداد كامل التكلفة 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- ويعرض الملحق السابع أمثلة على كيفية تطبيق استرداد كامل التكلفة على مختلف أنواع المساهمات في زمبابوي.

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

(26) WFP/EB.A/2016/5-C/1.

(27) اختُبر في سياق تجريب مسار عمل التخطيط المستند إلى الموارد استرداد كامل التكلفة على أساس الخطط المستندة إلى الموارد، ووجد أن الميزانية الأكثر واقعية يتمكّن مزيداً من الدقة في البرمجة ومزيداً من الكفاءة في استخدام الموارد. وسيتم توحيد التخطيط المستند إلى الموارد وسيعمم في عام 2017.

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

التوصية 0-4

أن يطبق مبدأ استرداد كامل التكلفة على تكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة، وأن يتم تحميل التكاليف على المانحين بصورة منصفة ومبسطة للتركيز على تلك التكاليف.

التوصية 1-4

أن يوافق المجلس التنفيذي على تبسيط قواعد استرداد كامل التكلفة في اللائحة العامة، على أن يصدر المدير التنفيذي مزيداً من التوجيهات التفصيلية حول تطبيقها وذلك باستخدام التعميمات الداخلية.

الترتيبات الانتقالية لعام 2017

- 100- من المتوقع أن تقدم المجموعة الأولى من الخطط الاستراتيجية القطرية وتجربة ميزانيات الحافظات القطرية المتصلة بها إلى المجلس للموافقة عليها في الدورة العادية الأولى لعام 2017. وستقدم مجموعة ثانية إلى الدورة السنوية لعام 2016. وستقدم الأمانة تقارير إلى المجلس عن تنفيذ أعمال التجريب، كما ستقدم إليه أية توصيات تتعلق بمواصلة تحسين الأطر البرنامجية والمالية الأساسية استناداً إلى ذلك التنفيذ.
- 101- وببداية 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.
- 102- وسيبسبب تطبيق الإطار المالي الجديد على ميزانيات عام 2016 بحالات من عدم الاتساق بين الأحكام الحالية في اللائحة العامة والنظام المالي لدى البرنامج، فيما يتصل بمكونات التكاليف الحالية⁽²⁹⁾ 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⁽³⁰⁾ وعلى وجه الخصوص، فإن من المطلوب من المجلس أن يوافق على الخروج عن تصنيفات التكاليف واسترداد كامل التكلفة في حالات تقتصر على الضرورة للتمكين من تطبيق مبادئ ميزانية الحافظة القطرية المذكورة أعلاه وعناصر محددة من تلك الميزانيات في الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية.
- 103- وكما لوحظ في وثيقة "سياسة الخطة الاستراتيجية القطرية – المسودة الرابعة"، سيكون هناك حاجة إلى إدخال تعديلات على اللائحة العامة والنظام المالي في البرنامج لدعم الأخذ بالأطر البرنامجية والمالية المنقحة اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018. وستعقد الأمانة مشاورات غير رسمية بخصوص التعديلات المقترحة في عام 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 وتنقيحاتها، وهي تشير إلى أن المجلس سيحتاج إلى إعادة النظر في سلطات المدير التنفيذي المتعلقة بالموافقة على البرامج وتنقيحات الميزانيات.
- 105- وبالنسبة للتنقيحات التي لا تحتاج إلى تغييرات أساسية في التركيز الاستراتيجي ولا تتصل بالاستجابة في حالات الطوارئ، ينظر في اقتراح إتاحة هذه التنقيحات – في حال تجاوز حد أقصى معين – للمجلس خلال فترة الكشف، مع توفير خيار أن

(29) 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.

(30) 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.

يطلب أحد الأعضاء مناقشة التتقيح في دورة قادمة من دورات 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 البرنامجية أو التتقيح. أما القيمة الإجمالية لإطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية فستكون أعلى بكثير من قيمة أي مشروع لوحده. وقد حلت الأمانة المستويات التاريخية لتتقيحات 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 تتقيحات البرامج والميزانيات لجميع أنواع المشروعات بحدود 3 ملايين من الدولارات الأمريكية بقيمة الأغذية. وفي عام 2004، رُفعت هذه السلطة إلى 20 مليون دولار أمريكي بقيمة الأغذية في العمليات الممتدة.⁽³¹⁾ ويعكس استخدام قيمة 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.⁽³²⁾ 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- 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 سيعكس التركيز على الحاصلات في إطار الخطط الاستراتيجية القطرية/ميزانية الحافظة القطرية. وستجمع المكاتب القطرية حسب حجمها وستستخدم حدود قصوى نسبية ومطلقة لضمان نظر المجلس في أي تتقيح يتطلب زيادة في الإشراف أو بشكل زيادة في المخاطرة الاستراتيجية أو المالية. ويعني هذا أن أكبر تتقيحات الميزانية بالقيمة الدلارية ومن حيث حجم الخطة الموافق عليها ستخضع لموافقة المجلس.⁽³³⁾ أما التتقيحات الأصغر المتعلقة بالتنفيذ اليومي فسيفوض بها المدير التنفيذي.

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

111- وستزود الأمانة المجلس بتحديثات دورية عن تنفيذ الأعمال التجريبية وتوصيات أخرى لتحسين الأطر البرنامجية والمالية.

التوصية 0-5

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

المتطلبات الأولية من الموارد

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.

(31) تبقى الحدود القصوى لعمليات الطوارئ وعمليات التنمية بلا تغيير.

(32) في عام 1994، كان الحد الأدنى البالغ 3 ملايين من الدولارات الأمريكية في قيمة الأغذية يمثل 20-25 في المائة من متوسط قيمة المشروع.

(33) تتقيحات الميزانيات لأغراض حسابات الأمانة التي تمول من الحكومات المضيفة حصراً لا تخضع للحدود الخاصة بالميزانية؛ وستبقى السلطة محصورة بالمدير التنفيذي وفقاً للمادتين 1-5 و 2-5 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- يتألف برنامج العمل الحالي لدى البرنامج من مشروعات مصممة على أساس تقديرات الاحتياجات بالتعاون مع النظراء الحكوميين والشركاء. وهو خطة للاستجابة⁽³⁴⁾ 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- 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- 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". وسيتمكن هذا النهج المكاتب القطرية من تخطيط عملياتها بشكل مسبق لمدة 12-18 شهراً، استناداً إلى الموارد المتوقعة، وهو سيحسن التخطيط وإدارة الأداء.
- 116- 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- وتم اختيار تسعة من المكاتب القطرية – أنثيوبيا 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- وضعت المكاتب القطرية خططها المستندة إلى الموارد باتتباع 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- 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 لحشد التبرعات.

(34) يستثنى من ذلك عمليات التنمية وفقاً للمادة العاشرة-8 من اللائحة العامة.

120- 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. وسيُسترشد بالدروس المستفادة من المرحلة التجريبية في إنشاء أية أدوات ونظم جديدة يتطلبها هيكل ميزانية الحافظة القطرية.

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

125- ويعتبر مفهوم التمويل بالسلف الكبيرة امتداداً لمرفق الإقراض الداخلي للمشروعات، وهو مرفق يقدم القروض للمشروعات باستخدام المساهمات المتوقعة كضمان.⁽³⁵⁾ ولهذا المرفق سقف أقصى 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- 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 من الدولارات الأمريكية من أصل سقف المرفق البالغ 570 مليون دولار أمريكي.⁽³⁶⁾

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

(36) WFP/EB.2/2015/5-C/1، الفقرة 25.

- 127- 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- وأقرت لجنة تخصيص الموارد الاستراتيجية شريحة أولى قديها 82.3 مليون دولار لتمويل أربعة بلدان تجريبية – هي أثيوبيا وكينيا ومالي والسودان – كما وافقت عليها المديرية التنفيذية. وفيما بعد تمت الموافقة على سلفة كبيرة قدرها 1.3 مليون دولار أمريكي لبرنامج نيكاراغاوا 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 من الدولارات الأمريكية. وبحلول يوليو/تموز 2016، كان قد تم سداد ما قيمته 71.8 مليون دولار أمريكي، وجميعها وفقاً لشروط المانحين.
- 129- 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 لتركيبة الحصص والحد من التخفيضات الدورية في عدد الحصص؛
 - ◀ زيادة كفاءة سلسلة التوريد 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 المستندة إلى 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 لحشد الموارد؛
 - ◀ زيادة المساهمة عن توفير تنبؤات موثوقة وواقعية بالمساهمات.
- 130- 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- 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 توريد 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- 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 توريد المساعدة الغذائية.
- 133- 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 2016

| حالة الاسترداد | صرف التمويل بالسلف الكبيرة | الخطط المستندة إلى الموارد في 2016 | الخطط المستندة إلى الاحتياجات في 2016 | المشروع | البلد |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------|
| بملايين الدولارات الأمريكية | | | | | |
| 25.0 | 42.1 | 97 | 163 | العملية الممتدة 200700 | أثيوبيا |
| 11.5 | 11.5 | 89 | 118 | العملية الممتدة 200737 | كينيا |
| 4.3 | 8.3 | 65 | 114 | العملية الممتدة 200736 | كينيا |
| 3.9 | 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 |
| 71.8 | 100.7 | | | | المجموع |

* العمل جار على تنفيذ الميزانية.

الملحقات:

- الأول- عرض عام الخطة 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 التكلفة على زمبابوي
- الثامن- مواد اللائحة العامة للبرنامج ونظامه المالي التي تتطلب التعديل
- التاسع- مشروع قرار بشأن استعراض الإطار المالي

الملحق الأول

عرض عام الخطة 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 الملحق 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 الراسخة في الخطة الوطنية للبلد والإطار الإقليمي الذي تساهم فيه مساعدات البرنامج؛ (3) تحدد المجموعات السكانية، والمؤسسات، والنظم المزمع دعمها. ويسهم البرنامج وشركاؤه في الحصائل الاستراتيجية من خلال مخرجات أنشطتهم. وفي العادة فإن الحصائل الاستراتيجية تتضمن أطر الأمم المتحدة للتخطيط الاستراتيجي والخطط الإنمائية والإنسانية الوطنية. ومن المعتاد أن يضم إسناد النتائج على مستوى الحصائل الاستراتيجية مساهمات من البرنامج وجهات فاعلة أخرى.
- 5- وترتبط الحصائل الاستراتيجية للبرنامج مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في زمبابوي للفترة 2016-2020 والأهداف الوطنية المتعلقة بالأمن، والمساواة بين الجنسين، ومرض الإيدز وفيروسه، والحد من الفقر، وإضافة القيمة، والإدارة العامة 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 اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذوية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى.
 - 2) أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات 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 القدرة على الصمود إزاء الضغوط والصدمات الموسمية.
 - 4) أن يضمن نظام الحماية الاجتماعية في زمبابوي تمكُّن المجموعات السكانية الضعيفة بشكل 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 التكلفة وكفؤة. موثوق بخدمات سلاسل إمداد ذات مستوى عالمي وفعالة التكلفة وكفؤة.

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 الرابع"، 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 رفيعة المستوى هي التحويل، والتنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المُعدّلة، 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 64 من الوثيقة فإن الحصائل الاستراتيجية للبرنامج تُصاغ أيضاً 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 |

أساس الموافقة على الميزانية

(1) ستُقسم 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)

| 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 الأغذية، بما في ذلك اللاجئين، في المناطق الأشد تضرراً من تلبية متطلباتهم الغذائية والتغذية الأساسية خلال الصدمات الموسمية الحادة والاضطرابات الأخرى. | أن تسود في صفوف أطفال المناطق ذات الأولوية اتجاهات تقزم تتماشى مع تحقيق الغايات الوطنية والعالمية بحلول عام 2025. | أن تحقق الأسر الريفية وأصحاب الحيازات الصغيرة المحرومون الأمن الغذائي وأن يبنوا القدرة على الصمود إزاء الصدمات الموسمية الأعنف والضعف. | 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 الإتمانية والإنسانية في زيمبابوي بدعم يعمد عليه من خلال خدمات شبكة إمداد على مستوى عالمي ومنخفضة التكلفة وتنسجم بالكفاءة. | |
| | 95 597 836 | 12 380 633 | 84 965 313 | 10 520 174 | 3 672 042 | |
| الأنشطة القطرية | 1 مساعدات الموسم الأعف 2 دعم اللجانين | 3 البرامج والسياسات والتوعية التغذوية 4 البرمجة التغذوية | 5 آلية تسويق وشراء الأغذية المحلية 6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة 7 إنشاء الأصول الإنتاجية من أجل الصمود | 8 الدراية التحليلية 9 إدارة المبتكرة للمخاطر وآليات التأمين والشؤون المالية 10 الحماية الاجتماعية 11 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية | 12 خدمات والدراية المتعلقة بشراء واللوجستيات | |
| 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 التغذوية، 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 وآليات التأمين 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 فئات الأنشطة الموسمية قيد التطوير مما يلي: (1) تحويلات الموارد غير المشروطة لدعم الحصول على الأغذية؛ (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 [يجري حالياً تحديد قائمة مفصلة قائمة بخدمات الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمات؛ ومن المرجح أن تشمل على فئات أنشطة مثل: دائرة الأمم المتحدة لخدمات النقل الجوي للمساعدة الإنسانية؛ ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، والمجموعة اللوجستية العالمية؛ والخدمات الثنائية 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

- 1- يعرض الشكل ألف-الثالث-1 مثلاً 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 المنسقة للاستجابة الإنسانية ذات الصلة بالخطة الاستراتيجية القطرية، وستتاح للدول الأعضاء عبر بوابة شبكية.
- 2- وميزانية الحافظة القطرية، التي ستعد كجزء 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 ستربط بفئة واحدة من فئات الحصائل المؤسسية، كما سيربط كل ناتج قطري مخصص بفئة منفردة من فئات النواتج المؤسسية.
- 4- وسيُربط كل نشاط قطري مخصص بواحدة من فئات الأنشطة المؤسسية (20)

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

(كل الأرقام إيضاحية وبال دولار الأمريكي)

| ميزانية الحافظة القطرية لزمبابوي (2018) | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|-------------------|
| النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية | 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 الأطفال 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 الأعرج والضعف. | 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 الإنمائية والإنمائية في زمبابوي بدعم يعتمد عليه من خلال خدمات شبكة إمداد على مستوى عالمي ومنخفضة التكلفة وتتنم بالكفاءة. | |
| | 24 052 752 | 3 194 728 | 17 255 713 | 2 014 015 | 736 580 | |
| الأنشطة القطرية | 1 مساعدات الموسم الأعرج 2 دعم اللاجئين | 3 البرامج والسياسات والتوعية التغذوية 4 البرمجة التغذوية | 5 آلية تسويق وشراء الأغذية المحلية 6 مزارعون من أصحاب الحيازات الصغيرة 7 قضاء الأصول الإنتاجية من أجل الصمود | 8 الدراية التحليلية 9 الإدارة المبتكرة للمخاطر وآليات التأمين والشؤون المالية 10 الحماية الاجتماعية 11 البرنامج الوطني للتغذية المدرسية | 12 الخدمات والدراية المتعلقة بالشراء واللوجستيات | |
| 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%) | | | |
| | | | | | | 47 253 789 |

المجموع الكلي

الأنشطة المفصلة

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

- 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 التغذوية، 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 كفوة 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 بالظرف المحيط (فئة الأنشطة 12)
- 9 دعم الإدارة المبتكرة للمخاطر وآليات التأمين 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)

الملحق الرابع

مشهد للأنشطة بموجب حصائل البرنامج الاستراتيجية

- 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 والتغذوية 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 غاية 2-1 الحصول على الغذاء | | النتائج الاستراتيجية للبرنامج/غايات الأهداف الاستراتيجية الإنمائية |
|---|------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| المجموع (للحصيلة الاستراتيجية) | | دعم اللاجئين | مساعدات الموسم الأعرج | الأنشطة القطرية |
| 8 537 754 | 64 424 | 8 473 330 | الغذاء | التحويل |
| 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 | التنفيد | |
| 1 565 367 | 127 267 | 1 438 100 | تكاليف الدعم المباشر المعلنة (%) | |
| 22 479 208 | 1 827 596 | 20 651 612 | المجموع الفرعي | |
| 1 573 544 | 127 932 | 1 445 612 | تكاليف الدعم غير المباشر (7%) | |
| 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- يُمَيِّز أول صفين من التقرير – الميزانية المعتمدة وخطة التنفيذ – بين الميزانية المعتمدة القائمة على الاحتياجات وخطة التنفيذ القائمة على الموارد. وسوف تُسهَّل زيادة التركيز على خطة التنفيذ الأكثر واقعية عقْد 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 الأربع الرفيعة المستوى، وهي التحويل، والتنفيذ، وتكاليف الدعم المباشرة المُعدَّلة، وتكاليف الدعم غير المباشرة. وسوف تُقسَّم فئة التحويل إلى أنواع الطرائق الأربعة: الغذاء، والتحويلات النقدية، 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 |
| التحويل النقدي | X | X | X | X | X | X | X | X |
| تعزيز القدرات | X | X | X | X | X | X | X | X |
| تقديم الخدمات | X | X | X | X | X | X | X | X |
| المجموع الفرعي للتحويل | 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 المؤسسي 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

- 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 | | | | | الميزانية | |
|--|--|------------------|------------------|-------|--|--------------------------|
| الخصيلة 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) | | | | | |
| | 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) | | | | 22.48 مليون دولار أمريكي | 16.86 مليون دولار أمريكي |
| | 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 التكلفة على زمبابوي

1- كما ذكر في الفقرات من 93 إلى 99 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 استرداد التكلفة الكاملة في حالة تكاليف 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 قُدّمت 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- توضح 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 97، 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- في 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) ويقدم 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 نسبة، على أساس الحمولة بالطن.

(1) تمشياً 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

| مساهمة عينية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي | اقتراح تمويل على أساس الميزانية السنوية لعام 2017 السيناريو 1: تبرع عيني (ذرة وزيت نباتي) 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 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- في 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 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) ويقدم المستوى الثاني مزيداً من التفصيل، مع توزيع تكاليف التحويل والتنفيذ توزيعاً استرشادياً.

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

| مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي | اقترح 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 المتري) | 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- في السيناريو الثالث، تُخصص مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي للتحويلات النقدية من أجل الحصيلة الاستراتيجية 3 "أن تتمكن الأسر الريفية المحرومة من الأمن الغذائي وأصحاب الحيازات الصغيرة المفترقة 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) ويقدم المستوى الثاني توزيعا استرشاديا لتكاليف التحويل والتنفيذ.

الشكل ألف-السابع-3: السيناريو الثالث: نقدية من أجل التحويلات النقدية

| مساهمة نقدية قدرها 5 ملايين دولار أمريكي | اقترح 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%) |

في 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 مزيجاً من التحويلات النقدية وتعزيز القدرات. ومستوى التفاصيل مماثلاً، 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) ويقدم المستوى الثاني توزيعاً استرشادياً لتكاليف التحويل والتنفيذ، ويمكن للمرء أن يعرف من هذا التوزيع أيضاً النسبة المتاحة للتحويلات النقدية ولتعزيز القدرات.

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

| التحويل | المستوى 1 | المستوى 2 |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| | مبدأ استرداد التكلفة الكاملة | 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 تعديلا لدعم إدخال الإطار البرنامجي والمالي المعدل، بعد المرحلة التجريبية، اعتبارا من 1 يناير/كانون الثاني 2018⁽¹⁾ 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 للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي ⁽²⁾ | |
| 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: البرامج القطرية للمساعدات الإنمائية | (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: إجازة طلبات المساعدات | (أ) يقدم المدير التنفيذي مقترحات المشروعات الإنمائية ومشروعات عمليات الإغاثة الممتدة للمجلس ليجيزها..... |
| المادة العاشرة-8: توافر الموارد | على المدير التنفيذي أن يستوثق من أن مشروعات التنمية المقدمة للمجلس لإجازتها ومشروعات التنمية وأنشطة البرامج القطرية المجازة بموجب السلطة المخولة للمدير التنفيذي من المجلس يمكن تنفيذها في حدود الموارد المقدره المتوافرة..... |
| المادة الثالثة عشرة-2: أغراض المساهمات | يمكن تقديم المساهمات لأغراض البرنامج المنصوص عليها في المادة الثانية في النظام الأساسي دون قيود على استخدامها، أو لغرض من الأغراض التالية: (أ) فئات البرنامج؛ (ب) برامج قطرية يعينها، مشروعات أو أنشطة في إطار إحدى فئات البرامج؛ (ج) أية/نشطة أخرى يحددها المجلس من حين إلى آخر. |
| المادة الثالثة عشرة-4: | وفقا للمادة الثالثة عشرة 2- من النظام الأساسي، ينطبق ما يلي على مختلف المساهمات المقدمة للبرنامج: |

(1) يوافق المجلس التنفيذي على التغييرات المدخلة على القواعد العامة، ويحيلها 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 العامة 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 رهناً ومراعاة للتطورات الجديدة على سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية (WFP/EB.2/2016/X-X/X) واستعراض الإطار المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X). وبالنظر إلى الطبيعة الأولية للقائمة الإرشادية الحالية فإنها تُبرز فحسب تلك التغييرات التي تعتبر جوهرية في هذه المرحلة، لا تلك التغييرات ذات الطابع الأسلوبية.

قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي

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

| النص | اللائحة العامة/النظام المالي |
|--|------------------------------|
| <p>(أ) على الجهات المانحة التي تتبرع بسلع غذائية، أو بالنقد المخصص للمشتريات 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: تقيم 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: نسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(6) تكاليف الدعم غير المباشرة: نسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، وفقاً لما يقرره المجلس.</p> | أنواع المساهمات |
| <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 بمساهمتها، باستخدام المعايير التالية لحساب تكاليف التشغيل والدعم:</p> <p>(1) تكاليف التشغيل المباشرة: التكاليف الفعلية التقديرية؛</p> <p>(2) تكاليف الدعم المباشرة: نسبة مئوية من تكاليف التشغيل المباشرة للمشروع؛</p> <p>(3) تكاليف الدعم غير المباشرة: نسبة مئوية من التكاليف المباشرة للمشروع، بما في ذلك تكاليف التشغيل المباشرة وتكاليف الدعم المباشرة، 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 العاجلة، أو لميزانية دعم البرامج والإدارة أو الأنشطة ذات الصلة، تقديم أموال نقدية إضافية أو خدمات ملائمة للوفاء بكافة تكاليف الدعم والتشغيل ذات الصلة بمساهماتها شريطة ألا يقع على عاتق البرنامج إلزام إضافي بالإبلاغ؛</p> | |
| <p>(و) يجوز لحكومات الدولة النامية، أو الدول ذات الاقتصاد 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 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 ألغهاها ليست ذات قيمة كبرى.</p> | |
| <p>(ح) تقدم للدورة السنوية للمجلس التنفيذي تقارير عن المساهمات الواردة في الفقرة (و) أعلاه، والتخفيض أو الإلغاء الواردة في الفقرة (ز) أعلاه.</p> | |

قائمة أولية ب مواد اللائحة العامة والنظام المالي

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

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

| قائمة أولية بمواد اللائحة العامة والنظام المالي | |
|--|--|
| التي قد تتطلب التعديل للمواءمة مع سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية واستعراض الإطار المالي ⁽²⁾ | |
| النص | اللائحة العامة/النظام المالي |
| <p>تكاليف الدعم المباشرة</p> <p>الاسترداد الكامل للتكاليف (على أساس أن أهمية المبدأ ستظل ولكن تكاليف العناصر في ظلّه 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>تقيّد 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 4-2 |
| <p>كما تتحمل الجهة المانحة مسؤولية ... جميع تكاليف التشغيل والدعم ذات الصلة</p> | المادة 4-5 |
| <p>يمثل إقرار برنامج قطري أو مشروع أو عملية ما في العادة تفويضاً للمدير التنفيذي برصد المخصصات، والدخول في التزامات، وإنفاق الموارد لأغراض هذا البرنامج القطري أو المشروع أو العملية، رهنا بتوقيع الاتفاق الخاص بالبرنامج القطري أو المشروع أو العملية. على أنه يخصص أيضاً للمدير التنفيذي برصد المخصصات في الحالات التي تستدعي تكبد الالتزامات والإنفاق من الموارد خلال إعداد المشروع، من أجل توفير إمدادات الغذاء في المواعيد المحددة في الثلاثة أشهر الأولى، بما لا يتجاوز ربع الاحتياجات الكلية للتمويل.</p> | المادة 8-1 |
| <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 9-3 |
| <p>ينقسم حساب البرنامج إلى: الحساب العام، وحسابات فئات البرامج، وحسابات الأمانة</p> | عاشرا: 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> | عاشرا: 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 العامل للمشاريع القائمة على مساهمات متنبأ بها بحد أقصى يحدده المجلس ويستعرضه بصفة دورية.</p> | المادة 10-8 |

الملحق التاسع

مشروع قرار بشأن استعراض الإطار المالي

إن المجلس التنفيذي، بعد أن نظر في استعراض النظام المالي (WFP/EB.2/2016/X-X/X)،

- 1- يحيط علماً بأن الاستعراض مؤلف من [ثلاثة مسارات عمل]؛
- 2- يحيط علماً بأنه بموجب سياسة الخطط الاستراتيجية القطرية [WFP/EB.2/2016/xxx]، فإن كل خطة استراتيجية قطرية تتضمن ميزانية للحافظة 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 الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها، ويطلب إلى المدير التنفيذي أن يضمن أن يُسترشد في تصميم هيكل ميزانية الحافظة القطرية بالخبرة المكتسبة من الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية؛
- 4- يحيط علماً بأن من المنتظر أن يبدأ في عام 2018 التعميم الكامل لهيكل ميزانية الحافظة القطرية في البرنامج ككل، وذلك بعد استكمال الهيكل والموافقة على تعديلات اللائحة المالية والنظام المالي في الدورة العادية الثانية للمجلس في عام 2017؛
- 5- يوافق، تماشياً مع التوصيات الواردة في هذه الوثيقة، على المبادئ التالية لتوجيه إدخال العمل بميزانيات الحافظات القطرية التجريبية في عام 2017 واستكمال هيكل تلك الميزانيات:
 - أ) أن يغطي هيكل ميزانية الحافظة القطرية جميع العمليات في جميع السياقات، وهو يحل محل ميزانيات البرامج والمشروعات وحسابات الأمانة العديدة التي توجد حالياً داخل البلد المعني؛
 - ب) أن تعتمد الخطة الاستراتيجية القطرية والإطار القطري المؤقت وعمليات الطوارئ المحدودة المدة، جميعها، ميزانية للحافظة القطرية؛
 - ج) أن تكون ميزانية الحافظة القطرية متجهة نحو النتائج ولديها روابط واضحة تمتد من نتائج البرنامج الاستراتيجية إلى حصائل البرنامج الاستراتيجية إلى الأنشطة إلى التكاليف؛
 - د) أن يطبق مبدأ استرداد كامل التكاليف على تكاليف الدعم المباشر المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشر، وأن يكون توزيع التكاليف منسجماً ومبسّطاً للتركيز على تلك التكاليف لأغراض تبسيط قواعد استرداد كامل التكاليف التي وافق عليها المجلس التنفيذي في اللائحة العامة، مع توفير توجيه تفصيلي بخصوص التنفيذ يصدره المدير التنفيذي في تعميمات داخلية.
- 6- واتساقاً مع هذه المبادئ، يوافق المجلس التنفيذي أيضاً، على إدراج العناصر التالية في هيكل ميزانية الحافظة القطرية:
 - أ) استناد ميزانية الحافظة القطرية إلى السنة التقويمية العادية وإلى تقديم ميزانية لكل سنة طوال مدة الخطة الاستراتيجية القطرية؛
 - ب) التعامل مع التخطيط والميزنة فيما يتعلق بالاستجابة الأولية لحالات الطوارئ من خلال إدخال واحد أو أكثر من حصائل البرنامج الاستراتيجية المنفصلة، في سياق الخطة الاستراتيجية القطرية، أو زيادة حصيلة أو حصائل استراتيجية في ميزانية الحافظة القطرية؛
 - ج) الموافقة على الميزانية وفقاً لنتائج البرنامج الاستراتيجية وحصائل البرنامج الاستراتيجية؛
 - د) تلخيص التكاليف في أربع فئات رئيسية للتكاليف: التحويل والتنفيذ وتكاليف الدعم المباشرة المعدلة وتكاليف الدعم غير المباشرة؛
 - هـ) مواعمة العناصر التفصيلية لتخطيط التكاليف مع فئات التكاليف المنسقة التي تستخدمها الأمم المتحدة، حيثما أمكن؛

- 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، ولاسيما الأحكام المتعلقة بتصنيفات فئات التكاليف وباسترداد كامل التكاليف؛
- 8- يتوقع أن يكون للخبرة المستقاة من الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية أهمية كبيرة في إنجاز تصميم هيكل ميزانية الحافظة القطرية وتحديد التعديلات المعيارية اللازمة؛
- 9- يُأذن، 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 المادة الثالثة عشرة-4 من اللائحة العامة والمادة 1-1 من النظام المالي]، على أن يقتصر ذلك الخروج على حالات الضرورة للسماح بتطبيق مبادئ وعناصر ميزانية الحافظة القطرية المذكورة أعلاه في 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 الحدود القصوى الخاصة بالميزانية لأغراض تفويض السلطة للمدير التنفيذي؛
- 11- يطلب إلى الأمانة أن تقترح تنقيحاً لتفويض السلطة للمدير التنفيذي، لموافقة المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2017؛
- 12- يمنح، كتدبير مؤقت لعام 2017، المدير التنفيذي سلطة إجراء تنقيحات في الخطط الاستراتيجية القطرية التجريبية، رهناً بتفويضات السلطة الموجودة فعلاً فيما يتعلق بعمليات الطوارئ على أن يكون مفهوماً أن المجلس التنفيذي سيبلِّغ بهذه التنقيحات 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.