

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة العادية الأولى

روما، 20 - 2006/2/23

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

### تقرير عن استعراض أساليب العمل

مقدمة للمجلس للعلم والإحاطة\*

\* وفقاً لقرارات المجلس التنفيذي بشأن التسيير والإدارة التي اعتمدت في الدورة السنوية والدورة العادية الثالثة لعام 2000، فإن الموضوعات المقدمة للمجلس للعلم والإحاطة ينبغي عدم مناقشتها إلا إذا طلب أحد أعضاء المجلس ذلك تحديداً قبل بداية الدورة ووافق رئيس المجلس على الطلب على أساس أن المناقشة تتفق مع الاستخدام السليم لوقت المجلس.

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



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.1/2006/6-F**  
17 February 2006  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للعلم والإحاطة

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

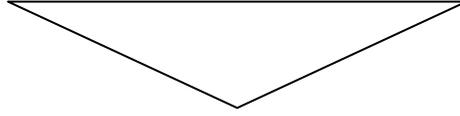
رئيس موظفي ومدير مكتب المدير التنفيذي  
Mr M. Stayton      رقم الهاتف: 066513-2002  
(OED):

مدير شعبة إدارة البرامج (ODM):  
Mr T. Due      رقم الهاتف: 066513-2008

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

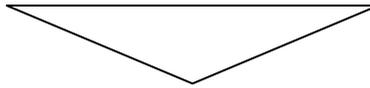


## ملخص



إثر النجاح الذي حققه استعراض أساليب العمل، يقوم البرنامج، معتمداً على الدروس المستفادة من المشاريع النموذجية المنفذة في 2004 ومن التوسع في تنفيذ مثل هذه المشروعات في بلدان أخرى في 2005، بصقل عملية التخطيط لمشروعاته وتحسين قدراته المالية لتحقيق المزيد من الفوائد للمستفيدين منه. ويستوفى هذا التقرير استراتيجية التوسع في مشروعات النموذج الجديد لأساليب العمل ويتيح المعلومات عن حالة اعتماد تمويل رأس المال العامل.

## مشروع القرار\*



أخذ المجلس علماً بالمعلومات الواردة في الوثيقة "تقرير عن استعراض أساليب العمل" (WFP/EB.1/2006/6-F).

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.



## مقدمة

- 1- صادق المجلس، في فبراير/شباط 2005، على خطة الأمانة لمواصلة تنفيذ توصيات استعراض أساليب العمل - ويشار إليها فيما بعد بالنموذج الجديد لأساليب العمل - وأقر تغييرين في السياسة المالية: (1) الترخيص بتمويل العمليات على أساس المساهمات المتنبأ بها (2) الموافقة على تكبد نفقات خلال إعداد المشروعات لحشد الإمدادات الغذائية قبل مواعيد البدء في المشروع. ووافق المجلس أيضا على تنفيذ إجراءات تمويل رأس المال العامل في عمليات إضافية لا يتجاوز عددها سبع عمليات في 2005. وعرضت الأمانة في آخر تقرير لها عن استعراض أساليب العمل (WFP/EB.2/2005/5-I/1) لاستراتيجيتها للتنفيذ المتكامل للنموذج الجديد لأساليب العمل على صعيد المنظمة.

## الاعتماد على الدروس المستفادة

- 2- مازالت شعبة إدارة البرامج تدعم البلدان التي تنفذ فيها المشروعات الرائدة الأولية - جمهورية الكونغو الديمقراطية، والأراضي الفلسطينية المحتلة، واندونيسيا وبلدان العملية الإقليمية الممتدة للإغاثة والإنعاش في غرب أفريقيا الساحلية - مع تعزيز قدرات البلدان التي تنفذ فيها مشروعات النموذج الجديد لأساليب العمل في 2005، والتي تشمل إثيوبيا وبلدان العملية الإقليمية الممتدة للإغاثة والإنعاش في الجنوب الأفريقي، والسودان، وأوغندا.
- 3- أسفرت المعلومات المرتدة من هذه المشروعات عن حدوث تحسن كبير في كفاءة المشروعات وساعدت في تحديد المتطلبات اللازمة لتعميم النموذج الجديد لأساليب العمل في المكاتب القطرية للبرنامج وعملياته (أنظر الوثيقة (WFP/EB.2/2005/5-I/1). وعكف البرنامج، خلال الفصل الأخير من 2005 وبداية 2006، على تطوير الأدوات والإجراءات والقدرات اللازمة للتمكن من التوسع المرحلي في النموذج الجديد لأساليب العمل.

## الأداة المحسنة للتخطيط للمشروعات

- 4- إن أداة التخطيط للمشروعات التي تربط بين الجوانب اللوجيستية والإمدادات النقدية، تنشئ أسلوبا للتنبؤ شهريا باحتياجات المشروعات والموارد اللازمة لها، وتوفر المعلومات عن الأداء السابق والاتجاهات السائدة، وهي تظل أساس النموذج الجديد لأساليب العمل. ومن الجاري تعزيز أداة التخطيط للمشروعات لتحسين الأتمتة والوصلة البيئية بنظم إدارة البيانات في البرنامج.

## تحسين الرقابة وإدارة المعلومات

- 5- إضافة إلى ما تقدم، تقوم شعبة إدارة البرامج بتنقيح آليات الرقابة وخطوط الإبلاغ كجزء من أدوات وإجراءات النموذج الجديد لأساليب العمل. وسوف يحسن ذلك إمكانية التعويل على البيانات، وتبسيط أساليب العمل على مستوى المكاتب القطرية، وتيسير قياس الأداء، ومعالجة قضايا إدارة المخاطر، خاصة فيما يتعلق بالتمويل.

## نظم وعمليات المعلومات المتكاملة

- 6- إن الاستعراض الجاري لأساليب العمل في البرنامج، في إطار التحديث الثاني لمشروع WINGS، يراعى على أكمل وجه، احتياجات النموذج الجديد لأساليب العمل. وفي نطاق هذا الجهد المتكامل الرامي إلى تحسين إدارة المشروعات ونظم المعلومات، ينتفع البرنامج بالدروس المستفادة من المبادرات الأخرى المتخذة على صعيد المنظمة لإدارة التغيير مثل مشروع أفضل الممارسات، والنهج الموحد للرصد والتقييم، واستعراض سلسلة الإمدادات، للوصول بها إلى حدها الأمثل.

## طرائق التنفيذ وإطاره الزمني

- 7- سيقوم البرنامج بتدريب موظفي جميع المكاتب الإقليمية على الكفاءات اللازمة للنموذج الجديد لأساليب العمل خلال الفصل الثاني من عام 2006. وستقوم المكاتب الإقليمية، بعد ذلك، بتنفيذ خطة لتوسيع نطاق النموذج إلى المكاتب القطرية التابعة لها على أساس: (1) معايير محددة مثل الفوائد المتوقعة، (2) مستويات الكفاءة، (3) القدرة الشاملة للبرنامج على توسيع نطاق النموذج. وبحلول نهاية 2006 ستكون المكاتب القطرية للبرنامج مدربة تماما على النموذج الجديد لأساليب العمل.



- 8- سيتبع البرنامج أسلوب المراحل في إنشاء الوحدات اللازمة لبناء النموذج الجديد لأساليب العمل. وعندما تثبت المكاتب القطرية أن لديها القدرة على التخطيط الكافي لاستخدام موارد المشروعات، فسوف تزودها شعبة إدارة البرامج بأداة للتخطيط المعزز تشمل التنبؤ بالإيرادات. وستعتبر المكاتب القطرية "مؤهلة" عندما يصبح باستطاعتها تقديم الدليل القاطع على قدرتها على التخطيط بدقة وفعالية للموارد المتوافرة والمتوقعة، مما يتيح المزيد من الكفاءة المالية والتشغيلية عن طريق استخدام حساب نقدية المشروع واعتماد رأس المال العامل. ويمكن للمكاتب القطرية أن تتوقع إجراء تحسينات كبيرة في التخطيط للمشروعات والإدارة المالية، حتى في المراحل الأولى من التنفيذ عندما لا تكون لديها إمكانية استخدام حساب نقدية المشروع واعتماد رأس المال العامل.
- 9- بدخول البلدان ضمن نطاق عملية الاستعراض الفصلي. فإن الانضباط والشفافية والمساءلة التي يتم إدخالها عن طريق هذه المبادرة، ستحسن القدرة التشغيلية والإدارة المالية واتخاذ القرارات فيها طوال العملية مع تعزيز استعداد البرنامج واستجابته الشاملة للتحويلات التي تطرأ على طلب العمليات.

### الجدول 1: آخر البيانات عن تمويل رأس المال العامل حتى 2006/2/14 (بالدولار الأمريكي)

المستحق	المسدد	القرض	تاريخ الإقرار	المشروع
0	4 100 000	4 100 000	ديسمبر/ كانون الأول 2004	البرنامج القطري للصين 10050.0
0	5 400 000	5 400 000	يونيو/ حزيران 2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - جمهورية الكونغو الديمقراطية 10288.0
8 500 000	6 000 000	14 500 000	يناير/ كانون الثاني 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - جمهورية الكونغو الديمقراطية 10288.1
0	4 800 000	4 800 000	أكتوبر/ تشرين الأول 2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - إندونيسيا 10069.1
3 000 000	0	3 000 000	ديسمبر/ كانون الأول 2005	العملية الخاصة 10498.0
0	16 300 000	16 300 000	يوليو/ تموز 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - إقليم الجنوب الأفريقي 10310.0
0	18 200 000	18 200 000	أغسطس/ آب 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - إقليم الجنوب الأفريقي 10310.0
0	9 600 000	9 600 000	يوليو/ تموز 2004	عملية الطوارئ للأراضي الفلسطينية المحتلة 10190.2
0	13 200 000	13 200 000	يونيو/ حزيران 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - الأراضي الفلسطينية المحتلة 10387.0
6 700 000	28 000 000	34 700 000	أبريل/ نيسان 2005	عملية الطوارئ لجنوب السودان 10048.3
25 000 000	0	25 000 000	ديسمبر/ كانون الأول 2005	عملية الطوارئ لجنوب السودان 10503.0
0	9 300 000	9 300 000	يونيو/ حزيران 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - أوغندا 10121.0
0	7 700 000	7 700 000	أكتوبر/ تشرين الأول 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - أوغندا 10121.0
0	4 500 000	4 500 000	ديسمبر/ كانون الأول 2004	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - غرب أفريقيا الساحلية 10064.3
9 300 000	1 800 000	11 100 000	أكتوبر/ تشرين الأول 2005	العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش - غرب أفريقيا الساحلية 10064.3 <sup>(1)</sup>
<b>52 500 000</b>	<b>128 900 000</b>	<b>181 400 000</b>		<b>المجموع</b>

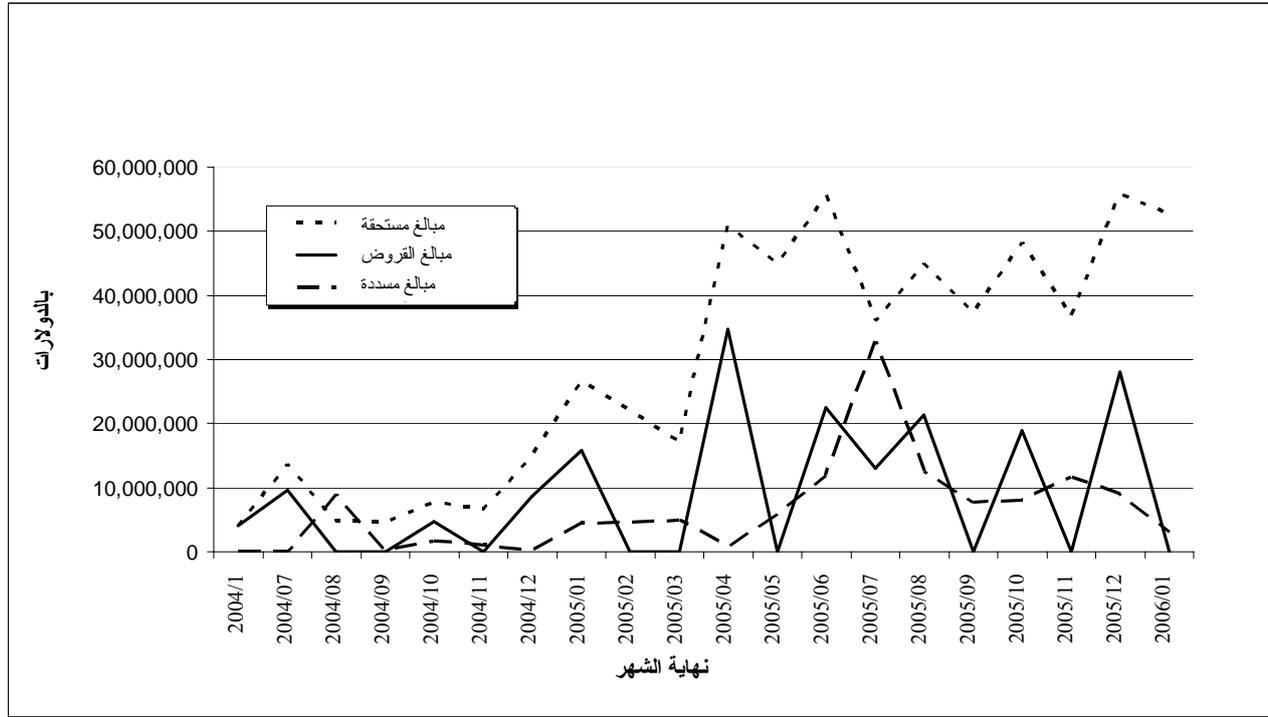
1- يشمل 5 800 000 من الدولارات الأمريكية المرحلة من قرض العملية الأولى لغرب أفريقيا الساحلية.

- 10- أقر البرنامج حتى تاريخه مبلغ 181.4 مليون دولار أمريكي لاعتماد تمويل رأس المال العامل، سدد منه 128.9 مليون دولار، أي 71 في المائة، مما خلف رصيداً مستحقاً قدره 52.5 مليون دولار أمريكي. ويبين الشكل 1 التدفق الشهري



للأموال من اعتماد تمويل رأس المال العامل. ويعبر الخط الأعلى عن تفاصيل الرصيد المستحق شهرا بشهر. وتعتبر الزيادة في الأرصدة المستحقة في منتصف العام عن زيادة العمليات النافذة.

الشكل 1. تدفق الأموال من اعتماد تمويل رأس المال العامل



## القيمة المتحققة للمستفيدين في 2005

- 11- مازال البرنامج مستمرا، عن طريق النموذج الجديد لأساليب العمل، في إحداث زيادات كبيرة في القيمة المتحققة للمستفيدين منه. ففي 2005 مكن اعتماد تمويل رأس المال العامل البرنامج، من الوصول بالمعونة في حينه<sup>(1)</sup> إلى عدد إضافي من المستفيدين يبلغ 8.2 مليون مستفيد. كما تمكن البرنامج، عن طريق إجراء عمليات الشراء في الوقت المناسب بفضل تمويل رأس المال العامل، من تحقيق وفورات مباشرة بمبلغ 20.4 مليون دولار في رسوم النقل وأسعار السلع.
- 12- وبدون تمويل رأس المال العامل كان تحقيق نتائج مماثلة سيحتاج في بداية 2005 إلى مبلغ 75 مليون دولار أمريكي إضافي في صورة مساهمات نقدية متعددة الأطراف غير مقيدة<sup>(2)</sup>. وترد فيما يلي النتائج المتحققة في 2005 للعمليات التي حصلت على تمويل لرأس المال العامل<sup>(3)</sup>.

## جمهورية الكونغو الديمقراطية – العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 10288.0 (النافذة منذ الفصل الثاني من 2004)

- 13- مول مبلغ 14.5 مليون دولار أمريكي من اعتماد تمويل رأس المال العامل 31 في المائة من الإيرادات في 2005، مما يمثل 78 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال الفترة الممولة وهي الفصل الأول من السنة. وبفضل ذلك تمكن المكتب القطري من الوصول بالمعونة إلى 1 مليون مستفيد إضافي ما كانوا بغير ذلك ليحصلوا على حصصهم الغذائية في

(1) وزع على المستفيدين، في حينه، نحو 67 في المائة من الزيادة في الأغذية التي أتاحتها تمويل رأس المال العامل، ومن ثم فقد حسن تمويل رأس المال العامل توافر الأغذية في حينه لنحو 12.2 مليون مستفيد، لكن الأغذية لم تصل لغير 8.2 مليون مستفيد نتيجة لقيود تشغيلية.

(2) بلغت ذروة الرصيد المستحق لاعتماد تمويل رأس المال العامل 56 مليون دولار أمريكي. وبافتراض أن بند الطوارئ يحتاج إلى مبلغ إضافي يعادل ثلث هذا الرصيد، فإن مجموع الاحتياجات المباشرة يبلغ 75 مليون دولار أمريكي.

(3) توجد في إثيوبيا ودارفور الأسس التي تسمح بطلب تمويل رأس المال العامل، لكنهما تمكنا من استخدام الموارد الداخلية لسد ثغرات التوقيت في توافر التمويل.



حينه. علاوة على ذلك، بلغت الوفورات المباشرة الناجمة عن تكاليف النقل الأدنى التي أمكن الحصول عليها بفضل التمويل المذكور 1.5 مليون دولار أمريكي.

**ملحوظة:** من المتوقع إجراء شطب محتمل لمبلغ أقصاه 8.50 مليون دولار أمريكي من احتياطي المخاطر لجمهورية الكونغو الديمقراطية لعام 2005 نتيجة لتدهور غير متوقع وكبير في اهتمام الجهات المانحة بالبلد.

### إندونيسيا، العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10069.1 (النافذة منذ الفصل الرابع من 2004)

14- مول من اعتماد تمويل رأس المال العامل 11 في المائة من إيرادات 2005، الأمر الذي مثل 28 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال الفصلين الأول والثاني من السنة. وبفضل ذلك، تمكن المكتب القطري من الوصول بالمعونة في حينه إلى 170 000 مستفيد إضافي. وتمكن البرنامج بفضل تمويل 3 ملايين دولار أمريكي من رأس المال العامل من استهلال خدمة الشحن البحري في الإقليم.

### الأراضي الفلسطينية المحتلة، العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10387.0 (النافذة منذ الفصل الثالث من 2004)

15- أغلقت عملية الطوارئ الرائدة الأولى في منتصف 2005 وأقبتها العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش، التي بدأت في رفع التقارير في الفصل الثالث من 2005. وتم بفضل تقديم 13.2 مليون دولار أمريكي من اعتماد تمويل رأس المال العامل، تمويل 41 في المائة من إيرادات العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش لعام 2005 وذلك اعتباراً من الفصل الثالث لهذا العام، وهو ما يمثل 53 في المائة من الأغذية الموزعة خلال فترات التمويل سبتمبر/ أيلول – ديسمبر/ كانون الأول 2005، الأمر الذي مكن المكتب القطري من الوصول بالمعونة في حينه إلى 90 000 مستفيد إضافي.

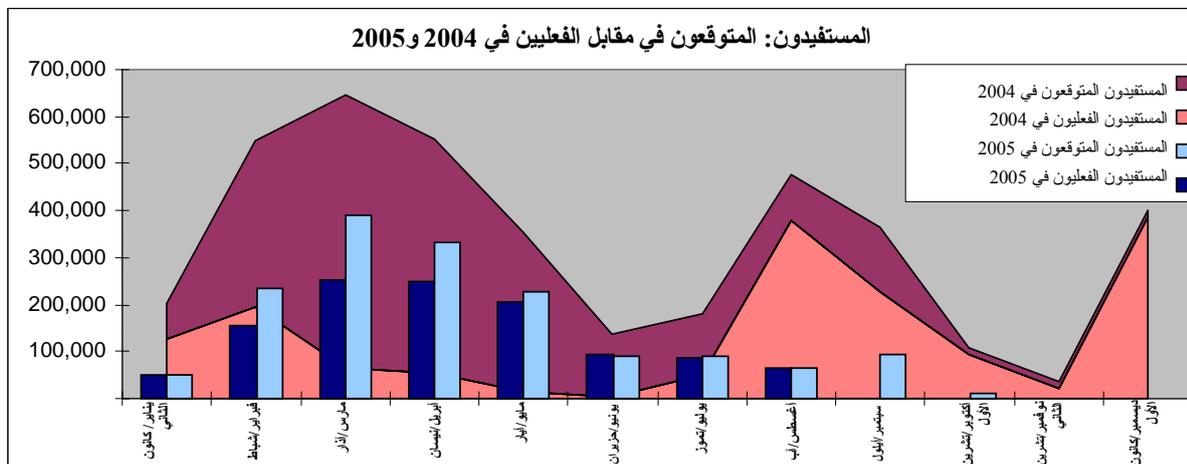
### غرب أفريقيا الساحلية، العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش 10064.3 (النافذة منذ الفصل الرابع من 2004)

16- مول بمبلغ 7.3 مليون دولار أمريكي<sup>(4)</sup> من اعتماد تمويل رأس المال العامل 11 في المائة من إيرادات 2005، مما يمثل 62 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال فترتي التمويل اللتين تشملان الفصل الأول وشهر ديسمبر/ كانون الأول من عام 2005، الأمر الذي مكن المكتب الإقليمي من الوصول بالمعونة إلى 670 000 مستفيد إضافي في حينه.

### الصين، البرنامج القطري 10050.0 (النافذة منذ الفصل الرابع من 2004)

17- مول بمبلغ 4.1 مليون دولار أمريكي من اعتماد تمويل رأس المال العامل 96 في المائة من إيرادات 2005، مما يمثل 44 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال الفصلين الأول والثاني لعام 2005، الأمر الذي مكن المكتب القطري من الوصول بالمعونة، في حينه، إلى 540 000 مستفيد إضافي. وقد تمكن المكتب القطري من التصدي للتقلبات الموسمية في احتياجات المستفيدين في 2005 بصورة أفضل كثيراً من 2004 (انظر الشكل 2)، الأمر الذي كفل الإنهاء التدريجي للعمليات في البلد بصورة حسنة التنسيق.

الشكل 2: المستفيدون المتوقعون في مقابل الفعليين في 2004 و2005



(4) محتسبة على أساس سنوي للفترة المالية 2005 فقط.



### جنوب السودان، العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 10048.3 (النافذة منذ الفصل الثاني من 2005)

18- مول مبلغ 34.7 مليون دولار من اعتماد تمويل رأس المال العامل 21 في المائة من إيرادات عام 2005 اعتباراً من الفصل الثاني من العام، مما يمثل 21 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال فترتي التمويل يوليو/تموز-أغسطس/ آب، الأمر الذي مكن المكتب القطري من الوصول بالمعونة، في حينه، إلى 350 000 مستفيد إضافي خلال فترة الجوع الحرجة عندما كانت الأوضاع التغذوية وآليات التكيف معرضة لمخاطر كبيرة.

### العملية الإقليمية الممتدة للإغاثة والإعاش 10310.0 في الجنوب الأفريقي (النافذة منذ الفصل الثاني من 2005)

19- مول مبلغ 34.5 مليون دولار أمريكي من اعتماد تمويل رأس المال العامل 14 في المائة من إيرادات 2005 اعتباراً من الفصل الثاني من العام، مما يمثل 87 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال فترات التمويل يونيو/حزيران - أكتوبر/تشرين الأول، الأمر الذي مكن المكتب الإقليمي من الوصول بالمعونة، في حينه، إلى 4.5 مليون مستفيد إضافي. ونظراً لانخفاض مستوى الأموال التي كانت متوافرة في حساب الاستجابة العاجلة في ذلك الوقت، فقد كان من المحتمل أن تواجه ملاوي أزمة جوع كبرى بدون تمويل رأس المال العامل. وأمكن، إضافة إلى ذلك، تحقيق وفورات قيمتها 6.1 مليون دولار أمريكي نتيجة لشراء السلع بسعر منخفض بفضل تمويل رأس المال العامل.

### أوغندا، العملية الممتدة للإغاثة والإعاش 10121.1 (النافذة منذ الفصل الثاني من 2005)

20- مول مبلغ 11.3 مليون دولار أمريكي<sup>(5)</sup> من اعتماد تمويل رأس المال العامل 13 في المائة من إيرادات 2005 اعتباراً من الفصل الثاني، مما يمثل 31 في المائة من الأغذية التي كانت متاحة خلال فترات التمويل يونيو/حزيران - ديسمبر/كانون الأول 2005، الأمر الذي مكن المكتب الإقليمي من الوصول بالمعونة، في حينه، إلى 850 000 مستفيد إضافي. وتمكن المكتب القطري بفضل تمويل رأس المال العامل من شراء السلع محلياً في موسم الحصاد. ولو لم يتمكن البرنامج من الاستمرار في شراء الذرة على أساس منظم ويمكن التنبؤ به منذ منتصف 2005، الأمر الذي يسره تمويل رأس المال العامل، لكان من المحتمل أن يثنى ثقل سعر الذرة المزارعين عن الاستمرار في زراعة هذا المحصول. وبفضل هذا الشراء في حينه وما اقترن به من انخفاض تكاليف النقل والشراء محلياً، تمكن المكتب القطري من تحقيق وفورات مباشرة قدرها 12.8 مليون دولار أمريكي.

## الخلاصة

21- بفضل تحسين الإدارة المالية والتخطيط للمشروعات الذي يسره النموذج الجديد لأساليب العمل، إضافة إلى الإدارة الفعالة لتمويل رأس المال العامل، تمكن البرنامج من أن يحسن إلى حد بعيد توافر المعونة في حينه. كذلك فإن مضاعفة أثر الرصيد المتاح في اعتماد تمويل رأس المال العامل البالغ 57 مليون دولار قد مكنت البرنامج من أن يوفر المعونة في حينه لما يبلغ 8.2 مليون مستفيد إضافي - وهي نتيجة كانت تحتاج في غير هذه الحالة إلى 75 مليون دولار أمريكي من المساهمات النقدية غير المقيدة في بداية 2005 - كما مكنت المكاتب القطرية من تحقيق وفورات في التكاليف تبلغ 20.4 مليون دولار أمريكي من طريق شراء السلع ونقلها على نحو يتسم بالفعالية التكاليفية بدون تمويل إضافي من الجهات المانحة.

22- ستقدم الأمانة إلى المجلس، في دورته السنوية لعام 2006، تقييماً لاستعراض أساليب العمل وعلى أساس نتائج هذا التقييم واستراتيجية التنفيذ المعروضة أعلاه، ستلتزم الأمانة موافقة المجلس على مد إضافي لنطاق النموذج الجديد لأساليب العمل والتوسع في تمويل رأس المال العامل حسب الاقتضاء.

(5) محتسبة على أساس سنوي للفترة المالية 2005 فقط.

