

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الثالثة

روما، 11-14/10/2004

قضايا السياسات

البند 12 من جدول الأعمال

استعراض أساليب العمل: التقرير المرحلي
الثاني عن المشروعات الرائدة



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.3/2004/12-B/1
16 September 2004
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي لينظر فيها

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

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

مدير مشروع استعراض أساليب العمل (OED): Mr B. Busetto رقم الهاتف: 066513-2224

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



ملخص

في مارس/آذار 2003، بدأت الأمانة استعراضاً لأساليب العمل عرض تحسين الكفاءة في البرنامج. وكان الاستعراض يرمي إلى تحقيق هدفين، هما: (1) زيادة استخدام الموارد المخصصة للمشروعات؛ (2) وتحسين توافر المعونة الغذائية في المواعيد المحددة. ويجري حالياً إجراء اختبار ميداني للتوصيات الصادرة عن الاستعراض في مجموعة من المشروعات الرائدة التي بدأ تنفيذ المشروع الأول منها في ديسمبر/كانون الأول 2003.

وتتمثل إحدى التوصيات الرئيسية لاستعراض أساليب العمل في الترخيص بالإففاق مقابل المساهمات المتنبأ بها بدلاً من المساهمات المؤكدة. وفي أعقاب سلسلة من المشاورات الرسمية وغير الرسمية مع الأعضاء، أقر المجلس في فبراير/شباط 2004 استخدام احتياطي التشغيل لتمويل المشروعات الرائدة على أساس المساهمات المتنبأ بها.

وبعد التشاور مع المجلس في مايو/أيار 2004، ومن أجل عرض آخر النتائج التي تمخض عنها الاختبار الميداني وإسداء المشورة بشأن الخطوات المقبلة، تقدم الأمانة هذه الوثيقة للمجلس لينظر فيها.

وتشمل أهم نتائج المشروعات الرائدة ما يلي:

- تحسن بنسبة 44 في المائة في توافر الموارد في المواعيد المحددة في العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية. ونتيجة لذلك سيزداد عدد المستفيدين ممن يحصلون على أغذية البرنامج في المواعيد المحددة في الفصل الرابع من عام 2004 بنحو 700 000 مستفيد؛
- تحسن بنسبة 90 في المائة في توافر الموارد في المواعيد المحددة في عملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية المحتلة، والنتيجة هي حصول أكثر من 450 000 من المحتاجين على المعونة الغذائية المقدمة من البرنامج أثناء التسعين يوماً الأولى من العملية؛
- انخفاض بواقع 5.2 مليون دولار أمريكي في الأرصدة غير المستخدمة في مشروع واحد بجمهورية الكونغو الديمقراطية.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالمعلومات والنتائج الواردة في الوثيقة عرض أساليب العمل: التقرير المرحلي الثاني عن المشروعات الرائدة" (WFP/EB.3/2004/12-B/1)، بما في ذلك الخطوات المقبلة المقرر اتخاذها لاستعراض أساليب العمل.

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



مقدمة

- 1- بدأت الأمانة في عام 2003 استعراضا لأساليب العمل بغرض تحسين الكفاءة في البرنامج، مما أسفر عن وضع نموذج جديد للعمل يرمي إلى تحقيق ما يلي:
- (1) زيادة استخدام الموارد المخصصة للمشروعات؛
 (2) تحسين توافر المعونة الغذائية في البلدان المعنية في المواعيد المحددة.
- 2- وللبدء في تنفيذ نموذج العمل الجديد في الأوضاع الحقيقية، تقوم الأمانة بتنفيذ مرحلة من المشروعات الرائدة بغرض تحقيق الأهداف التالية:
- التثبيت ميدانيا من التحسينات الجديدة المقترحة في أساليب العمل؛
 < بناء القدرات في مجال الموظفين والأدوات والمنهجية لأغراض التنفيذ في المستقبل؛
 < الإعداد لتنفيذ أساليب العمل الجديدة على نطاق البرنامج، بدءا من عام 2005.
- 3- والغرض من مذكرة المعلومات هذه هو إبلاغ الأعضاء بالتقدم المحرز في استعراض أساليب العمل منذ يونيو/حزيران، وتحديد الطريق إلى الأمام. وتتضمن المذكرة (1) ملخصا رفيع المستوى للتقدم المحرز في المشروعات الرائدة؛ و(2) واستعراضا لأهم التحسينات في أساليب العمل؛ و(3) تحليلا للفوائد والآثار الناجمة عن التحسينات حتى الآن؛ و(4) ملخصا للتقدم المحرز في تخفيض الأرصدة؛ و(5) عرضا لما يتوقعه استعراض أساليب العمل من الجهات المانحة للمساعدة على بلوغ الأهداف المشتركة؛ و(6) تحديد الخطوات المقبلة لاستعراض أساليب العمل.

- تحسن بنسبة 44 في المائة في توافر الموارد في الأوقات المحددة في العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية، ونتيجة لذلك سيحصل 700 000 مستفيد آخرون على أغذية البرنامج في المواعيد المحددة في الفصل الرابع من عام 2004؛
- تحسن بنسبة 90 في المائة في توافر الموارد في المواعيد المحددة في عملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية المحتلة، والنتيجة هي حصول ما يربو على 450 000 من المحتاجين على المعونة الغذائية المقدمة من البرنامج أثناء التسعين يوما الأولى من العملية؛
- < انخفاض بواقع 5.2 مليون دولار أمريكي في الأرصدة غير المستخدمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

أولا- ملخص التقدم المحرز في المشروعات الرائدة

- 4- وقع الاختيار على خمسة مشروعات رائدة، هي العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية؛ وعملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية المحتلة، والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في كمبوديا وإندونيسيا ومنطقة غرب أفريقيا الساحلية.
- 5- وقد دخل الآن المشروعان الرائدان في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة مرحلة "النشاط" الكامل في نموذج العمل الجديد. وتم، للتأكد من أنها جاهزة، استهلال المشروع الرائد في إندونيسيا، والانتهاج من الأعمال التحضيرية في كمبوديا ومنطقة غرب أفريقيا للتحرك في إطار نموذج العمل الجديد حالما يبدأ تنفيذ مشروعيهما (انظر الملحق الأول).
- 6- ومن المهم ملاحظة أن الأمانة تقوم باختبار نموذج العمل الجديد بطريقة متكاملة. ومثال ذلك أن من السهل نسبيا منح عملية ما، أو الانتقال بسرعة إلى المرونة الجديدة في حساب لمشروع واحد. ولكن هذه الفوائد تتوقف على تحقيق تحسينات مهمة. وتمثل "البنات البناء" هذه الشروط الأساسية الواجب توافرها قبل أن يستوفي المكتب القطري الشروط التي تؤهله للحصول على تمويل رأس المال العامل لكفالة تشغيل العمل بكفاءة قدر المستطاع وضمان تطبيق الضوابط المالية السليمة. وفيما يلي لبنات البناء كما شددت عليها وثائق استعراض أساليب العمل السابقة:
- تحسين تقدير الاحتياجات؛
 □ تحسين إعداد ميزانية المشروع وإقراره؛

- تحسين تخطيط وتنفيذ ورصد المشروع⁽¹⁾؛
- التنبؤ بالمساهمات؛
- تمويل رأس المال العامل؛
- تخصيص الموارد على مستوى المكاتب القطرية من حساب لمشروع واحد؛
- تحديد أولويات المعونة الغائية؛
- تقارير الجهات المانحة؛
- حسن توقيت إقفال المشروع وتحويل الموارد؛
- تعزيز المراقبة الإقليمية.

7- ومثال ذلك أن تحسين تخطيط المشروعات يعد أمراً أساسياً للاستفادة على الوجه الأكمل من حساب المشروع الواحد. وبالمثل، لا يُنظر في تمويل رأس المال العامل إلا بعد تحقيق تحسن كبير في تخطيط المشروع ورصده وتنفيذه، وبعد تحسين التنبؤ بالمساهمات. وتوفر هذه التحسينات الأساسية المساءلة والدقة في تشغيل أعمالنا اللتين يتعين الأخذ بهما قبل أن يكون في وسعنا النظر في إضافة مزيد من المرونة لبرمجة وتمويل مشروعاتنا.

ثانياً- التحسينات المنفذة حتى الآن في أساليب العمل

- 8- تحسين وضع ميزانية المشروع وإقراره. بعد تقدير متطلبات المعونة الغذائية، تكون الخطوة التالية في دورة المشروع هي وضع ميزانيته. ولمنع الإفراط في تقديرات الميزانية الذي يعد أحد أهم أسباب الأرصدة غير المنفقة، قام فريق استعراض أساليب العمل بإعداد ميزانية متعددة السيناريوهات في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة بحيث يمكن تكيفها مع التغييرات التشغيلية المستندة إلى عوامل انطلاق محددة سلفاً.
- 9- وساعدت سلسلة الإمدادات وأداة التخطيط المالي المبينة أدناه الأفرقة القطرية على وضع خطط وميزانيات للمشروعات في إطار مختلف السيناريوهات التشغيلية، بحيث تتضمن تفاصيل التكاليف الشهرية التي ستتحملها المشروعات في إطار سيناريو. وبدءاً بالسيناريو المتوقع، قمنا بتحديد الأحداث الممكنة، مثل التحول من النقل البري إلى النقل الجوي، التي تكون منطلقاً للتحول من سيناريو إلى آخر، سواء أكان ذلك هو الحالة الأسوأ الأكثر تكلفة، أو الحالة الأفضل الأقل تكلفة. ويبين المخطط التوضيحي رقم 1 الميزانية المؤقتة المتعددة السيناريوهات لجمهورية الكونغو الديمقراطية.
- 10- ويعمل فريق استعراض أساليب العمل على تعزيز عملية إقرار المشروعات التي تضم نهج الميزنة وفقاً لسيناريوهات متعددة.

الشكل التوضيحي 1

الميزنة وفقاً لسيناريوهات متعددة: تخصيص الموارد على أساس عوامل الانطلاق
مثال عملية جمهورية الكونغو الديمقراطية

فئة التكاليف	التكاليف الشهرية ⁽¹⁾ (بملايين الدولارات)			عوامل الانطلاق
	الأسوأ	المتوقع	الأفضل	
السلع	2.97	2.79	2.69	<ul style="list-style-type: none"> • البلد الأصلي <input type="checkbox"/> التقلب في أسعار السلع
النقل الخارجي	0.69	0.66	0.64	<ul style="list-style-type: none"> • البلد الأصلي <input type="checkbox"/> تقلب أسعار النقل البحري
النقل البحري	1.09	0.92	0.86	<ul style="list-style-type: none"> • خليط من وسائل النقل - السكك الحديدية - الطرق - النقل البري • موقع الشراء <input type="checkbox"/> محلي، إقليمي - خارجي <input type="checkbox"/> خليط من وسائل النقل: - السكك الحديدية - الطرق - النقل البري <input type="checkbox"/> موقع الشراء <input type="checkbox"/> محلي، إقليمي-خارجي
النقل البري والتخزين والمناولة	1.75	1.59	1.47	<ul style="list-style-type: none"> • موقع الشراء <input type="checkbox"/> محلي، إقليمي-خارجي

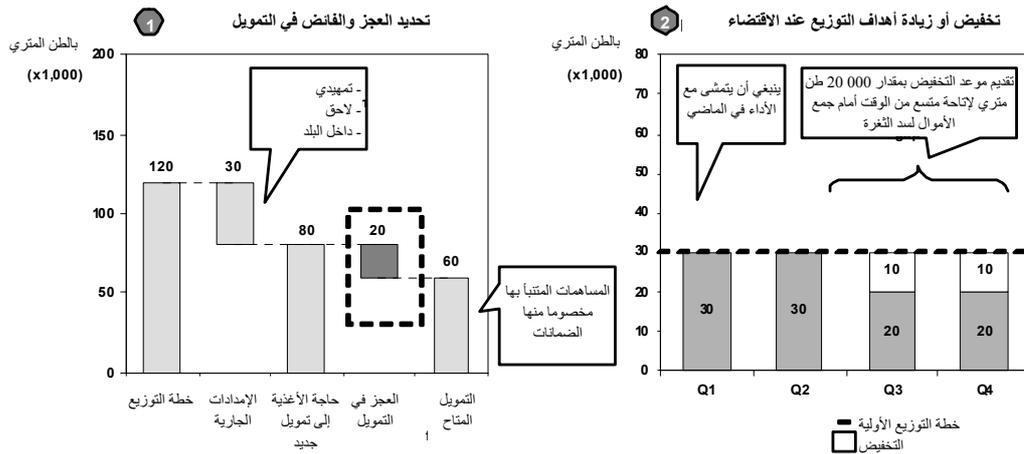
(1) أثناء السنة الأولى، توزع 8 854 طناً مترياً شهرياً.

(1) وهو يشمل كلا من التخطيط المالي وتحسين تخطيط سلسلة الإمدادات.



- 11- تحسين تخطيط المشروعات وتنفيذها ورصدها، وهو أساس نموذج العمل الجديد فهو الشرط اللازم لتمويل رأس المال العامل والسماح بتنفيذ نهج لحساب المشروع الواحد. وتركز هذه الوحدة على إعداد أداة لتخطيط المشروعات تربط بين النقل والإمداد وبين الإيرادات النقدية، وتنشئ دورة للتخطيط والاستعراض الشهري.
- 12- وقد وضعت للمرة الأولى طريقة للتخطيط تربط بين النقل والإمداد وبين الإيرادات النقدية، وتستند إلى متطلبات المشروعات وترتبط بعوامل، من بينها ممرات النقل والإمداد، والسلع، ونوع الالتزامات المالية. ويعرف المكتبان القطريان في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة الآن بالضبط الاحتياجات الغذائية والنقدية المطلوبة ومتى تكون مطلوبة. وبهذه المعلومات يستطيع المكتب القطري أن يطلب تمويل رأس المال العامل أو استخدام المرونة المتاحة عن طريق حساب المشروع الواحد. ونتيجة لذلك، تحسنت كثيرا إدارة المشروعات والإدارة المالية ومن ثم ساعدت على تحقيق الفعالية القصوى في استخدام الموارد.
- 13- **طريقة العمل.** يحسب المكتب القطري بناء على منهجية جديدة للتنبؤ بالإنفاق صافي الاحتياجات استنادا إلى أوجه النقص المتنبأ بها. وتُقارن هذه الاحتياجات بالإيرادات الإجمالية المتنبأ بها للموازنة بين أهداف خطة الإنفاق/التوزيع والإيرادات المتنبأ بها. وللمرة الأولى، يجب أن تكون الإيرادات المتوقعة مساوية للمصروفات المتوقعة حتى يكون المكتب القطري على علم بما يحتاجه وبما سيحصل عليه وبما سينفقه طبقا لذلك، وبذلك يزيد الموارد ويحسن توافرها في الوقت المناسب. وكانت المكاتب القطرية فيما سبق تخطط في كثير من الأحيان عمليات التوزيع استنادا إلى معرفة محدودة

الشكل التوضيحي 1 – الموازنة بين خطة الإنفاق والمساهمات المتنبأ بها



بنتبؤات الإيرادات والاحتياجات. ويبين المخطط التوضيحي 2 كيفية تطبيق المنهجية الجديدة.

- 14- يستوفي المكتب القطري تنبؤاته بشأن الإنفاق شهريا لتتبع أوجه النقص المحتملة والحاجة إلى تمويل رأس المال العامل. ويجري حاليا تشغيل هذا النموذج الأصلي في جمهورية الكونغو الديمقراطية وإندونيسيا والأراضي الفلسطينية المحتلة. وقد كانت جمهورية الكونغو الديمقراطية حتى الآن أكثر البيئات صعوبة أمام تنفيذ هذا النظام؛ وهو ما لا ينبغي أن يكون مثارا للدهشة بالنظر إلى تعقد الأوضاع اللوجستية بالاستناد إلى عدة ممرات.
- 15- ويزود هذا النموذج للتنبؤ بالنفقات المكاتب القطرية بالمعلومات الملائمة للتخطيط وبعد أداة ممتازة لتحسين وزيادة دقة المعلومات التي يتقاسمها موظفو جمع الأموال مع الجهات المانحة. ويعرض الملحق الثاني مزيدا من تفاصيل التنبؤ بالإنفاق والإيرادات في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة.
- 16- **التنبؤ بالمساهمات.** يجري حاليا اختبار الأسلوب الجديد للتنبؤ بالإيرادات الذي أعده البرنامج ومجموعة بوسطن الاستشارية. وتم إعداد تنبؤات الإيرادات لعمليات كمبوديا وجمهورية الكونغو الديمقراطية وإندونيسيا والأراضي الفلسطينية المحتلة ومنطقة غرب أفريقيا الساحلية. ويعتبر تعزيز سلسلة الإمداد والتخطيط المالي الركيزة الأولى على المستوى القطري والأساس الذي يستند إليه التنبؤ بالإنفاق. ويمثل التنبؤ بالمساهمات الركيزة الثانية التي تساعد على التنبؤ بالإيرادات. وينبغي ألا يغيب عن الأذهان أنه يمكن في نموذج العمل الجديد تشغيل المشروعات استنادا إلى المساهمات المتوقعة وإن لم تكن قد تأكدت بعد.
- 17- ويتم إعداد التنبؤات بالمساهمات شهريا. وقد أصدرت جمهورية الكونغو الديمقراطية أربعة تنبؤات منذ يوليو/تموز. ويستند الأسلوب الجديد للتنبؤ بالمساهمات إلى تجميع وربط البيانات "الصلبة" و "اللينة" بالنسبة للجهات المانحة كل على



حدة، مع تقدير احتمال مساهمة هذه الجهات المانحة في المشروع المعني. وتشمل البيانات الصلبة المعلومات التاريخية التي تقدم سجلاً لمساهمات الجهة المانحة وسلوكها. وأما البيانات اللينة فتشمل المعلومات المتعلقة بالصورة العامة لموقف الجهة المانحة تجاه المساعدات الدولية، وسياساتها فيما يتعلق بمسائل المالية والميزانية، كما تشمل - وذلك هو أهم ما في الموضوع - التقديرات المقدمة من موظفي البرنامج المعنيين بالعلاقات مع الجهات المانحة.

18- ولم يتيسر حتى الآن التنبؤ بالمساهمات التي تتجاوز السنة التقويمية الحالية، ويبدو أن هذا ناتج عن النهج الداخلي المحافظ الذي ينتهجه القائمون بجمع الأموال وعدم وضوح صورة أنماط التمويل المقدم من الجهات المانحة في المستقبل. ولكن من المتوقع أن يتحسن التنبؤ بالمساهمات بفضل اتساع خبرة القائمين بجمع الأموال وتزايد التعاون الوثيق بين البرنامج والجهات المانحة.

19- تمويل رأس المال العامل. كما جاء في الاتصالات السابقة مع المجلس، يقع في كثير من الأحيان اختلال في المواعيد بين توافر الموارد واحتياجات المشروع، حتى مع توافر توقعات المتنبأ بها. وكثيراً ما يتأخر حصول المشروعات على الموارد مما يؤدي إلى عدم وصول الأغذية في الموعد المحدد. ولمعالجة هذا الاختلال، يحتاج البرنامج إلى الإنفاق في مقابل المساهمات المتوقعة وليس في مقابل المساهمات المؤكدة. ومن الناحية العملية، ستطلب المكاتب القطرية تمويل رأس المال العامل في مقابل "الضمانات الإضافية" المتنبأ بها.

20- وحتى الآن، حصلت العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية وعملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية المحتلة على 15 مليون دولار أمريكي لتمويل رأس المال العامل من حساب احتياطي التشغيل الذي أقره المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2004. وأسفر ذلك عن زيادة كبيرة في توافر الأغذية في الوقت المحدد. وترد في القسم التالي مناقشة مفصلة للأثر الإيجابي لتمويل رأس المال العامل.

21- تخصيص الموارد على المستوى القطري في إطار حساب لمشروع واحد. في نموذج العمل القديم، كان يتولى تخصيص المساهمات القطرية الموجهة الخاصة بكل بلد فريق مركزي. وكانت هذه المساهمات تصنف حسب مكوناتها من حيث التكلفة، مثل السلع، والنقل، والنقل البري والتخزين والمناولة. وأما في النموذج الجديد، فإن المدير القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية مسؤول الآن مسؤولية مباشرة عن برمجة الموارد المخصصة للبلد، مما يزيد شعوره بامتلاك المشروع حقاً. ومن المتوقع أن يكون هذا الدور المنزلي في بداية سلسلة الإمداد دوراً حافزاً مهماً إلى تحسين استخدام الموارد وتعميق الشعور بامتلاك المشروع على مستوى المكتب القطري. وسوف يتلقى الفريق القطري في الأراضي الفلسطينية المحتلة تدريباً على هذه الكفاءات في الشهور المقبلة.

22- حسن توقيت إقفال المشروعات ونقل الموارد. هذه هي الخطوة الأخيرة في دورة المشروع، وهي تنفذ مباشرة قبل التاريخ الرسمي للبدء في المشروع الجديد. ومن شأن إقفال المشروع في الوقت المحدد والمشاركة إلى تحويل أي موارد فائضة أن يحقق تحسناً واضحاً في إدارة المشروع عن طريق تقادي تنفيذ مشروعات متعددة لتحقيق نفس الأهداف وخدمة نفس المستفيدين. كما تقلل هذه الأنشطة من تراكم الأرصدة وتوفر في بعض الأحيان رأسمالاً استهلالياً ضرورياً لكل مشروعات المتابعة.

23- وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، ساعد تحويل الموارد من المرحلة الأخيرة إلى المرحلة الجديدة على التخفيف من أوجه نقص كانت ستستمر لثلاثة أشهر تقريباً. وكان المشروع في النموذج القديم يوجه نداء للحصول على أموال إضافية للمشروع الجديد، حتى وإن كان من الممكن توافر الأموال للتحويل. كما أتاحت سرعة الإقفال وتحويل الموارد على هذا النحو تأخير الحاجة إلى تمويل رأس المال العامل.



الشكل التوحي 3

تالييس جملًا يف نلًا يتح اهرلبتخا ىرج يتلا لمعلا بولسا

در اوفا صرعج بئكلا ىصم م ولع قرطلا	دراوفا لىوج	الميزنة وفقا لسيناريوهات متعددة	حساب المشروع الواحد	لامعلا سيار لىوج لمعلا	تام ديمعلا بئلا	طوطج ىصم نصروو بئهو شاعورفا	وارلا عورفا
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تدمعلا قلمعلا شراجل او شاعلل- وئوئو قرو مومج قراطعلا
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دراوفا قلمع- قوى طوطعلا وضرارلا قحعلا
✓		✓		بئكلا رقم ىصم لولا 2004	✓	✓	تدمعلا قلمعلا شراجل او شاعلل- بئوونوا
						✓	تدمعلا قلمعلا شراجل او شاعلل- بئوونوا
						✓	تدمعلا قلمعلا شراجل او شاعلل- بئوونوا

- 24- ويقدم الشكل التوضيحي 3 عرضا مجملا للتحسينات التي طرأت على أساليب العمل المختبرة في المشروعات الرائدة حتى الآن. ويعمل فريق استعراض أساليب العمل على تحسين تقدير الاحتياجات وتحسين عمليات إقرار المشروعات وسوف يبدأ قريبا في زيادة أولوية المعونة الغذائية وتقارير الجهات المانحة.
- 25- إضافة مزيد من المراقبة الإقليمية. بالإضافة إلى التحسينات السالفة الذكر، قام البرنامج أيضا بتعزيز قدرة المكاتب الإقليمية عن طريق إنشاء وظيفة محلل مالي إقليمي في كل مكتب. وتقع على هؤلاء المحللين الماليين المسؤولية عن (1) رصد أداء الميزانية في العمليات الجارية في الإقليم؛ (2) التنبؤ والتحليل؛ (3) تقديم الدعم إلى المشروعات الرائدة الخاصة لاستعراض أساليب العمل في الإقليم. وسيقوم المحللون الماليون برصد وإدارة الإمدادات النقدية في كل العمليات الجارية في الإقليم، وسوف يضطلعون بدور حاسم في توسيع نطاق نموذج العمل الجديد في نهاية المطاف.
- 26- هذه بعض الأدوات التي أعدناها لتمكين المكاتب القطرية وتحسين استخدام الموارد وتوافرها في الوقت المناسب في نهاية المطاف.

ثالثا- الفوائد والآثار- دراسات رائدة للحالات

تمويل رأس المال العامل

- 27- من خلال العمل مع فريق استعراض أساليب العمل، استخدمت الأفرقة القطرية في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة أداة تخطيط المشروعات المبينة أعلاه لتحديد بدقة احتياجاتها الغذائية والنقدية. وعن طريق ربط تنبؤات الإنفاق بتنبؤات المساهمات الجديدة، استطاعت الأفرقة القطرية أن تكون صورة واضحة عن حالات الانقطاع في الإمدادات المنتبأ بها التي كانت في حاجة إلى تمويل برأس مال عامل مؤقت، وكذلك قدرتها على سداد قروض رأس المال العامل بالمساهمات المنتبأ بها.
- 28- وبعد إعداد تنبؤ مالي تفصيلي، طلبت جمهورية الكونغو الديمقراطية 5.4 مليون دولار أمريكي لتمويل لرأس المال العامل وحصلت عليها في يونيو/حزيران. ومن خلال هذه السلفة، يكفل البرنامج حصول 700 000 لاجئ في شرقي الكونغو على معونة غذائية أثناء الفصل الأخير من عام 2004. ويعني ذلك أن ثمة زيادة بنسبة 44 في المائة في توافر الموارد في الموعد المحدد للعملية في تلك الفترة. وقدمت هذه السلفة في مقابل المساهمات المتوقع تأكيدها في الفصلين الثاني والثالث من عام 2004، ولكنها كانت ستصل متأخرة بما لا يتيح تفادي حدوث عجز خطير في وقت لاحق من السنة.
- 29- وتم حتى الآن سداد أكثر من نصف قرض رأس المال العامل الممنوح لجمهورية الكونغو الديمقراطية باستخدام المساهمات المؤكدة في يوليو/تموز وأغسطس/آب من هيئة المعونة الأوروبية، وفرنسا، وفنلندا وأيرلندا.



30- وللحد من المخاطر، تحرص الأمانة على سداد أي سلف في أسرع وقت ممكن. بيد أن هذا التسديد السريع لا يستتبع استبعاد القروض الإضافية، بل إنه يحسن الجدارة الائتمانية للبلد لأنها تدل على قدرته على السداد. والواقع أن جمهورية الكونغو الديمقراطية قد تطلب رأسمال عامل إضافي في أكتوبر/نشرين الأول مستندة في ذلك إلى التنبؤات الحالية الخاصة بها فيما يتعلق بالاحتياجات والمساهمات في 2005. وسوف يتيح ذلك للمكتب القطري تغذية المستفيدين في الوقت المحدد واستخدام أرصدة البرنامج النقدية كرأس مال عامل بدلا من أن تكون إيراد من الفوائد المصرفية مثلما كان عليه الحال في الماضي.

31- ولم تفرض الجهات المانحة قيودا كثيرة على المساهمات المتوقعة التي استخدمها البرنامج كضمان إضافي للحصول على سلف رأس المال العامل في جمهورية الكونغو الديمقراطية، ولذلك سار تمويل وسداد رأس المال العامل بسلاسة نسبية. ولكن إضافة قيد واحد من جهة مانحة، مثل العلامات المحددة على الأكياس، كما هو مبين أدناه، يقلل على نحو جذري من كفاءة المكاسب التي يحققها هذا التمويل.

32- وفي الأراضي الفلسطينية المحتلة، أشار تحليل النفقات والتنبؤ بالإيرادات إلى الحاجة إلى تمويل رأس المال العامل في بداية المشروع لأنه لم يتوافر الحد الأدنى من الموارد الفائضة من المشروع السابق. وكانت المساهمات المتوقعة تبدو سلبية إجمالا. ولكن، لم يكن من المتوقع أن تتيح المساهمات البدء في تشغيل المشروع في الموعد المقرر. ولذلك، تم الحصول على سلف يبلغ مجموعها 9.6 مليون دولار أمريكي في يوليو/تموز وتضمن حصول 90 في المائة من المستفيدين، أي 400 000 شخص من المحتاجين، على المعونة الغذائية في المواعيد المحددة أثناء الربع الأول من مدة المشروع.

الآثار

33- كانت الآثار كما يلي:

- في جمهورية الكونغو الديمقراطية، سيزداد عدد من يحصلون على الغذاء في الوقت المحدد بنحو 700 000 مستفيد، أي بزيادة 44 في المائة من إجمالي توافر الأغذية في الوقت المحدد.
- في فلسطين، سيحصل 400 000 شخص على الغذاء في الوقت المحدد، أي بزيادة 90 في المائة في توافر الأغذية في الوقت المحدد.

34- ليس من المتوقع وجود أرصدة فائضة في نهاية المشروع الرائد بسبب شراء السلع وتوزيعها في مقابل مساهمات كان من المتوقع وصولها في نهاية المشروع. وفي إطار نموذج العمل القديم، حققت العملية الممتدة السابقة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية 37 000 طن متري من الأرصدة المرحلة، أي ما يمثل 20 في المائة من إجمالي الموارد.



الشكل التوضيحي 4

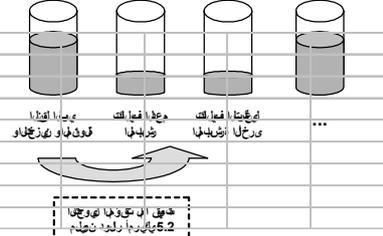
تسوية 5.2 مليون دولار أمريكي من حساب مشروع واحد لمواجهة العجز المؤقت في تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى - مثال عملية جمهورية الكونغو الديمقراطية

يقول قونلاو نيزجياو يوليا لهذا الفعالة ضعف ما يجب أن يكون زججا
... ورحلنا تضيفها لفرعنا فعالته وشدنا مخرجنا فعالته

...دحو ببلح ما يجب

الفائض والنقص الماليان المتنبأ بهما

Cost item	jun-04	jul-04	aug-04	sep-04
Commodities	-525,181	-1,398,165	-1,625,469	-3,182,730
Ext. transport	1,190,638	867,924	741,368	239,853
LTSH	8,001,608	8,035,784	8,271,455	6,632,068
ODOC	1,610	-463,173	-830,748	-885,748
DSC	-2,682,944	-4,207,427	-3,806,964	-4,331,619
TOTAL	5,985,731	2,834,943	2,749,641	-1,528,175



لا يمكن لحساب المشروع الواحد أن يسوي العجز المؤقت حيث يلزم أن يكون الرصيد الإجمالي في نهاية المشروع في حدود ميزانية السيناريوهات المتعددة

آخر المستجدات بشأن إدارة المخاطر المالية

- 35- سيواصل البرنامج تحسين إدارته للمخاطر المالية على ضوء النتائج التي يسفر عنها تمويل رأس المال العامل في مختلف المشروعات الرائدة. والمبدأ الأساسي هنا هو أن تمويل رأس المال العامل لا ينطوي على أية مخاطر بالنسبة للجهات المانحة. ويتحمل البرنامج المخاطر على أساس نظام متين من التنبؤ بالإيرادات والنفقات. وتستند منهجية إدارة المخاطر الجاري إعدادها إلى نهج من ثلاث خطوات. والأهداف الأساسية لكل مشروع هي:
- ◀ الحد من المخاطر على نحو استباقي؛
 - ◀ رصد المخاطر؛
 - التخطيط للطوارئ.
- 36- ويتوقع البرنامج أن يحصل على بيانات كافية من المشروعات الرائدة، بما في ذلك أثر التحسينات التي شهدتها أساليب العمل وزيادة البيانات على موثوقية التنبؤ بالإيرادات والنفقات، وذلك لاستكمال تطوير منهجيته في مجال إدارة المخاطر وتحديد حجم ونطاق أي تسهيلات لرأس المال العامل واحتياطي المخاطر بحلول فبراير/شباط 20045 (انظر الملحق الثالث).

حساب المشروع الواحد

- 37- في مايو/أيار، استخدم الفريق القطري في جمهورية الكونغو الديمقراطية أدواته الجديدة المستخدمة في التخطيط المالي وتخطيط سلسلة الإمداد لتحديد عجز مؤقت حدث في تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى جراء الحاجة في كثير من الأحيان إلى هذه التكاليف في مرحلة مبكرة من المشروع للالتزام بأموال لبنود من قبيل مرتبات الموظفين في الأجل الأطول. وفي نفس الوقت، كانت جمهورية الكونغو الديمقراطية تتمتع برصيد إيجابي للنقل البري والتخزين والمناولة بسبب الحاجة إلى النقل البري والتخزين والمناولة في المتوسط بين ثلاث أو أربع مرات شهريا بعد شراء السلع. ولتعويض العجز المؤقت في تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى أنفق ما قيمته 5.2 مليون دولار أمريكي من أموال تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة التي لم يكن المشروع في حاجة فورية إليها، وذلك باستخدام نهج حساب المشروع الواحد (انظر الشكل التوضيحي 4).
- 38- وتقادى المكتب القطري وقوع عجز لمدة ثلاثة أشهر تقريبا وحال دون إجراء تخفيضات في الموظفين دون حاجة إلى ضخ أموال جديدة. وفيما مضى، كان الإجراء الشائع في هذه الحالة هو استخدام سلفة من تكاليف الدعم المباشر أو التماس مساهمات إضافية، حتى عند توافر الأموال الإجمالية، لأن المكاتب القطرية كانت تلتزم التزاما صارما بالإففاق تبعا لتوافر الأموال في مختلف "الأوعية" المالية المتاحة في أي وقت بعينها. وأما نهج حساب المشروع الواحد فيقلل من الاعتماد على الأموال الإضافية ويحد من هذا القصور الهيكلي في استخدام الموارد.

الآثار

- 39- أدى النهج الجديد إلى ما يلي:
- ◀ تقليل الرصيد غير المستخدم في جمهورية الكونغو الديمقراطية بمقدار 5.2 مليون دولار أمريكي؛



- ◀ زيادة استخدام الموارد القائمة؛
- ◀ تفادي ضخ أموال إضافية وزيادة رأس المال العامل غير المستخدم.

نهج الميزنة بسياريوهات متعددة

- 40- أتاح تطبيق منهجية الميزنة بسياريوهات متعددة للمكتبيين القطريين الرائدین أداة لمنع تراكم الأرصدة أثناء المشروع. ويساعد وضع سياريوهات متعددة بصفة منهجية على زيادة فهم العوامل التي تنشأ عنها التكاليف. فمثلا في جمهورية الكونغو الديمقراطية، تتمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة فيما يلي: (1) منشأ السلعة، سواء أكان محليا أم إقليميا أم دوليا؛ (2) طريق الإمداد، سواء بالسكك الحديدية، أم الطرق البرية، أم النقل الجوي. وأما العوامل المؤثرة في التكاليف في الأراضي الفلسطينية المحتلة فهي منشأ السلعة والحالة الأمنية.
- 41- والواقع أن أسعار النقل البري والتخزين والمناولة تتألف من مكونات متعددة متوقفة على منشأ السلع، وليس على سعر واحد لكل مشروع، مما يتماشى مع هذا النهج في الميزنة وفقا لسياريوهات متعددة. وتتوقف المكونات المطبقة على ما إذا كان مصدر السلع محليا أم إقليميا أم دوليا.
- 42- وتترتب على تطبيق أسعار للنقل البري والتخزين والمناولة تعتمد على عوامل تحديد التكلفة على أثر بالغ الأهمية من حيث الحيلولة دون تراكم الأرصدة الفائضة بسبب التفاوت الكبير في تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة. وقد أدى الأخذ بالسياريوهات المتعددة إلى الحد من الإفراط في تقديرات الميزانية بفضل المرونة التي أصبحت في صميم ميزانية التشغيل.

الآثار

- 43- كانت الآثار كما يلي:
- ◀ منع تراكم الأرصدة؛
 - ◀ تقليل الإفراط في تقديرات الميزانية

تحسين تخطيط وتنفيذ ورصد المشروعات

- 44- أدت أداة تخطيط المشروعات من توافر الموارد في المواعيد المحددة لا لأنها أرست الأساس لرأس المال العامل المتقدم فحسب، ولكن لأنها ساعدت أيضا إلى تحسين فهم الخيارات اللوجستية لمنع الانقطاع في خطوط الإمداد في الأجل القصير. فمثلا في شرقي جمهورية الكونغو الديمقراطية، استخدم المكتب القطري الأداة في بادئ الأمر لتحديد أوجه النقص كما تلوح في الأفق البادية ثم لتحديد الفوائض المؤقتة في المناطق الأخرى من البلد وتحويلها لمنع وقوع نقص في الإمدادات المقدمة إلى اللاجئين.
- 45- كما تساعد هذه الأداة على تحقيق أقصى استخدام للموارد بفضل التنبؤ الدقيق بوقت الحاجة إلى الأموال النقدية اللازمة للسلع، والنقل، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى. واستنادا إلى هذا التنبؤ، استطاعت جمهورية الكونغو الديمقراطية أن تقرر أن العجز المؤقت في تكاليف الدعم المباشر يمكن تغطيته من الفوائض المؤقتة في تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، أي أن هذه الأداة مكنت المكتب القطري من جني ثمار نهج الوعاء الواحد. كما أن تحسين التخطيط المالي سبب الفوائض النقدية الممكنة قرب نهاية المشروع، قبل أن تتحول إلى أرصدة فعلية. وتقل الحاجة إلى التمويل عن طريق السلف أو ضخ نقدي متعدد الأطراف لأن المكتب القطري يستطيع استخدام كل الأموال النقدية المتاحة بمزيد من الكفاءة.
- 46- وأخيرا، يساعد تحسين التخطيط على تركيز جهود جمع الأموال. ويقوم المكتب القطري حاليا بتزويد إدارة جمع الأموال بخلاصة تفصيلية من أداة التخطيط تتيح عرضا مجملا لأوجه النقص المتوقعة من حيث المستفيدين، والممرات، ونوع السلع، والشهور، والأموال المطلوبة لمنع توقف الإمدادات (انظر الملحق الثاني للاطلاع على التفاصيل المتعلقة بجمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة).

الآثار

- 47- كانت الآثار كما يلي:
- تحسين توافر الإمدادات في الموعد المحدد. ففي جمهورية الكونغو الديمقراطية تم التعجيل بتوفير 3 300 طن متري من الذرة لمنع حالات التوقف في الإمدادات؛
 - تحقيق أقصى استخدام للموارد: وتعويض العجز المؤقت في تكاليف الدعم المباشر بتكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، وعدم ترحيل الأرصدة الهيكلية الفائضة؛
 - ◀ التمكين من زيادة العمليات الموجهة لجمع الأموال.

الشكل 1: النتائج التي حققتها التحسينات



تحسين توافر المساهمات في المواعيد المحددة	تخفيض الأرصدة غير المنفقة
تمويل رأس المال العامل	□ جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة - من المتوقع عدم الحاجة إلى تحويل أي أرصدة
حساب المشروع الواحد	□ جمهورية الكونغو الديمقراطية - تقليل الحاجة إلى التمويل عن طريق السلف بنحو 6.8 مليون دولار أمريكي - إمكانية تمويل 5.2 مليون دولار أمريكي تمويلًا داخليًا لمنع العجز في تكاليف الدعم المباشر وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى يشير التخطيط المالي في جمهورية الكونغو الديمقراطية والأراضي الفلسطينية المحتلة إلى عدم وجود أي أرصدة هيكلية فائضة.
تحسين تخطيط وتنفيذ ورصد المشروعات	• جمهورية الكونغو الديمقراطية - التحجيل بتوفير 3 000 طن متري من دقيق الذرة لمنع انقطاع الإمدادات في الفصل الثالث من السنة - اقتراض 120 طنًا متريًا من السكر من مشروع أو غندا
تحويل الموارد	□ لا ينطبق
الميزنة وفقا لسيناريوهات متعددة	□ لا ينطبق

آثار الرصد

- 48- يجري تطبيق نظام على مستوى البرنامج بأسره لرصد التقدم المحرز في تحقيق أهداف استعراض أساليب العمل، من حيث (1) زيادة توافر المعونة الغذائية في المواعيد المحددة؛ (2) ضمان الاستخدام الكامل للموارد.
- 49- وسيتم رصد توافر المعونة الغذائية في حينها عن طريق قياس ما يلي:
- النسبة المئوية لأهداف التوزيع التي يتم تحقيقها؛
 - استقرار وصول الأغذية إلى البلد.
- 50- وسيتم رصد استخدام الموارد عن طريق قياس ما يلي:
- الفائض، إن وجد، بعد إنهاء التشغيل؛
 - حجم الأرصدة أثناء المشروع؛
 - الأرصدة النقدية على مستوى المنظمة.
- 51- وسوف تستخدم هذه الأهداف في نهاية المطاف لتقييم وتحسين أداء المشروعات على مستوى البرنامج بأسره.

رابعاً- التقدم المحرز في تخفيض الأرصدة

- 52- أحد الأهداف الرئيسية لاستعراض أساليب العمل هو زيادة استخدام الموارد، ومن ثم تخفيض الأرصدة غير المنفقة. ويتركز الاهتمام الرئيسي للأمانة على التوصل إلى حل على مستوى المنظمة طويل الأجل، أو نموذج عمل جديد، يضمن عدم تراكم الأرصدة منذ البداية. بل تعد في هذه المرحلة الرائدة، جهود كثيرة لمعالجة هذه المسألة في المدى القصير.
- 53- ومنذ عام 2002، حدد البرنامج 700 مليون دولار أمريكي من الأرصدة غير المنفقة واتخذ إجراءات لإعادة برمجتها أو ردها، أو في شكل مستحقات مشطوبة أو مخفضة (انظر الملحق الرابع). وتحقق هذا التقدم بفضل المبادرات القصيرة الأجل التالية:
- ◀ أحرز البرنامج تقدماً سريعاً في تنفيذ إجراءات إقفال المشروعات وتحويل أي موارد متبقية ويقوم البرنامج حالياً بإقفال المشروعات كجزء من أعماله الاعتيادية. وحتى عام 2000، لم يقلل مالياً سوى القليل جداً من المشروعات. ومنذ ذلك الحين أوقف البرنامج ما يزيد على 700 مشروع، مما أدى إلى إنهاء تراكم الأرصدة القائمة في المشروعات القديمة. وبشكل أعم، فإن إقفال المشروعات يحسن كثيراً من الإدارة المالية على المستوى القطري. وكانت هذه المبادرة وحدها أكبر عامل ساهم في خفض الأرصدة في الأجل القصير نتيجة إعادة برمجة الأرصدة أو ردها للجهات المانحة.
- ◀ تحسين رصد الأرصدة على مستوى المكاتب القطرية، خاصة أرصدة النقل البري والتخزين والمناولة في المشروعات الحية من أجل ضمان عدم تراكم الأرصدة. وتم وضع التقارير الإدارية للمكاتب القطرية، ونفذت



الممكنة زيادة التخزين المسبق، وترشيد عمليات إقرار المشروعات في البرنامج، وإجراءات تقديم المساهمات من الجهات المانحة، وشراء المساهمات العينية مسبقاً.

العلامات القياسية المحددة على أكياس المساهمات الممولة

61- في الوقت الحاضر يجري بطبيعة الحال توزيع معظم المعونة الغذائية في أكياس تشير إلى اسم الجهة المانحة. وتساعد هذه الممارسة على الوضوح، ولكنها تقلل كثيراً من فرصة السداد لأنها تحد من سداد أي قرض من قروض رأس المال العامل لجهة مانحة واحدة.

يشير التحليل إلى أنه لولا القيود الناجمة عن العلامات المميزة للأكياس لأمكن تقليل خطر استخدام تمويل رأس المال العامل بنسبة 70 في المائة.

62- ولذلك يفضل البرنامج كثيراً استخدام علاماته القياسية في حالة التمويل مقابل المساهمات المتنبأ بها.

63- ولضمان وضوح الصورة أمام الجهات المانحة، سيتخذ البرنامج تدابير بديلة، مثل إصدار نشرات صحفية والدعوة إلى عقد مؤتمرات صحفية ورفع أعلام الجهات المانحة على مواقع التوزيع.

65- ويمكن للتنبؤات المفرطة في التفاؤل أن تسفر عن قروض مستحقة السداد في نهاية المشروع أو قد ينجم عنها استنفاد الموارد في وقت مبكر. ومن ناحية أخرى، يمكن للتنبؤ المفرط في الحذر أن يسفر عن تقليل التوافر في المواعيد المحددة وترحيل الأرصدة في نهاية المشروع. وتعتبر مساهمة الجهات المانحة على جانب كبير من الأهمية. ويلتزم البرنامج بزيادة التعاون مع الجهات المانحة من أجل تحسين قدرته على التنبؤ. وتخطط إدارة جمع الأموال في البرنامج لإنشاء حلقات عمل حول التنبؤ بالاشتراك مع الجهات المانحة لتقاسم الدروس المستفادة حتى الآن وللمساعدة على تعزيز قدرته على التنبؤ.

ربط تواريخ انتهاء الصلاحية وغيرها من حدود استخدام المساهمات بمدة المشروع

66- سيساعد هذا الربط البرنامج على استخدام الموارد بأقصى قدر مستطاع من الكفاءة لصالح المشروعات والمستفيدين الذين يحصلون على المساعدة.

سادساً- الخطوات المقبلة

- 67- فيما بين أكتوبر/تشرين الأول 2004 وفبراير/شباط 2005، سيقوم البرنامج بما يلي:
- ◀ إعادة معايرة نموذج رأس المال العمل ليشمل تأثير التحسينات الأخرى في أساليب العمل؛
 - ◀ مواصلة تطوير إجراءات إدارة المخاطر؛
 - ◀ تحديد حجم صندوق عام لرأس المال العامل واستعراض نطاق تسهيلات التسليف القائمة الأخرى؛
 - ◀ تحديد حجم صندوق احتياطي لتغطية الخسائر الممكنة المتكبدة بسبب الأخذ بنهج رأس المال العامل؛
 - ◀ مواصلة تطوير التحسينات في أساليب العمل المبنية أعلاه؛
 - إعداد خطة تنفيذ عامة لتوسيع نطاق التحسينات في أساليب العمل لتشمل عمليات الإغاثة الكبرى في عام 2005.
- وإضافة إلى البلدان الرائدة الحالية، تشمل البلدان والأقاليم التي من المقرر مؤقتاً أن يشملها توسيع نطاق التحسينات، أفغانستان، وأنغولا، وبنغلاديش، وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية، وإثيوبيا، والبحيرات الكبرى، وكينيا، والجنوب الأفريقي، والسودان، وطاجيكستان، وهو ما يمثل أكثر من 60 في المائة من أنشطة البرنامج بحسب الحجم.
- 68- واستناداً إلى التقدم المحرز حتى الآن، تتوقع الأمانة الانتهاء من إجراء اختبار كاف لكي تقدم مشروع قرار بشأن تطبيق نهج رأس المال العامل إلى المجلس في فبراير/شباط 2005، ولكن هذا أمر بالغ الأهمية بحيث لا ينبغي التسرع فيه. وسوف يستمر إجراء مزيد من الاختبارات إذا كان ذلك لازماً لضمان التوصل إلى حلول للمسائل المطروحة في هذه الوثيقة.



69- وسوف تواصل الأمانة الاتصال بالمجلس أثناء هذه المرحلة الرائدة الحاسمة. ويخطط البرنامج مبدئياً لإجراء مشاورة غير رسمية مع أعضاء المجلس في يناير/كانون الثاني 2005 قبل انعقاد دورة المجلس في فبراير/شباط لضمان إحاطة كل الأعضاء بالمعلومات الكاملة عن آخر ما تحقق من نتائج.



الملحق الثاني: أمثلة للتنبؤات المالية بالمشروعات الرائدة الجارية
أولا- ملخص التنبؤ المالي- جمهورية الكونغو الديمقراطية- 10288 (في 4 سبتمبر/أيلول 2004)

الفصل	بنود التكاليف	الإيرادات		القرض والسداد		الفائض/العجز التراكمي			
		مؤكدة	احتمال كبير	داخلي	خارجي	بالدولار الأمريكي	طن متري		
	الاحتياجات من التمويل (دولار)	مؤكدة	احتمال كبير	مؤكدة	احتمال كبير	سداد سلف التمويل	سلف التمويل	الإيرادات المؤكدة وعالية الاحتمال	
	السلع	8.191.221	-	-	-	-	-	1.319.000	-
	النقل الخارجي	-32.666	3.359.802	-	-	-	-	3.327.000	
	النقل البري	-	2.633.039	-	-	-	-	2.633.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.293.766	4.340.087	-	8.000.000	-	-	11.046.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-17.529	404.898	-	-	-	-	387.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-4.108	3.215.634	-	-	-	-	3.212.000	
	السلع	-1.414.415	2.356.544	-	-	-	-	2.261.000	-
	النقل الخارجي	-3.616.030	925.517	-	-	-	-	636.000	
	النقل البري	-	752.470	-	-	-	-	3.385.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-4.693.537	1.256.480	-	-	-	-	7.609.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-24.907	117.220	-	-	-	-	479.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-2.309.446	930.944	-	-	-	-	1.833.498	
	السلع	-3.836.992	643.561	-	-	4.132.160	-	3.200.000	-
	النقل الخارجي	-572.066	192.486	-	-	1.267.652	-	1.524.000	
	النقل البري	-	198.110	-	-	-	-	3.583.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-2.488.419	354.693	-	-	-	-5.200.000	275.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-73.899	33.090	-	-	-	850.000	1.288.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-1.893.341	262.797	-	-	-	4.350.000	4.553.000	
	السلع	-6.773.581	2.582.579	178.502	-	-	-3.131.898	-3.944.000	-364
	النقل الخارجي	-916.583	772.437	53.389	-	-	-1.267.652	166.000	
	النقل البري	-1.436.703	795.006	54.949	-	-	-	2.996.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-6.801.289	1.423.367	98.380	227.213	1.640.499	-	-537.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-737.289	132.790	9.178	108.269	24.104	-	400.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-3.920.571	1.054.594	-	-	-	-2.175.000	-214.000	
	السلع	-1.744.717	-	-	-	-	-1.000.262	-6.689.000	-7.239
	النقل الخارجي	-611.898	-	-	-	-	-	-446.000	
	النقل البري	-157.022	-	-	-	-	-	2.839.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-284.735	-	34.414	-	-	-	-787.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-257.816	-	16.370	-	-	-	159.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-1.342.420	-	2.061	-	-	-	-1.554.000	
	السلع	-2.966.341	-	87.823	-	-	-	-9.568.000	-18.457
	النقل الخارجي	-998.375	-	26.267	-	-	-	-1.418.000	
	النقل البري	-761.422	-	27.035	-	-	-	2.105.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.127.543	-	48.403	-	-	2.600.000	734.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-271.287	-	4.516	-	-	-425.000	-533.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-4.457.005	-	35.862	-	-	-2.175.000	-8.150.000	
	السلع	-5.113.717	-	-	-	-	-	-14.682.000	-35.799
	النقل الخارجي	-1.543.439	-	-	-	-	-	-2.961.000	
	النقل البري	-1.263.376	-	-	-	-	-	842.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.839.703	-	-	-	-	-	-1.106.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-107.075	-	-	-	-	-	-640.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-1.103.882	-	-	-	-	-	-9.254.000	
	السلع	-3.569.747	-	-	-	-	-	-18.252.000	-47.795
	النقل الخارجي	-1.067.588	-	-	-	-	-	-4.029.000	
	النقل البري	-1.646.711	-	-	-	-	-	-805.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-2.844.089	-	-	-	-	-	-3.950.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-710.337	-	-	-	-	-	-1.350.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-1.542.027	-	-	-	-	-	-10.796.000	
	السلع	-	-	-	-	-	-	-18.252.000	-47.795
	النقل الخارجي	-	-	-	-	-	-	-4.029.000	
	النقل البري	-549.468	-	-	-	-	-	-1.354.000	
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.967.241	-	-	-	-	-	-5.917.000	
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-	-	-	-	-	-	-1.350.000	
	تكاليف الدعم المباشر	-761.382	-	-	-	-	-	-11.557.000	
		-90.340.026	36.929.367	697.196	8.401.764	1.852.481	5.399.812	-5.399.812	-42.459.000
									-47.795



ثانيا- ملخص التنبؤات المالية- الأراضي الفلسطينية المحتلة- 10190 (التوسع الثاني) (في سبتمبر/أيلول 2004) العملية الخاصة- فلسطين

الفصل	بنود التكاليف	الاحتياجات من التمويل (بالدولار الأمريكي)	الإيرادات				القرض والسداد			الفائض/العجز التراكمي	
			المساهمات (بالدولار الأمريكي)		تحويل الموارد (بالدولار الأمريكي)		خارجي		داخلي	دولار أمريكي	طن متري
			مؤكدة	احتمال كبير	مؤكدة	احتمال كبير	قرض التمويل	سداد سلف قروض التمويل	سداد القرض بتسوية حساب الوعاء الواحد	بايرادات مؤكدة وعالية الاحتمال (بالدولار)	طن متري
الفصل 3 من عام 2004	السلع	-9.859.869	5.786.268	3.232.372	-	-	7.035.960	-5.261.035	-	934.000	-
	النقل الخارجي	-991.103	1.001.238	559.320	-	-	667.790	-592.139	-	645.000	-
	النقل البري	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.199.734	926.770	517.720	139.652	-	1.179.408	-970.476	-	593.000	-
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-	61.661	34.446	9.272	-	78.514	-64.598	-	119.000	-
	تكاليف الدعم المباشر	-338.092	498.217	278.318	75.056	-	634.054	-521.728	-	626.000	-
الفصل 4 من عام 2004	السلع	-5.702.246	-	3.496.592	-	-	-	-1.774.925	-	-3.047.000	-
	النقل الخارجي	-1.048.686	-	605.040	-	-	-	-75.651	-	126.000	-
	النقل البري	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	النقل البري والتخزين والمناولة	-538.804	-	560.039	-	-	-	-208.931	-	405.000	-
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-	-	37.261	-	-	-	-13.916	-	142.000	-
	تكاليف الدعم المباشر	-184.577	-	301.068	-	-	-	-112.326	-	630.000	-
الفصل 1 من عام 2005	السلع	-4.206.055	-	-	-	-	-	-	-	-7.253.000	-12.062
	النقل الخارجي	-726.926	-	-	-	-	-	-	-	-601.000	-
	النقل البري	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	النقل البري والتخزين والمناولة	-1.019.264	-	-	-	-	-	-	-	-614.000	-
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-200.000	-	-	-	-	-	-	-	-58.000	-
	تكاليف الدعم المباشر	-1.519.169	-	-	-	-	-	-	-	-889.000	-
الفصل 2 من عام 2005	السلع	-997.961	-	-	-	-	-	-	-	-8.251.000	-27.327
	النقل الخارجي	-172.410	-	-	-	-	-	-	-	-773.000	-
	النقل البري	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	النقل البري والتخزين والمناولة	-478.823	-	-	-	-	-	-	-	-1.093.000	-
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-90.000	-	-	-	-	-	-	-	-148.000	-
	تكاليف الدعم المباشر	-193.697	-	-	-	-	-	-	-	-1.083.000	-
الفصل 3 من عام 2005	السلع	-	-	-	-	-	-	-	-	-8.251.000	-33.070
	النقل الخارجي	-	-	-	-	-	-	-	-	-773.000	-
	النقل البري	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	النقل البري والتخزين والمناولة	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.093.000	-
	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	-148.000	-
	تكاليف الدعم المباشر	- 107.632	-	-	-	-	-	-	-	-1.191.000	-
		-29.575.049	8.274.154	9.622.176	223.980	-	9.595.725	-9.595.725	-	-11.456.000	-



الملحق الثالث

استيفاء بشأن إدارة المخاطر

لا مخاطر بالنسبة للجهات المانحة

1- لا يسبب التمويل عن طريق السلف أي مخاطر بالنسبة للجهات المانحة. ويستند البرنامج في قراراته على ما إذا كان ينبغي الحصول على سلف لتمويل رأس المال العامل في مقابل المساهمات المتوقعة من الجهات المانحة حتى لا تقع على الجهات المانحة أي التزامات قانونية لأداء أو تأكيد المساهمات المتنبأ بها.

نظام دقيق في البرنامج لإدارة المخاطر

- 2- يتحمل البرنامج أي مخاطر مقترنة بتمويل رأس المال العامل. وتدخل إدارة المخاطر في كل خطوة من خطوات عملية التمويل لتحقيق أقصى زيادة في عدد المستفيدين الذين يحصلون على أغذية البرنامج في المواعيد المحددة وبمخاطر محدودة. ويجري تنفيذ العديد من أنشطة إدارة المخاطر لمنع الاستنفاد المبكر للموارد و/أو حدوث عجز في نهاية المشروعات. وسوف تقوم الأمانة باختبار وتحسين منهجية إدارة المخاطر قبل دورة المجلس في فبراير/شباط 2005.
- 3- ويبين الشكل التوضيحي 5 ثلاث فئات للمخاطر التي ينبغي أن يتصدى لها مرفق رأس المال العامل.
- 4- وتتضمن منهجية إدارة المخاطر التي يجري اختبارها حالياً ثلاث خطوات:

الشكل التوضيحي 5: المخاطر المرتبطة بتمويل رأس المال العامل يلزم مواجهة ثلاثة مخاطر بالأنشطة الجديدة لإدارة المخاطر

مثال	فصولها	خطواتها
• عوشر لها قيا في داملها ق حسم ضوق	• بليتها تام ملها م ادحسا قنك م ادع رطخ اب داملها • عجالها تادها نم ضوفها دوقها دح بلقها مدع ببسب	1 دوقها رطخ م
• عوشر لها قيا في داملها ق حسم ضوق • دراوها نظفها عويس	• بليتها تام ملها قوق مدع رطخ اب • بليتها تام ملها عوم م في فزلها ضفدخ ل رطخ اب (تام ملها بليتها في مؤثفها طف)	2 بليتها رطخ م
• عوشر لها قيا في داملها ق حسم ضوق	• داملها تام ملها م ادحسا مدع رطخ	3 قدها رطخ م
• عوشر لها قيا في داملها ق حسم ضوق	• قو لها و نزلها و يولها لقلها و عملها رعل ا و ف رطخ • دهها ولفك و نزلها و نزلها رما و نزلها نم و فزلها في تام ملها قدها	4 رعلها رطخ م
• عوشر لها قيا في داملها ق حسم ضوق	• عملها داس مقو نزلها قنك م ادع رطخ تام ملها دح لعلها و	5 قدها رطخ م

داد قدر رئيسية. بة قيود، ضيحي،

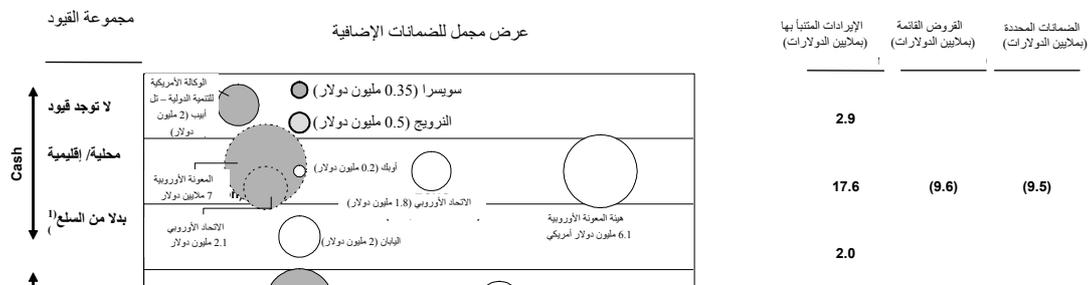
رسلها : لعلها عملها ضارها خوف لعلها

• رعلها قدها رطخها تارسلها ددها قيا فيها يطف
• قراها قدها يطف قدها قدها رطخها ح لعلها

الحد 5

ادناه حيفه ربط المقلب الفطري لفروضه المسحفة السداد بمجموعات الضمانات الإضافية ورصدها بعد ذلك.

الشكل التوضيحي 6: الحد من "مخاطر القيود" عن طريق موازنة القروض المستحقة مع مجموعات الضمانات الإضافية – مثال عملية الطوارئ الأرضية المحتملة 10190.2



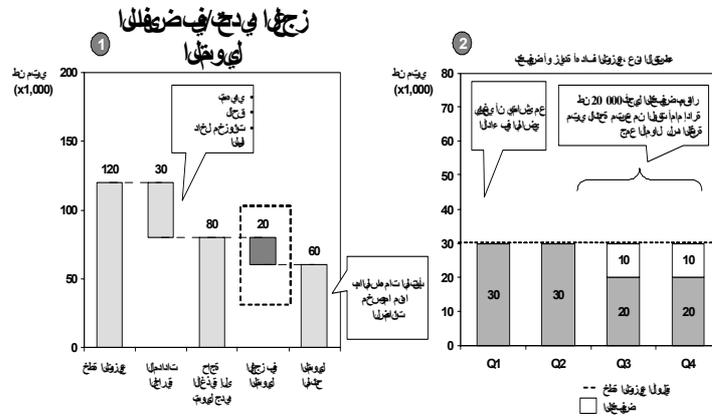
الحد من مخاطر التنبؤ عن طريق وضع حدود لتمويل رأس المال العامل

6- لزيادة توافر المساهمات في مواعيدها المقررة بدون قروض مستحقة في نهاية المشروع، ينبغي أن تلتزم كل طلبات تمويل لرأس المال العامل بقواعد صارمة قبل موافقة هيئة التمويل على الطلب. وفيما يلي أهم هذه القواعد:

(1) لا بد أن يكون إجمالي القرض القائم المقدم لأي مشروع، في حال خصمه على أساس احتمال تحقق المساهمات الفردية، أقل من إجمالي المساهمات النقدية المقدمة للمشروع.⁽²⁾

(2) لا بد من ربط أموال السلف بضمانات إضافية تعلق نسبة احتمال تحققها عن 80 في المائة، أو تحديد احتياطي ذي قيود مشابهة.

شكل 7: قراولها بلتلمها تام مل لها وقفلها تطخ ريب اب



ومثال ذلك أن من الممكن لرأس المال العامل بمساهمة واحدة عالية الاحتمال، أو بمساهمتين متوسطتي الاحتمال، تتطلب (أو تتطلبان) شراء سلع إقليمية أو محليا. وسوف يستعرض المكتب القطري خطته الخاصة بالسداد كل شهر مع إدارة جمع الأموال حتى يتسنى مواعمة كل القروض القائمة في أي وقت مع المساهمات المستحقة المتنبأ بها.

(3) لا يجوز أن تزيد طلبات تمويل رأس المال العامل عن صافي احتياجات التمويل في الأشهر الثلاثة التالية وذلك للحيلولة دون استنفاد الموارد في مرحلة مبكرة. وتستند احتياجات التمويل إلى أهداف التوزيع بعد مواعمة المساهمات المتنبأ بها مع خطة الانفاق حسب ما هو مبين أدناه.

7- لمنع استنفاد الموارد في المراحل المبكرة أو توافرها بدرجة أقل من الحد الأقصى في الوقت المحدد، يوازن المكتب القطري بانتظام أهداف التوزيع المحددة لديه، ومن ثم خطته المتعلقة بالإنفاق، مع المساهمات المتنبأ بها. وإذا لزم تقليل أهداف التوزيع، يُوجّل التخفيض قدر المستطاع لإتاحة الفرصة أمام إدارة جمع الأموال لسد الثغرة وضمان عدم حرمان المستفيدين من المعونة الغذائية أو الحصص الغذائية المخفضة. ويبين الشكل التوضيحي 3 كيفية الموازنة بين تنبؤات النفقات والمساهمات.

اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الالتزام بعملية السداد

8- تشمل التدابير الرامية إلى منع "ازدواجية إنفاق" المساهمات وضمان سرعة السداد مايلي:

- جعل العملية جزءاً من النظم المعمول بها في المنظمة لضمان الحيلولة دون فك الضمانات المقيدة وتخصيصها لمشروع ما؛
- وضع ضوابط على العملية لتمكين هيئة التمويل من رصد الالتزام بعملية السداد وتحليل أسباب عدم السداد.

(2) لحين تنفيذ تمويل المساهمات العينية عن طريق رأس المال العامل.



رصد المخاطر

- 9- يقوم البرنامج بإنشاء نظام للرصد تُصنّف فيه المشروعات إلى ثلاث فئات بحسب مستويات المخاطر استناداً إلى صيغة حسابية تراعى فيها الديون المستحقة والإيرادات المتنبأ بها والضمانات الإضافية المحددة، والتاريخ الائتماني ومرحلة المشروع. ويؤثر مستوى مخاطر المشروع على أي قرارات تتخذ بشأن تمويل رأس المال العامل في المستقبل. ومن شأن ارتفاع مستوى المخاطر أن يسفر عن زيادة الرقابة من مرفق التمويل.
- 10- وبالإضافة إلى رصد المخاطر المرتبطة بالمشروعات كل على حدة، يرصد البرنامج باستمرار تعرضه للمخاطر بصفة عامة عن طريق تتبع عدد المشروعات والقروض القائمة لكل مستوى من المخاطر ومن ثم حساب المخاطر الشامل عن طريق ضرب القروض المستحقة في الخسائر المتوقعة لكل فئة من المخاطر. وسوف يؤثر تعرض البرنامج للمخاطر بصفة عامة على القرارات المتخذة بشأن طلبات تمويل رأس المال العامل في المستقبل.
- 11- ويجري تقييم دقيق للمسائل المرتبطة بالسداد لضمان الحيلولة دون وقوعها في المستقبل. وتقوم إدارة جمع الأموال أولاً بتقديم إيضاح مكتوب وتقتراح الحل في الحالات التي لا يمكن فيها استخدام ضمان محدد للسداد. وثانياً، يقوم المحلل المصرفي باستعراض المشروعات التي عليها قروض مستحقة عند انتهاء المشروع. وسوف يستخدم كلا التقييمين لزيادة احتمالات السداد وتحسين منهجية البرنامج في إدارة المخاطر.

التخطيط للحالات الطارئة

- 12- هناك العديد من الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحيلولة دون وقوع عجز في المشروع:
- (i) توجيه نداء للجهات المانحة لسداد القروض المستحقة؛
- (ii) تخصيص مساهمات متعددة الأطراف؛
- (iii) تغيير مسار الشحنات في آخر لحظة، لتحويل الأغذية التي جرى شراؤها باستخدام تمويل رأس المال العامل إلى أحد المشروعات الجارية في المنطقة التي حصلت مؤخراً على مساهمة مؤكدة.
- 13- والملجأ الأخير هو الاستفادة من احتياطي المخاطر. ولا يُتوقع اللجوء إلى ذلك إلا في 2 في المائة من الحالات. وسيتم إجراء رصد دقيق لهذا المؤشر الذي يشكل جزءاً من رصد المخاطر في البرنامج.



الملحق الرابع

تخفيض الأرصدة غير المنفقة بملايين الدولارات الأمريكية (المصدر: الكشوف المالية للبرنامج- يوليو/تموز 2004)			
	2004 حتى يوليو/تموز	المدة السابقة 2004-2002	المجموع
إعادة برمجة الأرصدة غير المنفقة	(35,0)	(99,9)	(134,9)
رد الأرصدة غير المستخدمة	(10,4)	(63,4)	(73,8)
شطب/تخفيض المساهمات المستحقة	(43,7)	(333,7)	(377,4)
تسويات المدة السابقة	(59,5)	(53,0)	(112,5)
المجموع	(148,6)	(550,0)	(698,6)

التحليل المالي المقارن في 31 يوليو/تموز 2004 (بملايين الدولارات الأمريكية) المصدر: الكشوف المالية للبرنامج- يوليو/تموز 2004			
الأرصدة النقدية	2001/12/31	2003/12/31	2004/21/31
نقدية التشغيل	391,1	412,9	450,5
الصناديق الثنائية والاستثنائية	80,8	96,9	414,9
الحسابات الاحتياطية والحسابات الأخرى	290,4	397,6	391,3
مجموع الأموال النقدية	762,3	907,4	1256,7
نسبة رأس المال العامل	2001-2000	2003-2002	7 أشهر-2004
الإيرادات السنوية	1.991,6	2.494,1	1.778,9
نقدية التشغيل	391,1	412,9	450,5
نقدية التشغيل كنسبة مئوية من الإيرادات	20%	17%	25%
نقدية التشغيل بالشهر	2,4	2,0	3,0
متوسط نصيب الشهر من الإيرادات السنوية	166,0	207,8	148,2
نسب الدوران	2001-2000	2003-2002	7 أشهر-2004
المساهمات المستحقة - عدد الشهور المستحقة	8,1	7,1	5,7
الحسابات المستحقة الدفع والالتزامات المستحقة- عدد الشهور المستحقة	2,9	2,3	2,8

