

المجلس التنفيذي
الدورة السنوية

روما، 25-28/5/2015

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

التقدم المحرز في استعراض الإطار المالي
بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة

للموافقة



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2015/6-C/1
27 April 2015
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للموافقة.

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بالموظفين المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

السيد S. O'Brien	السيد M. Juneja
مدير	مساعد المدير التنفيذي
شعبة تكامل أساليب العمل ودعمها	إدارة تسيير الموارد والمساءلة، ورئيس الشؤون المالية
رقم الهاتف: 066513- 2682	رقم الهاتف: 066513-2885

موجز تنفيذي

سعى البرنامج في السنوات الأخيرة إلى تعظيم شفافية وكفاءة وفعالية مخصصاته من الموارد، وزيادة توضيح العلاقة بين الأداء المالي والتشغيلي. فعلى المستوى القطري، يجب على المديرين موازنة أنشطة تقديم المساعدة الغذائية، والدعم التغذوي، وتنمية القدرات بتمويل مجزأ وموجه إلى مشروعات أو صناديق متعددة، يتطلب كل منها إدارة للأموال على مستوى مكونات التكلفة وتحديدًا جلياً للمعلومات عن الأداء.

وعن طريق التشاور مع المجلس، أجرى البرنامج عدداً من التحسينات على البنين المالي في السنوات الأخيرة، بما في ذلك إدخال تحسينات على هيكل الميزانية التشغيلية، وتعظيم أدوات إدارة الموارد، مثل الإقراض الداخلي للمشروعات. وعلى الرغم من التقدم المحرز في تزويد العمليات بالأدوات والموارد المطلوبة لتقديم المساعدة للمجتمعات التي يقوم البرنامج على خدمتها، لا تزال هناك تحديات أساسية في البنين المالي تحد من إمكانية التنبؤ بموارد البرنامج، ومن مرونة هذه الموارد، ومساءلة عن المكاتب القطرية عنها.

وفي عامي 2015 و2016، سينفذ البرنامج سلسلة من مسارات العمل لدراسة التحديات القائمة في البنين المالي الحالي، ووضع طرق للعمل من أجل إطار مالي موجه. وتشمل مسارات العمل ما يلي:

- ◀ تعظيم التمويل بالسلف في البرنامج؛
- ◀ والتخطيط القائم على الموارد؛
- ◀ واستعراض هيكل الميزانية التشغيلية، بما في ذلك ميزنة الحوافز القطرية؛
- ◀ ومبادرات التبسيط.

وبالتوازي مع المرحلة السابقة لاستعراض الإطار المالي، بدأ البرنامج في عام 2013 استعراضاً لأسلوبه الخاص بتحديد تكاليف الدعم غير المباشرة. وقد خلص في عام 2014 إلى أنه ليست هناك حاجة في الوقت الحاضر لإجراء تغييرات أساسية على سياسة

أو أساليب تكاليف الدعم غير المباشرة. غير الأمر ما يزال يتطلب القيام بتحليل يتعلق بمحركات تكاليف ميزانية دعم البرامج والإدارة وهياكل التكلفة العامة للبرنامج، وتقرر أنه ينبغي إجراء استعراض شامل للبنيان المالي للبرنامج، ولأدوات إدارة الموارد التي تدعم عمليات البرنامج في سياق استعراض الإطار المالي.

وقد خلص استعراض قضايا تكاليف الدعم غير المباشرة إلى أنه على الرغم من مستويات التمويل غير المسبوقة في عام 2014، يجب أن يواصل البرنامج إدارة المخاطر المالية لضمان ألا تؤثر التقلبات في التمويل على تقديم الدعم والخدمات.

ويعد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أداة لتخفيف المخاطر ولتوفير التمويل عندما لا تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة. ويعتبر هذا الحساب كذلك مصدر تمويل مناسب للاستخدامات غير المتكررة مثل التحويلات إلى الاحتياطات والصناديق، وإلى استثمارات منفردة في المبادرات المؤسسية الحاسمة، والتي تعد غير مباشرة في طبيعتها، وتحقق قيمة استراتيجية عالية للبرنامج. وبصورة استثنائية، فإن هذا الحساب هو أيضا مصدر تمويل مناسب للنفقات غير المتكررة المتعلقة بالأمن إذا كانت مصادر التمويل الأخرى، مثل المشروعات الفردية، غير كافية. وينبغي ألا يُستخدم الحساب العام للبرنامج إلا كملاذ أخير لتمويل تكاليف متكررة كنفقات الأمن.

وكجزء من استعراض البنيان المالي، سيواصل البرنامج استعراض المستوى المستهدف الحالي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، والذي يعادل حاليا نفقات أربعة أشهر، بغية الوصول بهذا الحساب إلى المستوى الأمثل.

مشروع القرار*

إذ يحيط المجلس علما "بالتقدم المحرز في استعراض الإطار المالي، بما في ذلك تكاليف الدعم غير المباشرة" (WFP/EB.A/2015/6-C/1) والمشاورات الخاصة باستكمال استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة:

(1) يرحب بتحديث استعراض الإطار المالي، ويتطلع إلى مزيد من التحديثات المنتظمة؛

(2) ويحيط علما باستنتاجات استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة الواردة في هذه الوثيقة؛

(3) ويؤيد استخدام رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في الأغراض التالية:

أ) لتغطية أي فارق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة والنفقات المعتمدة لميزانية دعم البرامج والإدارة؛

ب) وكاحتياطي لمواجهة حالات الانخفاض في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة في المستقبل، أو نقص تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة في المستقبل؛

ج) وللمبادرات المؤسسية الحاسمة أو صناديق الدعم المواضيعية؛

د) ولتعزيز احتياطات البرنامج؛

(4) ويؤيد استخدام إيرادات الفوائد الصافية المستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب العام: (1) لتعزيز احتياطات

البرنامج وتحسين إدارة المخاطر المالية؛ (2) وتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة إذا كانت الأموال في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة غير كافية؛ (3) وتمويل التكاليف المتكررة كملاذ أخير فقط؛

(5) ويتطلع إلى مواصلة استعراض المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

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

الجزء الأول: تحديث استعراض الإطار المالي

السياق

- 1- يواصل البرنامج استخدام طائفة من الأدوات لدعم السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، والكوارث، والنزاعات في 80 بلداً. وللقيام بذلك، يجب أن يضمن البرنامج قدرة إطاره المالي على أن يدعم تدفقات للموارد يمكن التنبؤ بها لعملياته، وإدارة مرنة للموارد، ومساءلة صحيحة عن النتائج. ويجب أن يدعم الإطار أدوات من قبيل المساعدة الغذائية والتغذوية، وكذلك الخدمات المشتركة التي يديرها البرنامج والمجموعات التي يتولى مسؤوليتها.
- 2- ولمواجهة هذه التحديات، استُهلّت في عام 2014 مرحلة جديدة من استعراض الإطار المالي واستعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة. وتعد هذه مبادرات هامة لتحسين الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية والأداء التشغيلي وتقديم تقارير عنها.
- 3- وفي عام 2013، نفذ البرنامج هيكلًا متفحًا للمشروعات بحيث يعبر عن مجموعة الأدوات المتطورة لديه، وفي عام 2014، أُعيدت هيكلة مرفق تمويل رأس المال العامل، وزادت قدرة البرنامج على الإقراض الداخلي للمشروعات بمقدار ثلاثة أمثال⁽¹⁾ ووافق المجلس على زيادة في مستوى مرفق الإدارة الشاملة للسلع (مرفق الشراء الآجل سابقاً) في عام 2013، وعلى زيادة حساب الاستجابة العاجلة في عام 2014. وهكذا، أصبح البرنامج في عام 2015 في وضع أفضل لمواصلة التصدي للتحديات والثغرات، ويقوم بمواءمة لوائحه وأدواته ونظمه لدعم العمليات وإبلاغ الجهات المانحة عن النتائج.
- 4- وفي الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي لعام 2014، قدمت إدارة تسيير الموارد والمساءلة الوثيقة المعنونة "أسلوب حساب معدل تكاليف الدعم غير المباشرة في البرنامج"⁽²⁾ للموافقة عليها، والتي خلصت إلى أنه لم يكن هناك في ذلك الوقت ما يستدعي إجراء أي تغييرات أساسية في سياسة أو أساليب تكاليف الدعم غير المباشرة. ووافق المجلس على تطبيق معدل لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة بنسبة 10 في المائة لمساهمات القطاع الخاص، وتطلع إلى استكمال استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة في عام 2015.
- 5- وأثناء استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة، أصبح واضحاً أن القضايا المشمولة – ولاسيما تلك المتعلقة بمحركات التكاليف، وكيف تتواءم ميزانية دعم البرامج والإدارة مع الهياكل العامة للتكلفة لدى البرنامج – ينبغي عدم تناولها بمعزل عن بعضها البعض. ونتيجة لذلك، تقرر تناول قضايا تكاليف الدعم غير المباشرة المتبقية في سياق استعراض الإطار المالي.

تحديات البنية المالية الحالي للبرنامج

- 6- يعد البنية المالية الحالي للبرنامج جزءاً. فسُلطة تكبد التكاليف تُعطى بصورة مجزأة للمشروعات وفق توقع المساهمات وتلقيها؛ ويوزع التمويل على مستوى المكاتب القطرية فيما بين المشروعات والموارد الخارجة عن الميزانية مثل الصناديق الاستثمارية؛ وتتم برمجة أموال المشروعات ضمن تقسيمات فرعية مثل مكونات التكلفة.

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

(2) WFP/EB.2/2014/5-D/1.

- 7- ويتأثر التخطيط التشغيلي بهذا البيان المالي. فنهج البرنامج القائم على المشروعات، والذي يقضي بتحديد الاحتياجات وتصميم التدخلات التي تستجيب لها، غالباً ما يشار إليه باعتباره مصدر قوة خاصة. ولكن على الرغم من أن هذا النهج يدعم القيام باستجابات سريعة، إلا أن تنفيذ عدة مشروعات في بلد واحد يمكن أن يؤدي إلى تجزئة مسارات التمويل والبرمجة. ويمكن أن يكون التخطيط والتنفيذ مقيدا، ويمكن أن تتأثر أيضاً المساءلة عن الأداء والنتائج نتيجة لذلك.
- 8- ويقيد هذا النهج من مرونة إدارة الموارد بالنسبة للمكاتب القطرية لأنه يؤدي إلى مظاريف ميزانية متعددة مع إدارة معقدة للميزانية؛ وهذا يحد من الكفاءة العامة، وخاصة عندما تعمل عدة مشاريع في بلد واحد. وتحد عدم المرونة من قدرة البرنامج على إدارة الموارد بشكل فعال بالنسبة للنتائج، ويمكن أن تؤدي إلى أرصدة غير منفقة في مكن الميزانية.
- 9- ويؤدي تخصيص المساهمات إلى مستويات تجزئة إضافية عن طريق توجيه الأموال إلى مشروعات معينة أو إلى أنشطة داخل المشروعات، أو إلى أنواع من الأغذية أو طرائق للتحويل، أو إلى مجالات تنفيذ، أو إلى مراحل معينة من مشروع ما. ويمكن أن تؤدي المشروعات الأكبر حجماً، والممولة من جهات مانحة متعددة، إلى تحديات في إدارة الموارد ومواءمة أولويات المانحين بالنسبة لتنفيذ المشروعات. وهذا يحد من مرونة البرنامج لإدارة الموارد على أساس النتائج كجزء من حافظة عمل مخططة، ويقلل أحيانا من الكفاءة. كما أنه يزيد من تعقيد وتفصيل عملية إبلاغ المانحين، ويقلل من قيمة تقارير البرنامج الموحدة بشأن المشروعات بالنسبة لكثير من أصحاب المصلحة.⁽³⁾
- 10- وثمة تحدٍ بارز آخر في إدارة الموارد المالية يتمثل في عدم اليقين المتعلق بتوقيت المساهمات. فمع أنه يمكن للبرنامج زيادة عملياته بسرعة، أو وضع مشروعات جديدة، بناء على الاحتياجات الإنسانية المحددة، وتلقي الأموال في أي مرحلة خلال العام، إلا أن الإطار المالي الحالي لا يتيح للبرنامج استخدام موارده على النحو الأمثل بمرور الوقت بالنسبة لمشروعات تعد بطبيعتها متوسطة الأجل أو طويلة الأجل. ونظراً لأن توقيت ومستوى المساهمات يتفاوت أثناء دورة حياة المشروع، فإن الفجوات في الموارد يمكن أن تؤدي إلى حالات تأخير في تنفيذ المشروع أو إلى نفقات أعلى بالنسبة لتكاليف الدعم، بما في ذلك المدفوعات للموردين التجاريين أو الشركاء من المنظمات غير الحكومية. وقد يتعذر على المديرين أيضاً تحديد مستويات التوظيف بالشكل الأمثل على المدى المتوسط والمدى الأطول، مما يضطرهم إلى الاعتماد على عمليات نشر مؤقتة ومكلفة، أو إلى ترتيبات تعاقدية قصيرة الأجل لسد فجوات التوظيف في الوقت الذي يمكن أن تكون فيه ترتيبات أخرى أنسب وأكثر فعالية من حيث التكلفة. ويمكن أن يخلف هذا التحدي أثراً على إدارة الموارد المالية للبرنامج.
- 11- وقد طور البرنامج بمرور الوقت عدداً من الآليات للتخفيف من بعض التحديات التي تواجهها العمليات القطرية في إدارة الموارد، بما في ذلك توقيت المساهمات، وتشمل هذه الآليات الإقراض الداخلي للمشروعات من أجل توفير تمويل بالسلف للمشروعات على أساس مساهمات متوقعة. غير أن نصف مجموع المساهمات المقدمة للبرنامج فقط متاح لتقديم مثل هذه السلف. وفي حال تلقي المساهمات في وقت متأخر للغاية بما لا يسمح بسد الفجوات العاجلة، يمكن أن تُتخذ تدابير استثنائية على المستوى الداخلي لضمان استمرار أنشطة إنقاذ الحياة، وذلك مثلاً عن طريق حساب الاستجابة العاجلة. وبالإضافة إلى ذلك، يواصل البرنامج طلب مساهمات متعددة الأطراف لتيسير التخصيص العالمي للموارد للبلدان الأشد احتياجاً، وعمليات يمكن أن تحدث أثراً أكبر بأموال الجهات المانحة. غير أن مخصصات البرنامج الحالية المتعددة الأطراف تقل عن المستوى المستهدف البالغ 11 في المائة من مجموع المساهمات.⁽⁴⁾

(3) يجري إعداد التقارير الموحدة بشأن المشروعات سنوياً، وتقدم معلومات عن أنشطة المشروعات والمشروعات/العمليات خلال السنة التقويمية السابقة. وتقدم هذه التقارير قدراً كبيراً من المعلومات المفصلة للغاية. غير أن جهة مانحة ما قد تطلب تقريراً يقدم معلومات عن مساهمتها تحديداً. وقد قرر الجهاز الرئاسي للبرنامج بأنه يجب على الجهة المانحة أن تغطي التكاليف الإضافية التي يتحملها البرنامج عند إعداد مثل هذا التقرير، بما في ذلك وقت موظفي المكاتب القطرية والمقر (WFP/EB.3/99/INF/18).

12- وعلى الرغم من التقدم المحرز حتى الآن في ضمان استقرار التمويل لعمليات البرنامج، فقد يلزم نهج أكثر شمولاً لضمان تجهيز عمليات البرنامج من أجل الاستجابة للأزمات الإنسانية والممتدة، ولكي يظل البرنامج شريكاً مختاراً يُعَوَّل عليه في تنفيذ أنشطة في مجال الحرب ضد الجوع.

المقارنة القياسية للتكلفة

13- في السنوات الأخيرة، واجه البرنامج أيضاً، ووكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وشركاء آخرون تحدياً تمثل في توفير مستويات تفصيلية أكبر لقياس الأداء التشغيلي في تحقيق الحصائل والإبلاغ عنها. ونتيجة لذلك، يضع البرنامج استثمارات كبيرة في النظم المؤسسية لإدارة المعلومات. وكان لمبادرات التغيير التي تحققت عن طريق جهد الوفاء بالغرض، واستعراض أسلوب العمل، ومبادرات جارية أخرى، من بينها نظام دعم تنفيذ اللوجستيات وأداة الرصد والتقييم المؤسسي (كوميت) تأثيرات على إدارة البيانات واتخاذ القرارات في البرنامج، ويجب على البرنامج بحث فرص إدماج بيانات الأداء المالي مع نتائج كمية ونوعية.

14- وفي عام 2014، وبالتوازي مع الجهود المبذولة لإعادة هيكلة مرفق تمويل رأس المال العامل، أجرت الأمانة أيضاً تحليلاً لمحركات التكلفة وعملية للمقارنة القياسية للتكلفة كجزء من إطار عمل الوفاء بالغرض الخاص بالموضوع 6 بشأن تحسين الشفافية، وإدارة المخاطر، والرقابة، والإدارة المالية. وكان الهدف من هذه العملية هو استكشاف طرق يستطيع بها البرنامج تحليل التكاليف من أجل تحسين الشفافية، وتحديد فرص وفورات التكلفة.

15- وبالإضافة إلى تحليل متعمق لإدارة الموارد في عدة بلدان (أفغانستان، وتشاد، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وميانمار)، استكملت الأمانة تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية على المستوى القطري، وحدد المجالات التي يصعب فيها تبيين محركات التكلفة على ثلاثة مستويات: فئة التكلفة، والمشروع، ومستوى الحافظة القطرية. وبحثت الأمانة ما إذا كانت نظم المعلومات المالية للبرنامج، وهياكل البيانات، وأساليب العمل تدعم منهجية المقارنة القياسية للتكلفة.

16- وعلى المستوى القطري، فإن تحديد وتخطيط دعم التكاليف الإدارية، بما في ذلك تكاليف الموظفين، والشؤون الإدارية، والأمن، وتنفيذ البرامج، يخلف أثراً على كفاءة استخدام البرنامج للمساهمات. وفي حين أن الإقلال من التقدير يؤثر في القدرة على تنفيذ الأنشطة، فإن المغالاة في تقدير مستوى التكاليف المترتبة والمطلوبة لتنفيذ الأنشطة يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة وتخفيض الحصص الغذائية، أو مساعدة عدد أقل من المستفيدين. ويلزم أن تكون هناك قدرة على تحديد وتحليل محركات التكلفة بثقة أكبر من أجل تحسين إدارة التكلفة، وزيادة المساءلة عن طريق الرصد الشفاف وتوضيح هياكل التكلفة الخاصة بالبلدان.

17- وأوضحت عملية المقارنة القياسية للتكلفة أن إدماج معلومات الأداء والتكاليف لوضع مؤشرات أداء رئيسية مفيدة وموجهة للتكلفة يتطلب قدراً كبيراً من العمل التحضيري، وافتراسات ومنهجيات على مستويات متباينة. وسيبحث استعراض الإطار المالي الروابط مع النظم الجديدة أثناء تداولها، وسيحدد فرص الاستخدام الآلي للبيانات وإدماجها في نهج متفق عليها. وهذا سيساعد على ربط الأداء المالي والتشغيلي ووضع أساس للمقارنة على نطاق العمليات.

إطار مالي للمستقبل

18- لمواجهة تحديات البنيان المالي الحالي، سيقوم البرنامج بإعادة فحص إطار الإدارة القائمة على الموارد لديه بغية دعم العمليات بطريقة أكثر فعالية، ومواءمة الإطار المالي مع الخطة الاستراتيجية.

- 19- وبناء على مكونات استعراض الإطار المالي الذي تم تحديدها أثناء الدورة السنوية للمجلس لعام 2014،⁽⁵⁾ حدد البرنامج أولوية الاحتياجات بالنسبة لنطاق الاستعراض. وفي الفترة 2015-2016، سيهدف الاستعراض إلى ما يلي:
- ◀ زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد، حتى يتسنى للمكاتب القطرية تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية؛
 - ◀ وزيادة المرونة بغية تحسين الاستجابات للاحتياجات التشغيلية، مع الحفاظ على انضباط الإدارة والإبلاغ والتحليل على الصعيد المالي؛
 - ◀ وتعزيز المساءلة عن طريق الربط بين مسؤوليات إدارة الموارد والحصائل؛
 - ◀ وتبسيط إطار إدارة الموارد.
- 20- وفي أعقاب المشاورات التي جرت خلال عام 2015، يقوم البرنامج بفحص ما يلي:
- ◀ سلطة الميزانية: توقيت ومصدر سلطة الميزانية من أجل العمليات – حالياً، تأكيد المساهمات أو الموافقة على التمويل بالسلف.
 - ◀ كيانات الميزانية: الوحدات والمستويات التي تدار بها الميزانية ويتم الإبلاغ عنها – حالياً، المشروعات والصناديق الاستثمارية.
 - ◀ هيكل الميزانية: فئات الضوابط المستخدمة في كل كيان من كيانات الميزانية – حالياً، فئات من قبيل النقل البري، والتخزين، والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقد والقوائم.
- 21- وستظل هناك ثلاثة مبادئ أساسية وهي: طبيعة البرنامج الممول طوعياً، ومبدأ الاسترداد الكامل، وتتبع النفقات الخاصة بالمساهمات. وقد يفحص استعراض الإطار المالي تطبيق هذه المبادئ بالتشاور مع المجلس.
- 22- وعند تنقيح الإطار المالي، حدد البرنامج الأنشطة الموصوفة أدناه في الفقرات من 23 إلى 28. وسيكفل هذا النهج المعياري تصميم الأنشطة وتنفيذها بغية تحقيق منافع قائمة بذاتها وجماعية.
- 23- وستشمل خطوات زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد مسارين للعمل لهما الأولوية من أجل توسيع سلطة الميزانية لتشمل المكاتب القطرية:
- (1) تحقيق المستوى الأمثل للتمويل بالسلف الخاص بالبرنامج. بالتشاور مع المجلس، يعتزم البرنامج استخدام آليات من قبيل الإقراض الداخلي للمشروعات لتجربة سلطة الميزنة الزائدة والتي يمكن التنبؤ بها بدرجة أكبر بالنسبة للعمليات المحددة الأولويات، تقابلها أساليب مناسبة للتخفيف من مخاطر الإقراض الداخلي.
 - (2) التخطيط القائم على الموارد. يوجد نهج تخطيطي جديد قائم على الموارد سيطور نهجاً موحداً لتحديد الخطط القطرية المتوسطة الأجل مع أولويات تستند إلى مستويات الموارد المتوقعة وسيضع منهجية التخطيط الأساسية المطلوبة لدعم توفير الإقراض الداخلي الموسع.
- 24- ويعتزم البرنامج أيضاً استعراض إمكانية وجود كيان واحد للميزانية، بما في ذلك نهج لميزنة الحافظة القطرية، يمكن أن يوحد جميع تدخلات المساعدة الغذائية على المستوى القطري. وبمقدور هذا النهج أن يحد من تجزئة إدارة الموارد على مستوى المكاتب القطرية. وستستخدم دراسات حالة من عمليات حالية وحديثة، مع توجيه الاهتمام إلى الاتجاهات الإنسانية والإنمائية وأفضل الممارسات. وستتم مواصلة هذا العمل عن طريق مسار عمل مكرس لاستعراض هيكل الميزانية التشغيلية. وسيوضع التصميم المفاهيمي والمنهجيات للألية بالتشاور مع المجلس وأصحاب المصلحة الآخرين.

⁽⁵⁾ WFP/EB.A/2014/6-D/1. اعتمدت الوثيقة ورحب المجلس بإجراء المزيد من المناقشة (انظر الملحق الأول).

- 25- وستكون "البساطة" الهدف الأساسي للمرحلة التالية من استعراض الإطار المالي، مع مسار عمل مكرّس لتنفيذ سلسلة من مبادرات التبسيط حسب مقتضى الحال. وستدعم الأمانة عدداً محدوداً من المبادرات على أساس الفوائد المتوقعة بالنسبة للعمليات وتوافر الموارد. وسيتم تقييم مقترحات التبسيط على أساس معايير وضعها كبار المديرين بغية تنفيذ تلك التي تتطوي على أكبر فوائد تشغيلية.
- 26- وسيقدم استعراض الإطار المالي مقترحات لمواءمة أدوات إدارة الموارد، وتحسين نوعية البيانات من أجل دعم العمليات القطرية، وتوفير المزيد من الوضوح عن القيمة مقابل المال. وستخصص الموارد في البداية لدعم الأدوات ولوحات المتابعة ذات الصلة بحالات الطوارئ المؤسسية.
- 27- وتمشياً مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، ولوضع إطار مالي يتواءم مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية، سيستعرض البرنامج البنين المالي لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية بغية تحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق المواءمة أو إدماج أفضل الممارسات بصورة مجدية.
- 28- وعن طريق الحد من تجزئة التمويل ومواجهة التحديات المؤسسية المتعلقة بكيان الميزانية الحالي وهيكلة الميزانية، يستطيع البرنامج أن يعد نفسه لمواصلة ضمان تقديم مساعدة عاجلة لإنقاذ الحياة في حالات الطوارئ، بينما يضع بنياناً مالياً يتيح التخطيط المتعدد السنوات والموجه بشكل أكبر نحو النتائج. وتعد هذه الخصائص ضرورية لضمان أن يتمكن البرنامج من الاستجابة لحالة انعدام الأمن الغذائي الخطيرة في بعض السياقات التشغيلية، بينما يحرز تقدماً نحو تدخلات مستدامة في مجال الأمن الغذائي والتغذوي في حالات أخرى.

الجزء الثاني: استكمال استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة

الخلفية واستعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة

29- اقترحت خطة الإدارة للفترة 2014-2016 استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة استجابة للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات وذلك لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة. وحددت المرحلة الأولى، التي قُدمت إلى الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2014،⁽⁶⁾ سياق ومحركات الاستعراض. وهذه تضمنت: (1) الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات؛ (2) وبيئة تدبير الموارد الراهنة والمقبلة؛ (3) والقيمة مقابل المال؛ (4) وهيكل التكاليف والدعم. وسلطت الورقة الضوء على أربعة أسئلة:

- 1) نظراً لأن البرنامج يمول من المساهمات الطوعية وليست له ميزانية أساسية، فهل ينبغي عليه النظر في اتباع نهج قائمة على التمويل الأساسي أو على أنواع مختلفة من التمويل لتغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة؟
- 2) وهل ينبغي أن يستمر البرنامج في تطبيق معدل واحد لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة، أم ينبغي أن يتفاوت ذلك المعدل تبعاً لنوع التدخل؟
- 3) وهل يمكن للبرنامج أن يستخدم معدلات متفاوتة لتكاليف الدعم غير المباشرة لتشجيع على تعبئة الموارد، وذلك على سبيل المثال من خلال التعاون بين بلدان الجنوب أو مساهمات الحكومات المضيفة؟
- 4) وهل ينبغي للبرنامج مواصلة النظر في مصادر متعددة لتمويل تكاليف من قبيل تكاليف الأمن والاستثمارات غير المتكررة؟

30- وتناولت ورقة ثانية قُدمت إلى الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2014 ثلاثاً من هذه الأسئلة، وتوصلت إلى الاستنتاجات التالية:

- ◀ يُفضل نموذج التمويل الطوعي الحالي على نموذج التمويل الأساسي.
- ◀ يعد نموذج المعدل الواحد الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة سهلاً وشفافاً وينبغي الإبقاء عليه.
- ◀ لن تكون المعدلات المتغيرة لتكاليف الدعم غير المباشرة المرتبطة بفئات البرامج أو الأنشطة وسيلة للتحسين.
- ◀ من المرجح ألا تؤدي المعدلات المتغيرة لتكاليف الدعم غير المباشرة إلى تشجيع تعبئة موارد إضافية من خلال التعاون بين بلدان الجنوب أو مساهمات الحكومات المضيفة.
- ◀ ينبغي تطبيق معدل واحد لتكاليف الدعم غير المباشرة نسبته 10 في المائة على تبرعات القطاع الخاص.

31- وكان السؤال الرابع في استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة، والذي طُرح على الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2014،⁽⁷⁾ هو: "نظراً لأن بعض التكاليف المرتبطة بالدعم والإدارة تغطيها مصادر أخرى غير معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة، فإن على البرنامج أن يجري تحليلاً تفصيلياً لتكاليفه غير المباشرة، وأن يستعرض حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وهو حساب يشكل شبكة أمان للتقلبات غير المخطط لها في استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة. هل ينبغي للبرنامج مواصلة النظر في مصادر متعددة لتمويل تكاليف من قبيل تكاليف الأمن والاستثمارات غير المتكررة؟" واستعرضت مشاوره غير رسمية في مارس/آذار 2015 استنتاجات أولية تتعلق بهذا السؤال.

⁽⁶⁾ WFP/EB.1/2014/4-B/1.

⁽⁷⁾ WFP/EB.2/2014/5-D/1.

استعراض ميزانية دعم البرامج والإدارة ومحركات تكاليف الدعم غير المباشرة

32- تكاليف الدعم غير المباشرة "هي التكاليف التي تسهم في دعم عملية تنفيذ المشروعات والأنشطة دون أن ترتبط بذلك مباشرة".⁽⁸⁾ ولتحقيق الاسترداد الكامل لتكلفة العمليات، يطبق معدل تكاليف الدعم غير المباشرة على كل مساهمة.

33- وتمول إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة المستردة ميزانية دعم البرامج والإدارة، والتي تُعرّف بأنها "هي ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته"⁽⁸⁾. وهي تغطي معظم تكاليف المقر والمكاتب الإقليمية، وتكاليف توفير وجود أساسي للبرنامج في كل بلد من البلدان. وتقسّم إلى ثلاثة بنود اعتماد فرعية، وهي:

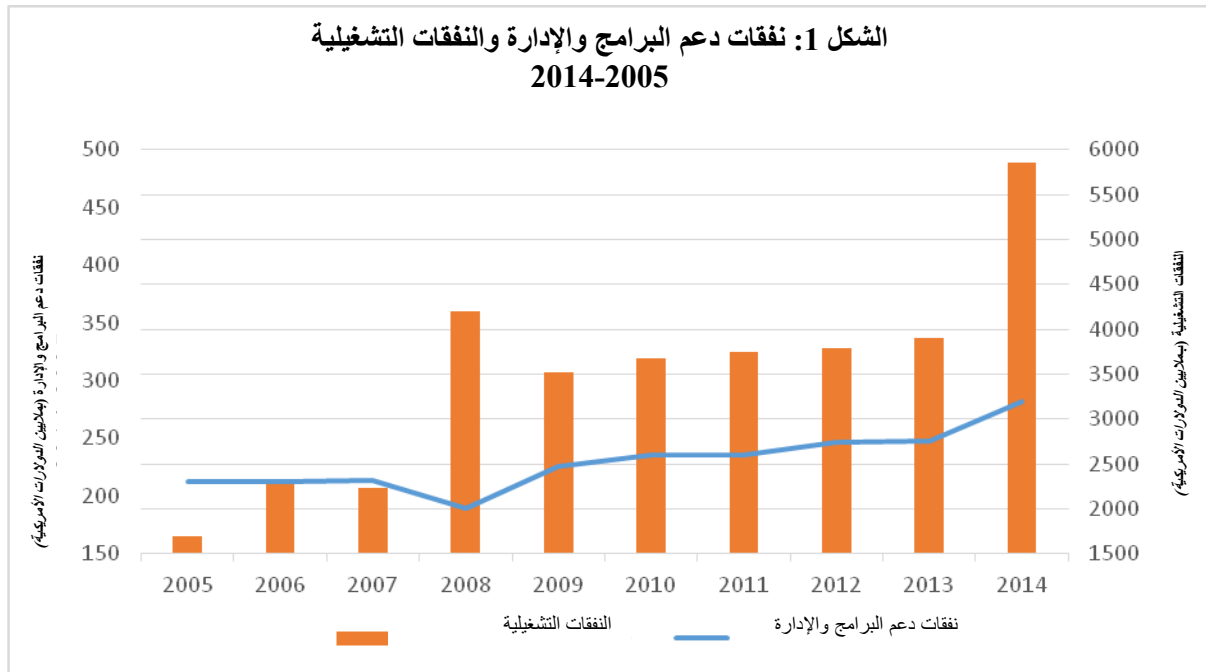
◀ دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛

◀ دعم البرامج: المقر؛

◀ الإدارة والشؤون الإدارية.

34- وهناك تكاليف مختلفة أخرى على غرار دعم البرامج والإدارة مثل تلك المتعلقة بإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن، ومنظومة الأمم المتحدة، وتكنولوجيا المعلومات في البرنامج، وهي تكاليف غير مباشرة في طبيعتها ولكنها لا تعامل دائما كجزء من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. وهي تمول من مصادر مثل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وإيرادات الفوائد الصافية المستحقة على الحساب العام والصناديق الاستثمارية.

35- والمحرك الأول للميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة هو مستوى تنفيذ العمليات: فالتغييرات في نطاق استجابة البرنامج التشغيلية هي بمثابة المحرك لنفقات دعم البرامج والإدارة. ويبين الشكل 1 الاتجاه في عشر سنوات للنفقات التشغيلية ونفقات دعم البرامج والإدارة، وهو يوضح أن نفقات دعم البرامج والإدارة ظلت مستقرة نسبيا في السنوات الأخيرة مقارنة بزيادة النفقات التشغيلية.



(8) النظام المالي للبرنامج، أولاً: تعاريف.

36- وبالموافقة على الخطة الاستراتيجية (2008-2013)، بدأ البرنامج عملية انتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية التي أدخلت درجة إضافية من التعقيد على عمل البرنامج. ويشمل الانتقال الجاري توسعا في أدوات التمويل مثل النقد والقوائم، وتعظيم الأثر التغذوي لكل تدخل، وبناء قدرة دائمة على الصمود لدى السكان. وهكذا أصبح عمل البرنامج أكثر فعالية، ولكنه ينطوي أيضاً على المزيد من التحديات. ويعد توسيع مجموعة أدوات البرنامج، والتعقد المتزايد لعمله من بين محركات ميزانية دعم البرامج والإدارة، مع إعطاء أولوية المخصصات السنوية لدعم تطوير طرائق مثل برمجة النقد والقوائم والمساعدة التغذوية.

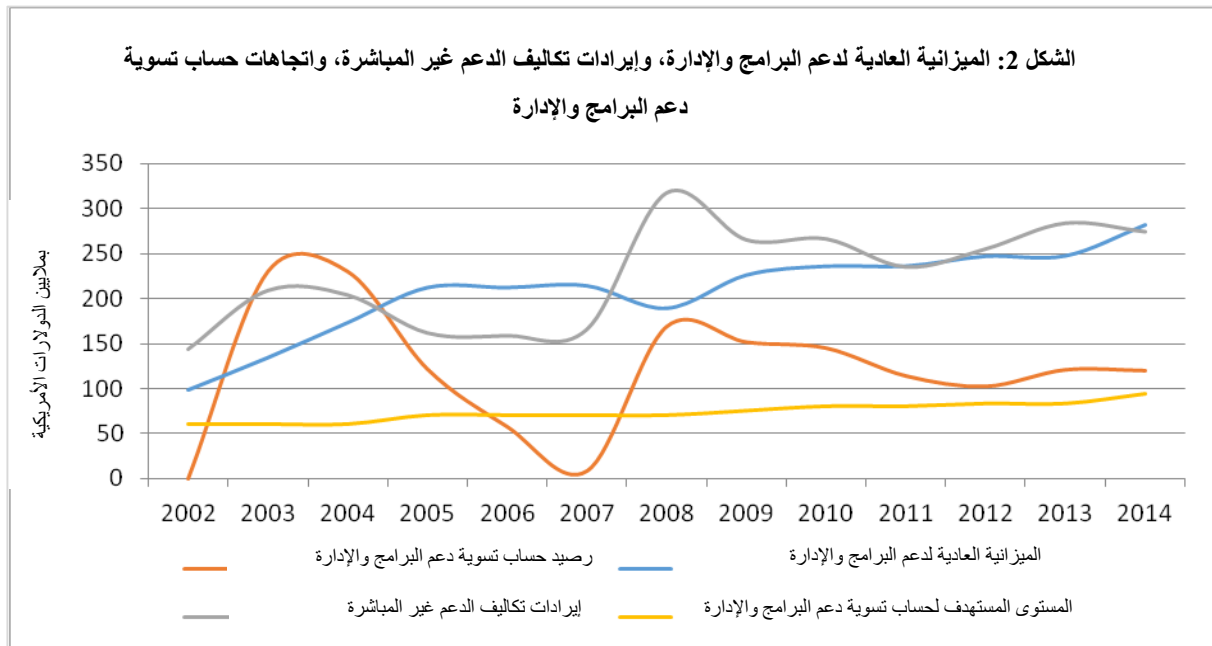
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة: غرضه الرئيسي واستخدامه كمصدر تمويل

← الغرض الرئيسي

37- أنشئ حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2002 لإدارة الفائض أو العجز بين إيرادات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة؛ ويخفف هذا الحساب من المخاطر إذا لم تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة حسب المعدل المتوقع. واعتمد المجلس مستوى مستهدفاً يعادل نفقات أربعة أشهر لهذا الحساب، ووافق على جميع استخداماته.

38- وتبحث الميزانية السنوية لدعم البرامج والإدارة الاحتياجات المرتقبة، والمساهمات المتوقعة، وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة. وبمجرد اعتماد المجلس لهذه الميزانية عن طريق خطة الإدارة، فإنها تحدد سقفاً لنفقات دعم البرامج والإدارة، بينما ستنتفوت إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة مع تغيرات في المساهمات الطوعية.

39- ويبين الشكل 2 إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة ونفقات دعم البرامج والإدارة منذ عام 2002. وفي الفترة ما بين عامي 2005 و2007، حققت الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة عجزاً عندما لم تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة؛ وخفض البرنامج مستوى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتوفير الاستقرار لتخطيط دعم البرامج والإدارة وإعادة موازنة هيكل الإدارة والدعم مع الإيرادات الفعلية. ومنذ عام 2007، عزز البرنامج رصيد حساب التسوية لكي يصل إلى المستوى المستهدف ويتجاوزه، وبموافقة المجلس، استُخدم الرصيد الإيجابي بصورة متحفظة.



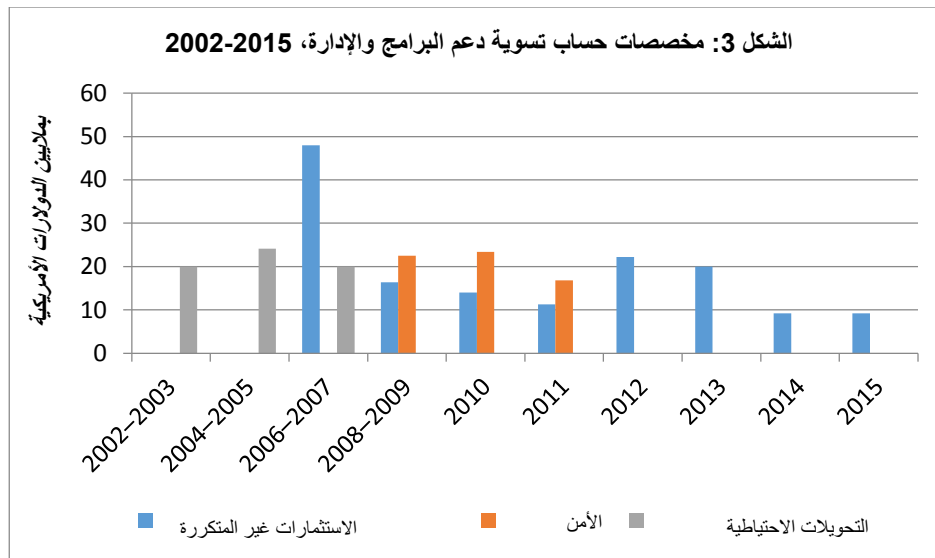
- 40- وبسبب انخفاض رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2007، قدم البرنامج ميزانية لدعم البرامج والإدارة للفترة 2008-2009 تضمنت ما يلي: (1) تخفيض بنسبة 21 في المائة بالقيمة الحقيقية؛ (2) وتبسيط الهيكل التنظيمي، بما في ذلك إدماج إدارتين؛ (3) وإلغاء 290 وظيفة ممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة؛ (4) وتخفيض المكاتب القطرية من سبعة مكاتب إلى ستة مكاتب.
- 41- غير أن البرنامج واجه في عام 2008 زيادات شديدة في تكاليف الأغذية والوقود، واضطرابا في النظم المالية الدولية. وجاء في تقرير الأداء السنوي لعام 2008: "على نحو مفاجئ، تراجع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ولمواجهة هذه التحديات، قدمت الجهات المانحة للبرنامج موارد فاقت ما حدث في أي سنة مضت، وتمكن البرنامج من مساعدة عدد قياسي من المستفيدين".
- 42- وتشير تجربة عامي 2007 و2008 إلى أن التخفيضات الكبيرة في ميزانية دعم البرامج والإدارة تمثل تحديا، ويمكن أن تكون لها عواقب كبيرة بالنسبة للبرنامج، وينبغي إجراؤها بصورة تدريجية قدر المستطاع، وبمنظور يتجاوز الفترة المالية التالية.
- 43- والغرض الرئيسي من احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة هو أن "يتيح للبرنامج الوقت اللازم لتعديل هيكل نفقات دعم البرامج والإدارة إذا لم يمكن أن يتحصل إيراد تكاليف الدعم غير المباشر بالمعدل المتوقع".⁽⁹⁾ وعلاوة على ذلك، فإن الغرض المعلن من استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة هو بناء الصمود المالي. ونظرا لأن البرنامج منظمة تمول بالكامل بالمساهمات الطوعية، فإن التقلبات في الإيرادات يمكن أن تقوض بسرعة من قدرته على تغطية التكاليف غير المباشرة. وهذا يستدعي تأكيدا دوريا لمتانة شبكات الأمان المالي لديه، وإدارة المخاطر المالية بصورة استباقية، وضمان ألا تؤثر التقلبات التي يتعرض لها التمويل العام في تقديم الدعم والخدمات الممولة من ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- ← الاستنتاج 1: سيكون من المناسب، وكجزء من استعراض الإطار المالي، إجراء استعراض آخر للوصول بالمستوى المستهدف الحالي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى المستوى الأمثل. وقد يؤدي هذا إلى إبلاء الاعتبار لتغيير المستوى المستهدف الجاري المحدد عام 2006 والذي يعادل نفقات أربعة أشهر من نفقات دعم البرامج والإدارة.

↔ استخدامه كمصدر للتمويل

- 44- نظرا لأن البرنامج منظمة تمول بالمساهمات الطوعية بنسبة 100 في المائة وليس لديه من ميزانية رئيسية، فإن الفوائض في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة تمكّنه من الشروع في اتخاذ تدابير استراتيجية بموافقة المجلس، مثل التحويلات الاحتياطية، وتنفيذ الأولويات المؤسسية التي يتعذر لولاه تنفيذها عن طريق الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. فمنذ عام 2002، وافق المجلس على تخصيص 277.1 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لبنود خارج الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. ويرد الاستخدام الفعلي للمخصصات المعتمدة في الكشف المالية السنوية (انظر الملحق الأول الذي يتضمن قائمة بجميع المخصصات). ويبين الشكل 3 توزيع الحصص على النحو التالي:

- ← الاستثمارات غير المتكررة - 150.3 مليون دولار أمريكي مخصصة للتنمية الرأسمالية والاستثمارات الأخرى غير المتكررة؛

- ◀ الأمن – 62.7 مليون دولار أمريكي مخصصة للفترة ما بين عامي 2008 و2011 لعمليات تحسين الأمن الميداني وحصّة البرنامج من تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن؛
- ◀ والتحويلات الاحتياطية – 64.1 مليون دولار أمريكي يؤذن بتحويلها لزيادة أرصدة حساب الاستجابة العاجلة ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشرة الذي أدمج بعد ذلك في الاحتياطي التشغيلي.



الاستثمارات غير المتكررة

- 45- تشمل الاستثمارات غير المتكررة في سنوات سابقة النسخة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (ونجز 2)، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتحسين الإدارة المالية مثل كشف الرقابة الداخلية، وتحديث تكنولوجيا المعلومات، وعملية الوفاء بالغرض. وهذه الاستثمارات تتجاوز أنشطة الدعم والأنشطة الإدارية الممولة من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. فقد ساعدت على تكييف البرنامج وتطويره ليلبي احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة بصورة أفضل، وما كان لهذا أن يتحقق بدون اللجوء إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.
- 46- وقد استخدم البرنامج مصطلحات مختلفة لوصف هذه الاستثمارات: فقد تضمنت وثائق المجلس إشارات إلى "النفقات الرأسمالية غير المتكررة"، و "مخصصات دعم البرامج والإدارة التكميلية لمرة واحدة" و "المبادرات المؤسسية الحاسمة" (انظر الملحق الثاني). ومن شأن توحيد هذه المصطلحات أن يحسن وضوح القرارات ويعزز فهم نوع الاستثمار وأهميته.
- 47- واستناداً إلى الوصف الوارد في خطة الإدارة 2015-2017، يمكن تعريف المبادرات المؤسسية الحاسمة بأنها لتعزيز برمجة البرنامج، وقدرته التشغيلية والإدارية على الوفاء برسالته، وتحقيق القيمة مقابل المال. وتوخياً للاتساق، من المقترح استخدام تعبير "المبادرات المؤسسية الحاسمة" لوصف مثل هذه المخصصات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.
- 48- وعلاوة على ذلك، أدخل البرنامج عملية تشترط طرح اقتراحات استثمارية بالنسبة لجميع المبادرات المؤسسية الحاسمة المقترحة كجزء من استعراض الميزنة لعام 2015. وقد أتاحت هذه العملية إجراء تقييم دقيق لكل اقتراح بناء على معايير متنسقة تغطي الأنشطة، والمنجزات، والفوائد المتوقعة من القيمة مقابل المال، والتكلفة الإجمالية للاستثمار.
- 49- وكجزء من عملية إعداد اقتراحات استثمارية للمبادرات المؤسسية الحاسمة، تقترح الأمانة استخدام معايير إضافية لتوجيه إعداد الاقتراحات وتحديد أولوياتها، وهي:

- ← أن تكون لمرة واحدة بطبيعتها، ولا تغطيها الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة؛
 - ← ولا تتعلق بمشروع واحد؛
 - ← وأن تتطلب تمويلا يمكن التنبؤ به؛
 - ← وليس من المحتمل أن تتطلب استمرارا إضافيا كافيا من الجهات المانحة عن طريق الصناديق الاستثمارية المؤسسية؛
 - ← وأن تركز على التغيير التنظيمي.
- 50- وستسجل النتائج في تقرير الأداء السنوي لتعزيز المساءلة في عملية رصد أداء البرنامج. وهذا سيمكّن من إجراء ميزنة مستنيرة في فترات التخطيط القادمة.

التحويلات الاحتياطية

- 51- وافق المجلس في الأعوام 2003 و2004 و2006 على تحويلات بلغت جملتها 64.1 مليون دولار أمريكي من الرصيد الفائض في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لاحتياطيات أخرى (انظر الملحق الأول والملحق الثاني). ويتطلب أي تحويل للموارد من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة موافقة المجلس.
- 52- وقد استخدم تحويلان منفصلان لحساب الاستجابة العاجلة بلغ مجموعهما 40 مليون دولار أمريكي لاستكمال الأرصدة المتاحة المنخفضة في حساب الاستجابة العاجلة، وهو ما خفّض أرصدة حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وقد اعتمد تحويل ثالث بمبلغ 24.1 مليون دولار أمريكي للوصول برصيد مرفق سلف تكاليف الدعم المباشرة إلى 60 مليون دولار أمريكي. ويعد هذا المرفق، الذي أدمج الآن في الاحتياطي التشغيلي، بمثابة الاحتياطي الضامن للإقراض الداخلي للمشروعات. وتعمل السلف المقدمة من مرفق تمويل رأس المال العامل على زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل، واختصار زمن الاستجابة.
- 53- ويساعد ضخ فوائض من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في احتياطيات أخرى على إعطاء قيمة ومرونة للموارد الشحيحة من أجل تحقيق مكاسب الكفاءة للمستفيدين.

الأمن

- 54- في الفترة ما بين عامي 2008 و2011، اعتمد المجلس مخصصا بمبلغ 62.7 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لعمليات تحسين الأمن الميداني التي يتولاها صندوق الأمن في حالات الطوارئ، ولسداد حصة البرنامج من تكاليف إدارة شؤون السلامة والأمن (انظر الملحقين الأول والثاني).⁽¹⁰⁾
- 55- وبالنسبة لفترة السنتين 2010-2011، كانت نفقات الأمن تُعتمد أصلا من الجزء غير المخصص في الحساب العام. غير أن الالتزامات الإضافية، مثل استحقاقات الموظفين الطويلة الأجل، على النحو الذي تتطلبه المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، كانت تُحمّل على مصادر التمويل وإيرادات الفوائد، ولم تكن كافية لنفقات الأمن. وقد اعتمد المجلس اقتراحا لاحقا بتمويل نفقات الأمن من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.⁽¹¹⁾ ويمكن أن تعالج مثل هذه التحويلات من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة حالات قصور القدرة في المسائل المتعلقة بالأمن. ويُقترح نهج مماثل – وهو إنشاء صندوق دعم مواضيعي – لتوفير التمويل الاستهلاكي اللازم للعناية بالمسائل المتعلقة برعاية الموظفين.⁽¹²⁾

⁽¹⁰⁾ في الفترة ما بين عامي 2002 و2007، وما بين عامي 2012 و2014، كانت نفقات الأمن تمول من إيرادات الفوائد المستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب العام.

⁽¹¹⁾ WFP/EB.A/2010/6-D/1.

⁽¹²⁾ "الاستخدام الاستراتيجي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة" (WFP/EB.A/2015/6-D/1).

56- ونظرا لأهمية الأمن بالنسبة لسلامة موظفي وعمليات البرنامج، فإن إيجاد مصدر تمويل يُعتمد عليه لنفقات الأمن المتكررة يعد أمرا ضروريا. وتعد الفوائض التي تتجاوز المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة متقلبة وليست مصدرا مستقرا لتمويل النفقات المتكررة، بصرف النظر عن الغرض المُعلن للحساب.

◀ الاستنتاج 2: ستظل كل أوجه استخدام رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة خاضعة لموافقة المجلس. وينبغي أن تراعي مثل هذه الموافقة الاستخدامات التالية ذات الأولوية:

- ◊ لتغطية أي فرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة والنفقات المعتمدة لدعم البرامج والإدارة؛
 - ◊ كاحتياطي لمواجهة مخاطر تخفيضات تكاليف الدعم غير المباشرة أو نقص تمويل دعم البرامج والإدارة، بمستوى مستهدف محدد؛
 - ◊ للمبادرات المؤسسية الحاسمة أو صناديق الدعم المواضيعية؛
 - ◊ لتعزيز احتياطات البرنامج عن طريق التحويلات الاحتياطية.
- ◀ الاستنتاج 3: ينبغي للبرنامج أن يستخدم في المستقبل مصطلح "المبادرات المؤسسية الحاسمة" على النحو المُعرف في الفقرة 47 بالنسبة للاستثمارات غير المتكررة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وأن يقدم تقارير منتظمة عن النتائج في تقارير الأداء السنوية.

الصناديق الاستثمارية المؤسسية كمصدر للتمويل

57- يذئى المدير التنفيذي صناديق استثمارية مؤسسية لإدراج مساهمة خاصة تم الاتفاق مع الجهة المانحة على غرضها ونطاقها وإجراءات الإبلاغ عنها. ويمكن أن يبحث البرنامج عن جهات مانحة لتمويل احتياجات مؤسسية ذات أولوية عالية، أو لاستخدام موارد متاحة متعددة الأطراف بالتشاور مع الجهة المانحة. ويمكن استخدام الصناديق الاستثمارية المؤسسية لتمويل أنشطة التعزيز المؤسسي أو لاستحداث أدوات وطرائق جديدة يمكن تعميمها فيما بعد في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

58- وبناء على الوصف الذي ورد في خطة الإدارة 2015-2017، فإنه يمكن تعريف أنشطة التعزيز المؤسسي بأنها "أنشطة صناديق استثمارية مؤسسية للابتكار والتغيير في العمليات وأساليب العمل، وتمول من مساهمات المانحين الموجهة أو المتعددة الأطراف، بما في ذلك التمويل دعما للمبادرات المؤسسية الحاسمة".

59- وتخضع مثل هذه المخصصات لرقابة لجنة تخصيص الموارد الاستراتيجية، ويوافق عليها المدير التنفيذي.

◀ الاستنتاج 4: تعد الصناديق الاستثمارية المؤسسية مصدر تمويل مناسباً للاستثمارات غير المتكررة من أجل الابتكار وإدخال تغييرات على العمليات، وللمبادرات المؤسسية الحاسمة.

الجزء غير المخصص من الحساب العام كمصدر للتكاليف المتكررة وتكاليف الأمن

60- يلتمس السؤال 4 في استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة توجيه المجلس بشأن مواصلة استخدام مصادر تمويل متعددة لتكاليف متكررة على غرار دعم البرامج والإدارة.

61- وفيما يتعلق بأكبر هذه التكاليف – وهو تكاليف إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومنظومة الأمم المتحدة – لا توجد للبرنامج أي سيطرة مباشرة على زيادات الميزانية، ويجب أن يسدد حصته بصرف النظر عن قيوده الخاصة بالميزانية. وقد استخدم البرنامج في السابق إيرادات الفوائد الصافية المستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب

العام لتمويل تكاليف الأمن التي لا يمكن تحميلها بصورة مباشرة من المشروعات. وتعد تكاليف الأمن مكوناً أساسياً في الكثير من عمليات البرنامج، وتغطي أمن وسلامة موظفي البرنامج وأبنيته ومخزونه.

62- وقد تناول تقرير الأمين العام في عام 2000 عن سلامة وأمن موظفي الأمم المتحدة⁽¹³⁾ نقاط الضعف في النظام الحالي واقترح زيادة كبيرة في عدد موظفي الأمن. وفي عام 2001، قررت الجمعية العامة أن يُدار الأمن الميداني بصورة مركزية، ولكن ستستخدم لذلك صيغة خاصة بتقاسم التكاليف.⁽¹⁴⁾

← تكاليف أساسية مركزية يتحملها مقر الأمم المتحدة؛

← وتكاليف ميدانية؛

← ومشاركة الوكالات ذات الوجود الضئيل أو المعدوم.

63- ويوضح الجدول 1 النمو في ميزانية إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن في الفترة بين عامي 2002 و2013. وفي الفترة 2012-2013، زادت حصة البرنامج في تقاسم التكاليف بمقدار 17 مليون دولار أمريكي.

الجدول 1: تكاليف الأمن الميداني للأمم المتحدة ومصدر التمويل ⁽¹⁵⁾		
بملايين الدولارات الأمريكية		
حصة البرنامج	إجمالي التكاليف الميدانية لإدارة شؤون السلامة والأمن	ميزانية فترة السنتين
6.5	42.9	2002-2003
13.2	113.1	2004-2005
20.2 ^(أ)	172.3	2006-2007
17.3	174.4	2008-2009
24.4 ^(ب)	209.9	2010-2011
23.5	218.6	2012-2013

(أ) انتمان بمبلغ 3.2 مليون دولار أمريكي تم تلقيه في عام 2006.

(ب) انتمان بمبلغ 1.4 مليون دولار أمريكي تم تلقيه في عام 2010.

64- وتُحمل تكاليف الأمن، قدر المستطاع، على تكاليف الدعم المباشرة للمشروعات الفردية. وبموافقة المجلس، كانت التكاليف التي تعذر تمويلها عن طريق العمليات تغطي عن طريق حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في الفترة بين عامي 2008 و2011، وعن طريق الجزء غير المخصص من الحساب العام بين الأعوام 2002 و2008 و2012 و2014.

65- والمصدر الرئيسي لإيرادات الحساب العام هو إيرادات الفوائد من حوافز استثمار البرنامج، والحسابات المصرفية، وحسابات سوق المال لدى خصم تكاليف إدارة الاستثمار. ونظراً لانخفاض أسعار الفائدة، فقد أصبحت إيرادات الحساب العام لا تكفي لتمويل الالتزامات الخاصة بإدارة شؤون السلامة والأمن، وواجه البرنامج صعوبة كبيرة في تمويل هذه التكاليف. وتعني عدم القدرة على التنبؤ بإيرادات الفوائد الصافية أن الجزء غير المخصص من الحساب العام ينبغي ألا يُستخدم إلا للنفقات المتكررة كملاذ أخير. ويُفضل تلبية مثل هذه النفقات المتكررة من العمليات أو من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

(13) A/55/494.

(14) قبل عام 2001، كان الأمن الميداني يمول من حصة التكلفة المحلية.

(15) WFP/EB.A/2014/11-E.

66- وقد أدمجت ميزانية دعم البرامج والإدارة المعتمدة لعام 2015 جزءاً من تكاليف الأمن التي كانت تمول في السابق من الحساب العام عن طريق إدراج رسم في التكاليف الموحدة للموظفين. وقد زاد هذا من الميزانية بمقدار 4.4 مليون دولار أمريكي لتغطية جزء من دعم البرامج والإدارة لهذه التكاليف؛ وسيغطي الرصيد المتبقي من رسم التكاليف الموحدة للموظفين بالنسبة للوظائف غير الممولة من دعم البرامج والإدارة. وقد اتفق على إعادة مناقشة هذا الحل كجزء من استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة.

67- وأتاحت تنبؤات التمويل المستقرة وزيادة توقعات استرداد تكاليف الدعم غير المباشرة على امتداد فترة التخطيط التي تستغرق ثلاث سنوات فرصة لإدماج تكاليف الأمن المتكررة هذه في الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.

68- وأكدت المشاورات مع المجلس في عام 2015 من جديد التزام البرنامج بواجبه الخاص برعاية الموظفين العاملين في بيئات تتسم بالتحدي حيث تعتبر الخدمات والتسهيلات غير كافية. وقد تضمنت التحديات التي ذُكرت في التقييم الصحي الشامل للخدمات الطبية فرص وصول محدودة أو معدومة لأبنية مأمونة، أو مرافق طبية أساسية، أو خدمات صحية. وأفاد المجيبون عن ارتفاع مستويات الإجهاد في الأماكن غير المأمونة والنائية، مع ما يترتب على ذلك من عواقب بالنسبة لصحتهم.

69- وفي مراكز العمل الميداني، خاصة تلك التي تنطوي على مخاطر بالنسبة للصحة أو السلامة، يمكن أن تلجأ مكاتب البرنامج إلى ميزانيات المشروعات لتدبير نفقات خاصة برعاية الموظفين. وحيثما يتعذر استرداد الاستثمارات بالكامل من ميزانية العمليات الميدانية، يُقترح إنشاء صندوق خاص ببرنامج متكامل لرعاية الموظفين⁽¹²⁾، سيكون مماثلاً لصندوق الأمن في حالات الطوارئ.

◀ الاستنتاج 5: ينبغي استخدام إيرادات الفوائد بعد خصم تكاليف إدارة حافظة الاستثمار ذات الصلة، والمستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب العام، أولاً لتعزيز احتياطات البرنامج وإدارة المخاطر المالية؛ وثانياً، لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة حيث لا تتاح أموال كافية في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وينبغي ألا تُستخدم إلا لتمويل التكاليف المتكررة كملأذ أخير.

◀ الاستنتاج 6: ينبغي تحميل تكاليف الأمن، حيثما أمكن، على المشروعات المنفردة. وعندما يتعذر تحميل نفقات الأمن على مشروع منفرد، وعندما لا يتاح أي مصدر آخر للتمويل، ينبغي إدراج هذه التكاليف في ميزانية دعم البرامج والإدارة، أو تمويلها بصورة استثنائية من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وهذا يتماشى مع الطبيعة غير المباشرة لهذه التكاليف.

◀ الاستنتاج 7: على غرار تكاليف الأمن، فإن الاستثمارات المقترحة لتحسين رعاية الموظفين، بما في ذلك الاستثمارات في الهياكل الأساسية الداعمة، والأولويات الأخرى لرعاية الموظفين، ينبغي تحميلها على مشروعات منفردة. وعندما يتعذر تحميل مثل هذه النفقات على مشروع منفرد، وحينما لا يتاح مصدر تمويل آخر، ينبغي إدماج هذه التكاليف في ميزانية دعم البرامج والإدارة، أو تمويلها بصورة استثنائية من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وهذا يتماشى مع الطبيعة غير المباشرة لهذه التكاليف.

معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة المتعددة

70- على النحو المحدد في الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2014، ليس من المحبذ الأخذ بمعدلات مختلفة لتكاليف الدعم غير المباشرة المرتبطة بخدمات البرامج أو بأنواع الأنشطة. ويطبق البرنامج حالياً الطرائق التالية لتكاليف الدعم غير المباشرة:

◀ 7 في المائة تطبق على جميع المساهمات لأنشطة فئات البرامج؛

◀ 4 في المائة تطبق على أنشطة صناديق استئمانية معينة؛

◀ 10 في المائة بالنسبة لمنح القطاع الخاص؛

71- ويُسمح بإعفاءات أخرى من تكاليف الدعم غير المباشرة بموجب المادة الثالثة عشرة – 4 من اللائحة العامة للبرنامج. وستعزز الأمانة التوجيه الداخلي بشأن تطبيق هذه الطرائق لتكاليف الدعم غير المباشرة بغية تحقيق المزيد من الوضوح والاتساق.

آفاق المستقبل

72- كجزء من استعراض الإطار المالي، ستستعرض الأمانة المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة – وهو ما يعادل حالياً نفقات أربعة أشهر من دعم البرامج والإدارة – بغية ضمان المرونة المالية المثلى. وهذا قد يؤدي إلى إيلاء الاعتبار لتغيير المستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

الملحق الأول

موجز مخصصات حساب تسوية دعم البرامج والادارة			
السنة	فئة المخصص	الغرض	المبلغ (بملايين الدولارات الأمريكية)
2003-2002	تحويل احتياطي	تحويل احتياطي لحساب الاستجابة العاجلة	20.0
2005-2004	تحويل احتياطي	تحويل احتياطي لمرفق سلف تكاليف الدعم المباشرة	24.1
2007-2006	تحويل احتياطي	تحويل احتياطي لحساب الاستجابة العاجلة	20.0
	استثمارات غير متكررة	النسخة الثانية من مشروع وينجز؛ وصندوق الأصول الرأسمالية الأخرى؛ والإدارة القائمة على النتائج؛ وتعزيز الإدارة المالية؛ وتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	48.0
2009-2008	الأمن	تحويل لصندوق الأمن من أجل الموقع المطلوب، وتدابير لضمان امتثال المباني، ونقل المكتب ومعدات الأمن	22.5
	استثمارات غير متكررة	قيادة المجموعات؛ والتعلم وبرامج التنمية؛ ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتوسيع مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	16.4
2011-2010	الأمن	عمليات تحسين الأمن الميداني؛ وصندوق الطوارئ الأمنية؛ ونظام مدفوعات إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن	40.2
	استثمارات غير متكررة	قيادة المجموعات؛ والتعلم وبرامج التنمية؛ ومبادرات تحديث تكنولوجيا المعلومات؛ وتعزيز مبادرة المساءلة والرقابة الإدارية؛ وإطار إدارة المخاطر	25.3
2012	استثمارات غير متكررة	أداة رصد وتقييم المكاتب القطرية؛ وتعزيز مبادرة المساءلة والرقابة الإدارية؛ واستعراض الميزنة الاستراتيجية؛ وإدارة المخاطر المالية بالنسبة للنقد والقوائم؛ والتدريب وتطوير الموظفين؛ وتجربة نظام دعم تنفيذ اللوجستيات؛ واستكمال مبادرات تكنولوجيا المعلومات	22.2
2013	استثمارات غير متكررة	مجموعة لإدارة التغيير تركز على تنفيذ إطار العمل؛ وصندوق لتوفير المرونة لإدارة التغييرات الخاصة بالموظفين	20.0
2014	استثمارات غير متكررة	إدارة مواهب الموارد البشرية؛ واستعراض أساليب العمل؛ وتبسيط عمليات المشتريات؛ والدعم لمسارات العمل الوافية بالغرض؛ والإبلاغ المؤسسي؛ والدعم التشغيلي	9.2
2015	استثمارات غير متكررة	تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين؛ واستعراض الإطار المالي؛ وفريق التغيير الشامل؛ وتحسين إبراز صورة البرنامج والتوعية به خارجياً؛ ومركز موارد الشراكة؛ وتحسين دعم التقييمات اللامركزية؛ وتحسين تكامل سلسلة إمداد البرنامج	9.2

الملحق الثاني: استعراض مصطلحات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

السنة	المصدر	قرار المجلس	الغرض
2003-2002	خطة الإدارة للبرنامج لفترة السنتين (2005-2004) WFP/EB.3/2003/13	القرار (ز) وافق، بصورة استثنائية، على نقل مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من الرصيد الإيجابي المرتفع بشكل غير عادي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى حساب الاستجابة العاجلة	استكمال الرصيد المنخفض لحساب الاستجابة العاجلة
2005-2004	الحسابات المراجعة لفترة السنتين 2003-2002 WFP/EB.A/2004/9	القرار (د) وافق على تحويل مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من الحساب العام ومبلغ 24.1 مليون دولار أمريكي من حساب تسوية تكاليف دعم البرامج والإدارة إلى احتياطي اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر حتى يصبح رصيده 60 مليون دولار أمريكي على النحو الذي اعتمده المجلس التنفيذي في خطة الإدارة لفترة السنتين 2005-2004	تحقيق رصيد بمقدار 60 مليون دولار أمريكي في مرفق سلف تكاليف الاستجابة المباشرة
2007-2006	خطة البرنامج للإدارة للفترة المالية 2007-2006 WFP/EB.2/2005/14	القرار (5) فوض المدير التنفيذي بأن يخصص مبلغاً يصل إلى 20 مليون دولار أمريكي أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لصندوق الأصول الرأسمالية لتغطية النفقات الرأسمالية غير المتكررة	مخصص لصناديق رأس المال والقدرة، بما في ذلك النسخة الثانية من مشروع وينجز 2 وصندوق الأصول الرأسمالية الأخرى
2007-2006	خطة الإدارة للبرنامج لفترة السنتين (2007-2006) WFP/EB.2/2005/14	القرار (6) فوض المدير التنفيذي بأن يخصص مبلغاً يصل إلى 5.5 مليون دولار أمريكي أمريكي من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة لتغطية استكمال مبادرات بناء القدرات التي بدأت في خطة الإدارة السابقة والمتوقع استكمالها في 2007-2006 فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج وتعزيز الإدارة المالية	مخصص لصناديق رأس المال والقدرة، بما في ذلك الإدارة القائمة على النتائج وتعزيز الإدارة المالية
2007-2006	آخر المعلومات عن خطة البرنامج للإدارة (2007-2006) WFP/EB.A/2006/16	القرار (ب) أقر تحويل مبلغ 20 مليون دولار أمريكي من رصيد تسوية حساب ميزانية دعم البرامج والإدارة إلى حساب الاستجابة العاجلة	مخصص لحساب الاستجابة العاجلة لتخفيض الرصيد الإيجابي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة
2007-2006	آخر المعلومات عن خطة البرنامج للإدارة (2007-2006) WFP/EB.A/2006/16	القرار (ج) صرح للمدير التنفيذي أن يخصص مبلغ في حدود 3.7 مليون دولار أمريكي من رصيد تسوية حساب ميزانية دعم البرامج والإدارة لتغطية تنفيذ المعايير الدولية المحاسبية للقطاع العام	مخصص لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام
2009-2008	معلومات محدثة عن خطة البرنامج للإدارة (2009-2008) WFP/EB.2/2008/15	القرار (3) وافق على اعتمادات غير متكررة لدعم البرامج والإدارة بمبلغ يصل إلى 40.8 مليون دولار أمريكي أمريكي يمول من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للأغراض المبينة في القسم الثاني من هذه الوثيقة	مخصصات مرة واحدة لاستثمارات القدرة، بما في ذلك: صندوق الأمن التابع للبرنامج؛ وتحسينات وتكاليف تكنولوجيا المعلومات؛ والتعلم وبرنامج التنمية؛

الملحق الثاني: استعراض مصطلحات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة			
السنة	المصدر	قرار المجلس	الغرض
			واستقرار المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛ وتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ وقيادة المجموعات
2011-2010	خطة البرنامج للإدارة لفترة السنتين (2011-2010) WFP/EB.2/2009/14	القرار (5) وافق على اعتمادات تكميلية غير متكررة لدعم البرامج والإدارة بما قيمته 25.9 مليون دولار أمريكي أمريكي تمول من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة حسب ما هو مبين في القسم الثالث	مخصص لمرة واحدة لتمويل استكمال وتنفيذ النفقات الرأسمالية غير المتكررة وتكاليف بناء القدرات، بما في ذلك لجنة المنظمات الراحية لهيئة تريداوي؛ والتعلم وبرنامج التنمية؛ ومبادرات تكنولوجيا المعلومات؛ وقيادة المجموعات؛ وإصلاح نظام العدالة الداخلية للأمم المتحدة
2011-2010	خطة البرنامج للإدارة لفترة السنتين (2011-2010) WFP/EB.2/2009/14	القرار (6) وافق على صرف 24.4 مليون دولار أمريكي أمريكي من الحساب العام لإدارة السلامة والأمن في الأمم المتحدة	مخصص لحصة البرنامج في نفقات الأمن لإدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن
2011-2010	لتحديث الثاني لخطة البرنامج للإدارة (2011-2010) WFP/EB.A/2010/16	القرار (6) وافق على استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة كمصدر بديل لتمويل المصروفات المعتمدة أصلاً للفترة 2011-2010 بما مجموعه 38.9 مليون دولار أمريكي أمريكي مقابل الجزء غير المخصص من الحساب العام حسبما هو مبين في هذه الوثيقة.	مخصص لحصة البرنامج البالغة 24.4 مليون دولار أمريكي لنفقات الأمن الخاصة بإدارة شؤون السلامة والأمن وصندوق الطوارئ الأمنية
2011-2010	التحديث الرابع بشأن خطة البرنامج للإدارة (2011-2010) WFP/EB.1/2011/15	القرار (2) وافق على نفقات تكميلية تصل إلى 10.2 مليون دولار أمريكي أمريكي لتحسينات الأمن الميداني، على أن تمول من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة؛	مخصص لعمليات تحسين الأمن الميداني
2012	خطة البرنامج للإدارة (2014-2012) WFP/EB.2/2011/15	القرار (5) وافق على اعتمادا تكميلي لمرة واحدة لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 22.2 مليون دولار أمريكي أمريكي، على النحو المبين في القسم الرابع؛	استثمارات لمرة واحدة في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة تدريب قوة العمل، والمساءلة، وإدارة المخاطر المالية
2012	خطة البرنامج للإدارة (2014-2012) WFP/EB.2/2011/15	القرار (6) وافق على مصروفات تصل إلى 10 ملايين دولار أمريكي أمريكي تمول من الحساب العام من أجل إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومن أجل صندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج	مصروفات تتعلق بالأمن يتعذر تمويلها عن طريق العمليات

الملحق الثاني: استعراض مصطلحات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

السنة	المصدر	قرار المجلس	الغرض
2013	خطة البرنامج للإدارة (2015-2013) WFP/EB.2/2012/14	القرار 5) وافق على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 20.0 مليون دولار أمريكي أمريكي، على النحو المعروض في القسم الرابع	استثمارات تكميلية لدعم البرامج والإدارة من أجل تنفيذ مسارات العمل الوافية بالفرض وانشاء صندوق انتقالي لتغييرات الموظفين
2013	خطة البرنامج للإدارة (2015-2013) WFP/EB.2/2012/14	القرار 6) وافق على مصروفات تصل إلى 10.0 ملايين دولار أمريكي أمريكي تموّل من الحساب العام من أجل إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومن أجل صندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج	مصروفات تتعلق بالأمن يتعذر تمويلها عن طريق العمليات
2014	خطة البرنامج للإدارة (2016-2014) WFP/ EB.2/2013/12/Rev.1	القرار 4) وافق على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي أمريكي، على النحو المبين في القسم الثالث	اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة من أجل الاستثمارات غير المتكررة، بما في ذلك: إدارة مواهب الموارد البشرية؛ واستعراض أساليب العمل؛ وتبسيط عملية المشتريات؛ وتقديم الدعم لمسارات العمل الوافية بالغرض؛ والإبلاغ المؤسسي؛ والدعم التشغيلي – العمليات والمساءلة
2014	خطة البرنامج للإدارة (2016-2014) WFP/ EB.2/2013/12/Rev.1	القرار 5) وافق على مصروفات تصل إلى 10.0 ملايين دولار أمريكي أمريكي تموّل من الحساب العام من أجل إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن ومن أجل صندوق الطوارئ الأمنية في البرنامج	مصروفات تتعلق بالأمن يتعذر تمويلها عن طريق العمليات
2015	خطة البرنامج للإدارة (2017-2015) WFP/EB.2/2014/13	القرار 4) وافق على اعتماد تكميلي لدعم البرامج والإدارة بمبلغ 9.2 مليون دولار أمريكي أمريكي من أجل المبادرات المؤسسية الحاسمة، على النحو المبين في القسم الرابع	استثمارات في المبادرات المؤسسية الحاسمة: استراتيجية شؤون العاملين؛ واستعراض الإطار المالي؛ وفريق التغيير الشامل؛ وتحسين إبراز صورة البرنامج والتوعية به خارجياً؛ ومركز موارد الشراكة؛ والتقييمات اللامركزية؛ وتكامل سلسلة إمداد البرنامج