

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى

روما، 23 - 2004/2/27

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

استعراض أساليب العمل: تمويل مشاريع رائدة

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



Distribution: GENERAL
WFP/EB.1/2004/5-A/1
27 January 2004
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي ليقراها

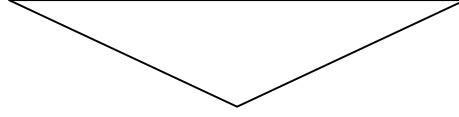
تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورة أسماؤهم أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

رقم الهاتف: 066513-2002	Mr M. Stayton	مدير الموظفين، مدير مكتب المدير التنفيذي والإدارة
رقم الهاتف: 066513-2399	Mr R. Wilcox	مدير المشروع الخاص، استعراض أساليب العمل
رقم الهاتف: 066513-2224	Mr B. Busetto	مدير المشروع، استعراض أساليب العمل

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).

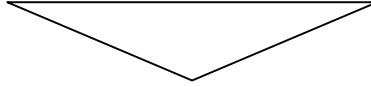


ملخص



وتقدم الأمانة هذه الوثيقة إلى المجلس التنفيذي، بقصد إقرارها، في أعقاب المشاورات غير الرسمية التي أجرتها مع

مشروع القرار*



إن المجلس التنفيذي

(1) يأخذ علماً بأن الالتزامات الخاصة بالمشروعات الرائدة الخمسة المحددة في هذه الوثيقة (WFP/EB.1/2004/5-A/1) ستبدأ بإقرار المشروع إما من جانب المجلس التنفيذي وإما من جانب المدير التنفيذي بالاشتراك مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بموجب السلطة المخولة لهما؛

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



مقدمة

2- لا يلتزم البرنامج بالموارد، في ظل الترتيبات القائمة، إلا عند تأكيد الجهات المانحة لمساهماتها. ونظرا لأن الجداول الزمنية للجهات المانحة تتأثر باحتياجاتها الخاصة وأن دورات ميزانياتها تتبع عمليات مستقلة، فإن النظام الحالي يؤدي إلى اختلال بين الاحتياجات الغذائية والمساهمات، حتى ولو كانت الموارد اللازمة لمشروع ما متاحة من حيث المجموع. وتؤدي كثرة حالات العجز في إمدادات الأغذية إلى تعريض المستفيدين للخطر خلال مدد المشروعات، كما أن المساهمات تتراكم في نهاية المشروعات مسفرة عن أرصدة غير منفقة ومخزونات غذائية غير مسلمة.

(1) الميزنة بتصورات متعددة لتجنب المبالغة في احتساب الميزانية؛

(2) سلطة الصرف من "وعاء واحد" التي تتيح للمديرين القطريين التغلب على الاختلال بين احتياجاتهم التمويلية والمساهمات المؤكدة خلال دورة المشروع؛ وقد صادق المجلس التنفيذي على هذا المفهوم في 2003 (الوثيقة (WFP/EB.A/2003/6-A/1).

6- SEQ paran *MERGEFORMAT طرح البرنامج، أو يعتزم أن يطرح، بالتشاور مع الأعضاء، خمسة

8- تقدم هذه الوثيقة عرضا للحاجة إلى تمويل المشروعات الرائدة ونطاق ذلك، ووصفا للآلية المقترحة في سياق الإطار القانوني الذي ينطبق على الحالة، وموجزا للموافقة الملتمسة من المجلس التنفيذي.

الحاجة إلى تمويل مشروعات رائدة ونطاق ذلك.

9- ثمة حاجة إلى مصدر لتمويل المشروعات الرائدة قبل أن يتم تأكيد المساهمات. وفي أثناء المرحلة الرائدة، لن يقدم البرنامج، من هذا الاعتماد، غير السلف الضرورية على أساس المساهمات المتنبأ بها.

احتساب احتياجات التمويل

11- تبلغ قيمة الميزانيات المقدرة للمشروعات الرائدة في 2004 ما يلي:



- ◀ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في جمهورية الكونغو الديمقراطية: 88 مليون دولار؛
 - ◀ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في غرب أفريقيا الساحلية: 74 مليون دولار؛
 - ◀ عملية الطوارئ في الأراضي الفلسطينية: 16 مليون دولار؛
 - ◀ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في إندونيسيا: 19 مليون دولار؛
 - ◀ العملية الممتدة للإغاثة والإنعاش في كمبوديا: 9 ملايين دولار؛
- 12- يبلغ المجموع التقريبي لميزانية 2004 نحو 204 ملايين دولار.

13- من المرجح أن تتراوح سلف التمويل لجميع المشروعات الرائدة في 2004 بين 14 مليون دولار أمريكي و 49 مليون دولار، على أساس احتياجات تمويلية تقدر بما يتراوح بين 7 في المائة و 24 في المائة وفقاً لأساليب العمل المتبعة في

احتساب أوجه العجز المحتملة

- 14- من المقدر أن يكون العجز عند إقفال المشروعات الرائدة في نهاية 2004 أقل كثيراً من قيمة السلف.
- 15- إن المشروعات الرائدة في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وكمبوديا، وإندونيسيا، كلها مشروعات متعددة السنوات، وتمويل السنة الأولى من المشروعات المتعددة السنوات يعتبر خالي من المخاطرة عملياً، لأن أي عجز في نهاية العام يمكن تغطيته في السنوات التالية. أما المشروعات الرائدان لغرب أفريقيا والأراضي الفلسطينية فبقي لهما أقل من سنة؛ وبتقدير خسارة نسبتها 7 في المائة لكل منهما تبلغ قيمة العجز المقدرة زهاء 6 ملايين دولار أمريكي.

الآلية المقترحة لتمويل المشروعات الرائدة

- 18- ترخص المادة الثامنة -1 من النظام المالي للمدير التنفيذي بإنفاق الأموال عند إقرار مشروع ما.

المادة الثامنة - 1:
تمثل إجازة برنامج قطري أو مشروع ما تفويضاً للمدير التنفيذي بإصدار الحصص والدخول في التزامات، وإنفاق الأموال لأغراض هذا البرنامج القطري أو المشروع، على أن يخضع ذلك لإعداد وثيقة اتفاقية البرنامج القطري أو المشروع والتوقيع عليها.

المادة العاشرة - 5:
يُحتفظ داخل الحساب العام، باحتياطي تشغيل عند مستوى يحدده المجلس، من وقت لآخر، بناء على توصية المدير التنفيذي بعد إيلاء الاعتبار لمشورة اللجنة الاستشارية ولجنة المالية. ويهدف احتياطي التشغيل إلى ضمان استمرارية العمليات في حالة حدوث نقص

- 20- تتمثل طبيعة التمويل مقابل المساهمات المنتبأ بها في استباق العجز المؤقت في الموارد بمعنى أن البرنامج ينفق مقابل موارد لم تؤكد الجهات المانحة بعد. وتمويل المساهمات المنتبأ بها يؤدي إلى تجنب تأخر العمليات وتوقفها انتظار لتأكيد المساهمات من جانب الجهات المانحة؛ ويكفل تمويل المساهمات المتوقعة بهذه الطريقة استمرارية العمليات على



المادة العاشرة - 6:

تُسدّد الأموال المسحوبة من احتياطي التشغيل، بأسرع ما يمكن، من المساهمات النقدية المقدمة للغرض الذي سُحبت من أجله تلك الأموال. ويحدد المدير التنفيذي، في نهاية كل فترة مالية، أي مساهمة من هذه المساهمات لا يمكن تحصيلها وتم الإنفاق مقابلها، ويطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على تجديد احتياطي التشغيل من الجزء غير المخصص من رصيد الحساب العام. وتعرض مثل هذه الطلبات في الوقت الذي تقدم فيه الحسابات المالية المراجعة عن فترة السنتين.

تمويل وتجديد احتياطي التشغيل (WFP/EB/.A/97/4-D)

- 1- يبلغ المستوى الأقصى حالياً لاحتياطي التشغيل 57 مليون دولار. وحتى يتم بلوغ هذا المستوى تحوّل لاحتياطي التشغيل كل الفوائض الناجمة عن الفرق بين الإيرادات والنفقات التي تكون تحت كامل تصرف البرنامج وذلك بعد اعتماد الكشوف المالية المراجعة للميزانية؛
- 2- يستخدم احتياطي التشغيل في الآتي:
 - (1) تمويل المشروعات المقررة الجاري العمل في تنفيذها والعمليات الأخرى متعددة الأطراف (بما في ذلك العمليات الموجهة متعددة الأطراف) التي أعلنت لصالحها تعهدات مؤكدة، وذلك حتى يتم الوفاء بالمساهمات المتعهد بها؛
 - (2) تمويل ميزانية الدعم والإدارة للبرامج التي حدّدت لها تعهدات مؤكدة أو مصادر أخرى للإيرادات؛
 - (3) تقديم سلف قابلة للاسترداد للحسابات التي يحددها المجلس التنفيذي والتي أوجدت لها تعهدات مؤكدة أو مصادر أخرى للدخل، في حدود 5 ملايين دولار، أو بمبلغ لا يتجاوز 10 في المائة من احتياطي التشغيل، أيهما أقل.

اللائحة المالية المادة العاشرة بعد المائة-1:

يستخدم احتياطي التشغيل في:

- (1) تمويل تنفيذ المشروعات الجارية الموافق عليها، وغيرها من العمليات المستمرة متعددة الأطراف، (بما فيها العمليات الموجهة متعددة الأطراف) التي أعلنت لها تعهدات مؤكدة، إلى أن تصل المساهمات من هذه التعهدات.
- (2) تمويل الميزانية المعتمدة لدعم البرامج والإدارة والتي حدّدت لها تعهدات مؤكدة أو مصادر دخل أخرى مؤكدة.
- (3) تقديم دفعات مقدمة قابلة للاسترداد إلى الصناديق الأخرى التي قد ينشئها المجلس التنفيذي والتي حدّدت لها تعهدات مؤكدة أو مصادر دخل أخرى مؤكدة، بحد أقصى خمسة ملايين دولار أو 10 في المائة من احتياطي التشغيل، أيهما أقل.

ويجدد احتياطي التشغيل بمجرد تسلم المساهمات ذات الصلة. وحيثما قدر، بعد ذلك، أنه لا يمكن تحصيل أصل تعهدات ثابتة أو غيرها من مصادر الدخل الثابتة التي تم الإنفاق مقابلها، يطلب المدير التنفيذي من المجلس التنفيذي إعادة احتياطي التشغيل إلى المستوى المرخص به عن طريق تجديد موارده من الجزء غير المخصص من رصيد الحساب العام. وتشرح أسباب عدم التحصيل وتؤيد بالمستندات. وتعرض مثل هذه الطلبات في الوقت الذي تقدم فيه الحسابات المالية المراجعة عن فترة السنتين المالية ذات الصلة. وينفذ مفعول تجديد موارد احتياطي التشغيل في بداية الفترة المالية التالية.



موجز وتوصية

25- يوصى المدير التنفيذي بأن:

- (1) يأخذ المجلس التنفيذي علماً بأن الالتزامات الخاصة بالمشروعات الرائدة الخمسة المحددة في هذه الوثيقة ستبدأ بإقرار المشروع إما من جانب المجلس التنفيذي وإما من جانب المدير التنفيذي بالاشتراك مع المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة بموجب السلطة المخولة لهما؛



الملحق الأول

استعراض أساليب العمل مذكرة معلومات

إن هذا الملحق بالوثيقة الخاصة بتمويل مشروعات رائدة المقدمة -1 SEQ paran \r1 *MERGEFORMAT

- (2) الأهداف
- (3) النتائج الرئيسية حتى تاريخه
- (4) نموذج التشغيل الجديد: إطار
- (5) المشروعات الرائدة: الأهداف والنتائج المحققة حتى تاريخه والخطوات المقبلة
- (6) توقعات الجهات المانحة
- (7) القضايا القانونية وقضايا السياسات
- (8) الخطوات المقبلة.

-3 يرد، في الملحق الثاني، شرح لإدارة المخاطر في سياق التمويل.

القسم الأول: خلفية وأسباب طرح استعراض أساليب العمل

← تحسين أساليب العمل لضمان الاستخدام الكامل للمساهمات

□ ضمان إتاحة الموارد للمستفيدين عند الاحتياج إليها

-5 يستجيب هذان الهدفان للتغير السريع الذي شهده البرنامج خلال السنوات الأخيرة. والواقع أن النمو الكبير في العمليات (من 1.4 مليار دولار في 1996 إلى 4 مليارات دولار في 2003)، وزيادة توجيه المساهمات، وتطبيق تكنولوجيا إدارة المعلومات (نظام WINGS)، ثم الأهم من ذلك، وهو التحول من عمليات التنمية إلى عمليات الطوارئ والإغاثة كل ذلك قد غير من طريقة عمل برنامج الأغذية العالمي. ففي عملية الطوارئ، يعتبر تسليم المعونة الغذائية في الوقت المناسب عنصرا أساسيا.

-6 تمثل هذه التغيرات تحديات أخرى للبرنامج، منها:

- ← زيادة الشفافية وضوابط الميزانية؛
- ← تحسين نوعية الإبلاغ عن نفقات المشروعات وحسن توقيتها؛
- ← تحسين تدفق المساهمات؛
- ← تصفية الأرصدة غير المنفقة.

-7 كما أشار أعضاء المجلس التنفيذي خلال مناقشة جرت بشأن استعراض الموارد وسياسات التمويل طويلة الأجل في الدورة العادية الأولى للمجلس في فبراير/ شباط 2003، فإن البرنامج لم يستوعب بعد هذه التغييرات بصورة كاملة. وتشمل أعراض عدم تكيف البرنامج الكامل مع بيئته الجديدة زيادة أرصدة المساهمات واختلال التوقيت بين احتياجات المستفيدين من الأغذية وتوافر المعونة الغذائية داخل البلد. ويستطيع البرنامج الآن أن يعتمد على تكنولوجيا المعلومات الجديدة المطبقة لديه في التغلب على هذه المشكلات.



في مواجهة هذه القضايا واستغلال الفرص المتاحة، قدمت الأمانة

-8 SEQ paran *MERGEFORMAT

القسم الثاني: الأهداف

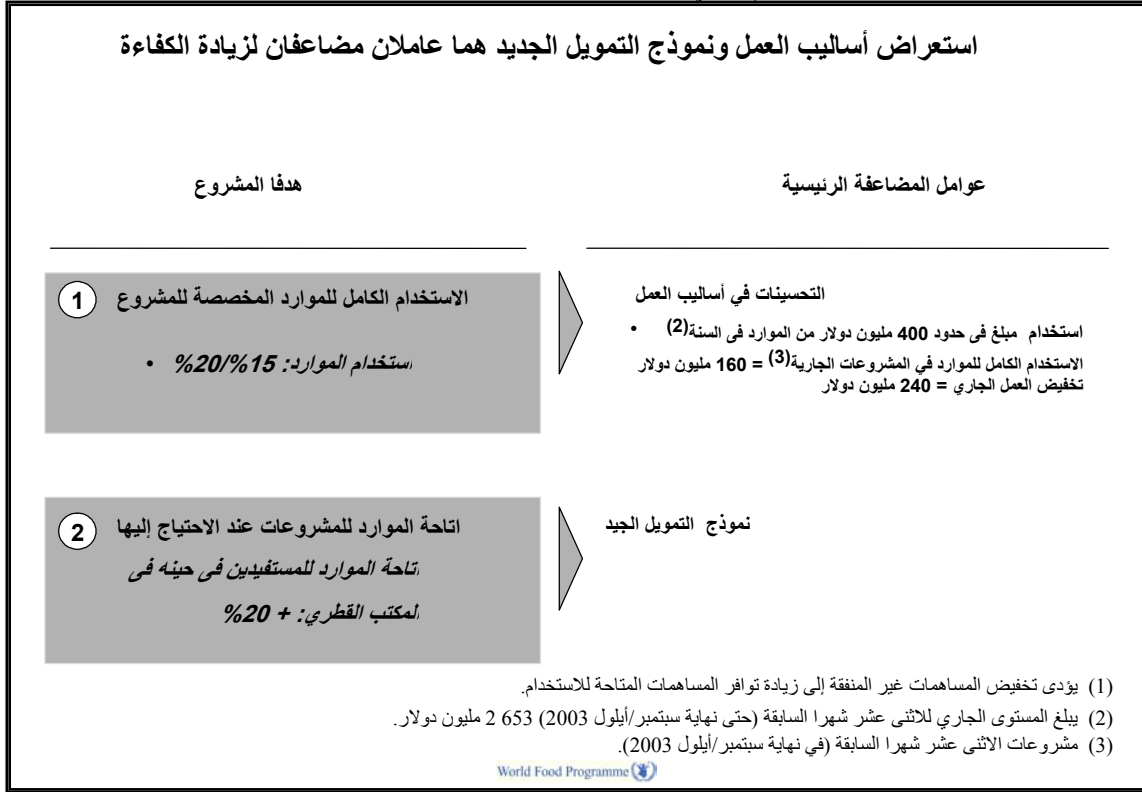
- تحسين أساليب العمل لضمان الاستخدام الكامل للمساهمات – حدد المشروع تحسينات سوف تسفر، إذا ما نفذت بالكامل، عن تحسينات تتراوح بين 15 و20 في المائة في استخدام المساهمات؛
- ◀ ضمان توافر الموارد للمنتفعين عند الحاجة إليها – صمم المشروع نموذج تمويل جديدا سوف يؤدي، في حالة تنفيذه بالكامل، إلى تحقيق تحسينات بنسبة 20 في المائة في حسن توقيت توافر الموارد البلدان المستفيدة.
- 10 يمكن الرجوع إلى الشكل 1 للحصول على توضيح للدور الذي سيقوم به هذان الهدفان كعاملين مضاعفين للتحسين.

في اجتماع فبراير/ شباط 2003. ثم عقدت الأمانة مجموعة من المشاورات غير الرسمية مع المجلس التنفيذي في سبتمبر/ أيلول ونوفمبر/ تشرين الثاني 2003، ويناير/ كانون الثاني 2004 – ومع البلدان المانحة الرئيسية، سواء في روما أو في عواصم هذه البلدان.



الشكل 1 – كيفية قيام هدفى الاستعراض بدورهما كعاملين مضاعفين للتحسين

استعراض أساليب العمل ونموذج التمويل الجديد هما عاملان مضاعفان لزيادة الكفاءة



← زيادة المرونة؛

← تحسين التخطيط والتنفيذ؛

← التوزيع اللامركزي للسلطة والمسؤولية.

13- **زيادة المرونة – التخطيط للأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها.** يجب على البرنامج أن يجد طرقا لمواءمة ممارساته لبيئة خارجية دائمة التغير ولا يمكن التنبؤ بها، بما في ذلك الجهات المانحة، والمستفيدين، والطوارئ الجديدة، والحكومات الوطنية، والأسواق الدولية، والتوزيع، والعوامل السياسية. وإلى جانب هذا الإطار الخارجي، يجب على البرنامج أيضاً أن يأخذ في اعتباره العوامل الداخلية: الإدارة القائمة على النتائج، واللامركزية، والميزنة على أساس صفري، والخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتدريب المديرين القطريين، وتحسين الإدارة المالية.

14- **تحسين التخطيط والتنفيذ – اختصار المدة من استهلال المشروعات إلى إكمالها.** تتوقف سرعة عمل البرنامج على تفاعلات معقدة تقتضى التنبؤ، والتكامل بين إقرار المشروعات وتمويلها، وإتاحة الائتمان، وإدارة السلع، وإسناد الأعمال إلى جهات خارجية.

15- **زيادة التوزيع اللامركزي للسلطة والمسؤولية – المساءلة الواضحة.** ينجح التشغيلي، إلى حد بعيد، عن (1) تفويض السلطة وتحديدها بوضوح؛ (2) المسؤولية عن اتخاذ القرارات، شريطة رصد أداء من تُناط بهم هذه السلطة والمسؤولية رسدا منتظماً للتأكد من أنهم يفون بتوقعات البرنامج. وعلى البرنامج أن يركز عملية إدارة البرامج على المديرين القطريين.



القسم الثالث – النتائج الرئيسية حتى تاريخه

الجدول 1: التحليل المالي المقارن لبرنامج الأغذية العالمي في 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2003 (بملايين الدولارات)						
	2001/12/31	2002/12/31	2003/3/31	2003/6/30	2003/9/30	2003/11/30
الأرصدة النقدية						
نقدية التشغيل	359.5	500.9	535.5	483.2	463.0	482.6
أموال أمانة محلية	57.3	47.4	41.7	45.2	53.4	54.0
احتياطات وحسابات أخرى	402.8	467.1	411.5	512.0	385.8	431.0
مجموع النقدية	819.6	1 015.4	988.7	1 040.4	902.2	967.6
معدل رأس المال العامل						
الإيرادات السنوية	1 650.8	2 007.7	3 684.0	4 052.0	3 475.1	3 057.8
نقدية التشغيل	359.5	500.9	535.5	483.2	463.0	482.6
نقدية التشغيل كنسبة مئوية من الإيرادات	22	25	15	12	13	16
نقدية التشغيل بالأشهر	2.61	2.99	1.74	1.43	1.60	1.89
متوسط نصيب الشهر من الإيرادات السنوية	137.57	167.31	307.00	337.67	289.59	254.82

- 17- يتضح من التحليل المالي لرأس المال العامل في الفترة من 31 ديسمبر/كانون الأول 2001 إلى 30 نوفمبر/تشرين الثاني 2003 أن البرنامج ضاعف إيراداته في هذه الفترة لكنه خفض نقدية التشغيل كنسبة مئوية من الإيرادات إلى النصف تقريبا.
- 18- يرجع تخفيض نقدية التشغيل، جزئيا على الأقل، إلى عدد من المبادرات المنسقة.
- 19- تحسين عملية إقفال المشروعات. لعملية إقفال المشروعات تأثير مباشر على أرصدة المساهمات نظرا لأنه لا يمكن تحديد الأرصدة النهائية إلا بعد إغلاق دفاتر المشروع. ولذا، فإن عملية إقفال المشروعات في الوقت المناسب تصبح أولوية من أجل إدارة المعونة الغذائية بطريقة أكثر فعالية وكفاءة.
- 20- في يوليو/تموز 2002، شرع البرنامج في مسعاه الرئيسي الأول لإقفال المشروعات في حينه، ومنذ ذلك الوقت، استكمل أربع عمليات مختلفة أسفرت عن إقفال 584 مشروعا من الناحية التشغيلية.
- 21- حسن البرنامج بدرجة كبيرة، من خلال ذلك، إجراءات الإقفال. ويجري الآن إقفال المزيد من المشروعات في وقت مبكر. وتبلغ الفجوة بين الإقفال من الناحية التشغيلية وإقفال الحسابات المالية أربعة أشهر ثم يحتاج الأمر إلى ما بين ثلاثة وخمسة أشهر أخرى لإصدار تقارير المشروعات الموحدة للجهات المانحة، وهي التقارير التي تشكل الأساس للقرارات التي تتخذها الجهات المانحة فيما يتعلق بالاسترداد أو إعادة البرمجة.
- 22- وضعت خطوط توجيهية مفصلة للمكاتب الميدانية أبرزت التدابير الوقائية التي لا بد من تنفيذها لتجنب تراكم فائض



- 23- **تحسين الرصد "الآني" لميزانيات المشروعات وتحديد الوفورات.** تعتمد ميزانية المشروعات على التنبؤات فيما يتعلق بالاحتياجات في المستقبل حيث أن الأوضاع يمكن أن تتغير بسرعة مما يؤدي إلى تقادم التنبؤات السابقة. فعلى سبيل المثال، يمكن تأمين ممرات للنقل أقل تكلفة مما كان متوقعا، أو قد يمكن إجراء معظم المشتريات محليا بدلا من دوليا. وفي هذه الحالات، تكون النفقات المحددة أقل بالضرورة مما هو مدرج في الميزانية مما يؤدي إلى انتهاء المشروع بتحقيق "وفورات" (تدرج الآن على أنها "فائض" في نهاية المشروع).
- 24- **لذا فمن الضروري أن ترصد المكاتب القطرية باستمرار إيرادات المشروعات ونفقاتها المتوقعة لتحديد الوفورات المحتملة خلال فترة المشروع من أجل إعادة برمجتها لمصلحة المستفيدين؛ وكثيرا ما يكون الوقت متأخرا بشدة لإعادة**
- 25- **إن شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS) ونظام البرنامج لمعالجة حركة السلع وتحليلها (COMPAS) يمكن الآن المكاتب القطرية من إجراء هذا الرصد المحسن للميزانيات وتحليل احتياجات التشغيل المتقلبة بشكل "آني". وتتزايد الآن المكاتب القطرية التي تتولى رصد ميزانياتها التشغيلية بمزيد من الدقة بغرض تحديد الوفورات المحتملة. ويجري في الوقت الحاضر توزيع أدوات إعداد التقارير الجديدة التي وضعت في شبكة WINGS ونظام COMPAS على المكاتب القطرية لمساعدتها في تحسين رصد الميزانيات، كما وضعت السياسات والإجراءات المحسنة لتيسير عملية إعادة تخصيص الموارد بصورة أسرع.**
- 26- **توفير الموارد للمكاتب القطرية بمزيد من السرعة.** تمشيا مع مبادرة تطبيق اللامركزية في البرنامج، أصبحت المكاتب القطرية الآن تحصل على أجزاء من المساهمات الخاصة بتكاليف الدعم المبرمجة لمشروعاتها. ويعني ذلك من الناحية التقنية، أن بوسع المكتب القطري بمجرد برمجة المساهمة أن يدير جميع عمليات النقل البري والشحن والمناولة وتكاليف الدعم المباشر، وتكاليف التشغيل المباشرة ذات الصلة بتلك المساهمة.
- 27- **إذا زادت السيطرة الإدارية للمديرين القطريين على مواردهم، فسيصبحون قادرين على استخدام هذه الموارد بمزيد من الكفاءة.**
- 28- **تطبيق اللامركزية على إدارة النقل البري والشحن والمناولة.** تنتقل تدريجيا إدارة عمليات النقل البري والشحن والمناولة – وهي المكون النقدي في المساهمات الذي يشكل أكبر نسبة من الأرصدة غير المنفقة – من المقر الرئيسي إلى المكاتب الميدانية. وتتولى شعبة النقل وضع أدوات لإدارة المعلومات وإجراء التدريب لضمان تجهيز المكاتب القطرية والإقليمية لتولي هذا التغيير.
- 29- **من المتوقع أن تكون السيطرة الإدارية الحقيقية في الميدان حافزا جيدا للمديرين على استخدام هذه الموارد بمزيد من السرعة. أما على مستوى المقر، فمن الجاري تحويل العمل فيه للتركيز في المقام الأول على مهام تعتبر بمثابة خدمات مركزية، مثل الموافقة على ميزانيات النقل البري والشحن والمناولة وعمليات التحليل الشامل لتكاليف هذه العمليات، لضمان الاتساق وخفض الإفراط في حساب الميزانية.**

الشكل 2: مبادرات أساليب العمل ذات الأولوية

المبادرات ذات الأولوية لتحسين أساليب العمل 1	
الإحساس بتملك المشروع (إدارة إمدادات الأغذية والنقدية)	7 تحسين تخطيط المشروع 8 تحسين إنتاجية المساهمة بصورة مباشرة ووضوح 9 تحديث نظم المعلومات تعزيز عملية تقدير الاحتياجات
1 تحسين إعداد ميزانية التشغيل ورصدها وتعديلها	1 وضع أسلوب وإجراءات لإقفال المشروع
2 إدارة المخاطر	
3	
4	



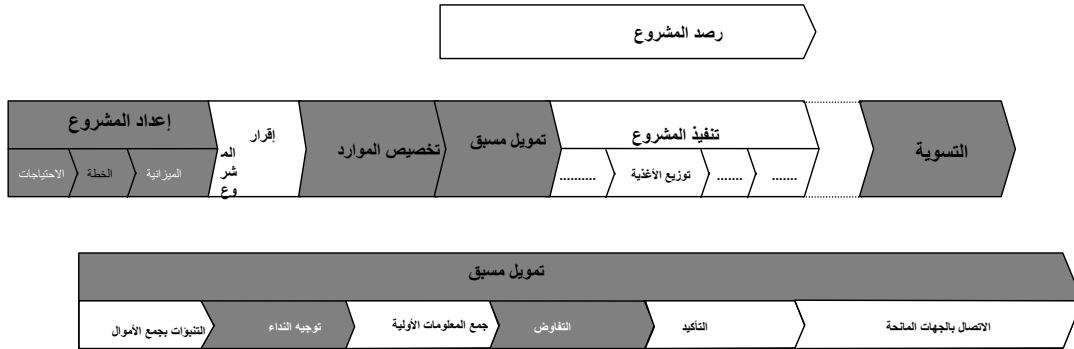
<p>اختصار المهلة اللازمة لاستهلال العمل وزيادة التدفق</p> <p>كفالة أن يكون التوظيف دقيق التوجيه ومرنا</p> <p>إتاحة التدريب في مجالات محددة</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>تحديد نظام إعادة توجيه التبرعات</p> <p>11</p> <p>تحديد سياسات الشطب</p> <p>12</p>
قوالب بناء رئيسية لنموذج التمويل	
1 من حيث التغييرات التنظيمية، والتأثير على الأطراف المعنية، وما إلى ذلك. ولا تعتبر تكاليف التنفيذ من المعايير الرئيسية المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية	

القسم الرابع نموذج التشغيل الجديد: إطار عمل

- 31- تركز الأمانة، كما سلفت الإشارة في المشاورات السابقة، على المجالات التي من شأنها أن تؤدي إلى إدخال تحسينات كبيرة على كفاءة التشغيل (من حيث تسليم المعونة الغذائية في الوقت المحدد واستخدام الموارد المخصصة للمشروعات). والهدف الأساسي من ذلك هو تزويد المكاتب القطرية بالأدوات التي تمكنها من استغلال مواردها إلى أقصى حد ممكن.
- 32- والمطلوب لتحقيق ذلك هو إدخال تحسينات في عدة مجالات رئيسية منها مراحل إعداد المشروعات وجمع الأموال وتخصيص الموارد للمشروعات وتمويل العمليات وتسوية نفقات المشروعات. ولا يبين الرسم التوضيحي إلا التغييرات الأساسية فهو يركز على تلك العمليات التي تتصل اتصالاً مباشراً بالجهات المانحة.
- 34- ترد في مختلف أجزاء النص إشارات إلى الرسوم البيانية المدرجة لتوضيح المسائل المطروحة. كما ترد جداول تقارن بين النموذج الجديد والإجراءات المعمول بها حالياً وتبين الفوائد التي يجنيها البرنامج من اعتماد النموذج الجديد، وهي جداول أدرج كل منها بعد بحث المسألة التي يتعلّق بها مباشرة.

الرسم التوضيحي 1

عرض عام لأساليب عمل البرنامج الرئيسية في المشروعات



مجال تركيز هذه الوثيقة



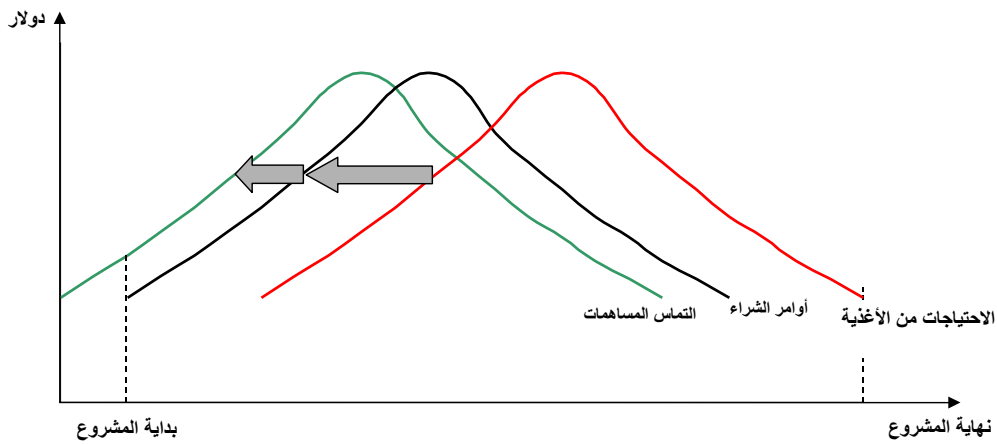
إعداد المشروعات

□ أولاً، إعداد خطة المشروع والميزانية شهرياً كيما يتاح للمكاتب القطرية التخطيط على أساس الموعد المقدر لتسليم الأغذية (الذي يحدد استناداً إلى تقديرات الاحتياجات الشهرية). ويعطي هذا الأسلوب في التخطيط مهلاً كافية للنقل والإمداد ويبين بوضوح متى ينبغي إصدار أوامر الشراء (الرسم التوضيحي 2).

الرسم التوضيحي 2

يتطلب تسليم الأغذية عند الحاجة إليها توافر مساهمات مسبقة

مثال توضيحي من مشاريع جارية



World Food Programme

37- يكثفي مديرو المشروعات في ظل الإجراءات المعمول بها حالياً بإعداد خطة وميزانية للمشروع بكامله دون تحديد موعد الحاجة إلى الأموال خلال دورة حياة المشروع.

إعداد المشروعات: التخطيط والميزانية

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
تعد خطط المشروعات وميزانياتها شهرياً لتيسير حساب المهل المطلوبة وتحديد المواعيد المناسبة لإصدار أوامر الشراء.	تعد الخطط والميزانيات مرة واحدة لكامل دورة حياة المشروع. ولا تتيح هذه الإجراءات أي تحديد منهجي لمواعيد احتياج المساهمات.



مزايا النموذج الجديد

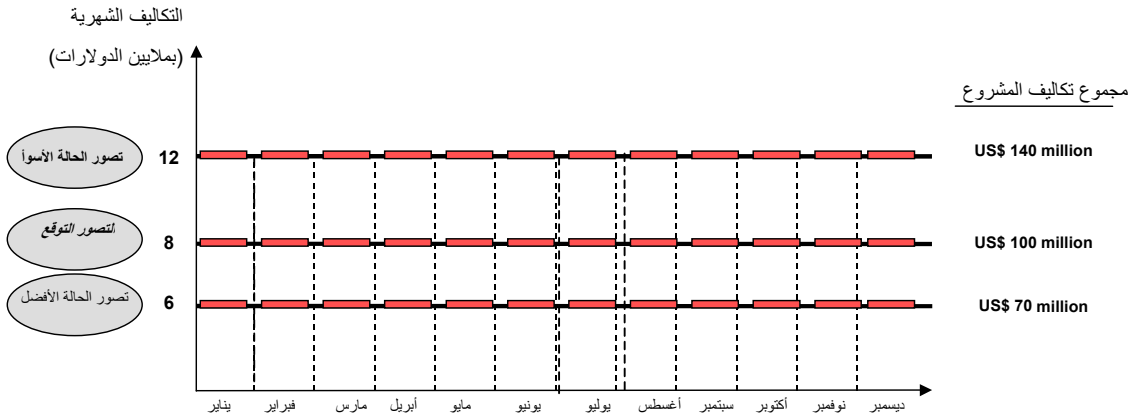
- إمكانية الرصد المنتظم والتعديل عند الاقتضاء.
- تيسير الانتقال من مرحلة إلى أخرى ضمن المشروع.

□ ثانياً، قيام المديرين القطريين بإعداد خطط المشروعات والميزانيات المتصلة بها على أساس عدة تصورات تشغيلية

الرسم التوضيحي 3

ينبغي أن تشمل الميزنة القائمة على تعدد التصورات معظم التغيرات في التكاليف

يسير المشروع كل شهر وفق أحد التصورات الموضوعية



المديرون القطريون مسؤولون مسؤولية كاملة عن:

- إدارة العملية وفق الخطط والميزانيات الشهرية المقررة للمشاريع
- التحول من تصور إلى آخر عندما تقع الأحداث المتصورة لذلك (حصراً)

World Food Programme

38- يعتبر نهج التصورات المتعددة بالغ الأهمية لأن النهج المعمول به حالياً والقائم على سعر ثابت واحد للمشروع بكامله يجعل من الصعب للغاية التكيف مع التغييرات التشغيلية (إلا من خلال مراجعة الميزانية وهي عملية معقدة وطويلة). ويؤدي إلى الإفراط في الميزنة وهو أحد الأسباب الرئيسية لظاهرة الأرصدة غير المنفقة.

إعداد المشروعات: التصورات المتعددة مقابل التصور الواحد

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
يعد المديرون القطريون خطط المشروعات والميزانيات المتصلة بها لعدة تصورات محتملة (مبينين التكاليف الشهرية المقدره لكل منها) ويحددون العوامل التي تفرض الانتقال تشغيلياً من تصور إلى آخر.	تعد المشروعات على أساس سعر ثابت واحد لكامل دورة حياة المشروع مما يؤدي إلى الإفراط في الميزنة وإلى نشأة أرصدة غير منفقة للبرنامج على نحو منهجي.



مزايا النموذج الجديد

- إمكانية المواءمة بين الاحتياجات والنفقات خلال دورة حياة المشروع.
- توفير مرونة إضافية على صعيد التشغيل.
- من شأن تحديد "العوامل التي تفرض الانتقال" أن يعزز قدرة المشروعات على الاستجابة للأوضاع القائمة على الأرض في أي لحظة خلال دورة حياة المشروع.

39- فضلاً عن هذا فإن النموذج الحالي يحد من المرونة لأن الجهات المانحة تزود منذ البداية بالأسعار المحددة بدقة لتكاليف مختلف عناصر المشروع (ومنها تكاليف النقل الخارجي، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشر الأخرى، وتكاليف الدعم المباشر) فتعرف بذلك كيف ستستخدم مساهماتها بالتحديد. ويشكل هذا النقص في المرونة سبباً آخر لظهور أرصدة غير منفقة ويؤثر سلباً على تدفق المدخلات إلى المستفيدين.

40- لما كانت التصورات تؤثر على عناصر تكاليف المشروعات فإن البرنامج لن يتمكن، عندما يتم اعتماد النهج القائم على تعدد التصورات، من تزويد الجهات المانحة بتقديرات دقيقة لهذه التكاليف سلفاً. وسيتم، بدلاً من ذلك، تحديد نطاق لكل من هذه العناصر المكونة في مرحلة مبكرة على أن يبقى السعر النهائي، الذي لن يحسب إلا بنهاية المشروع، في حدود هذه النطاقات (الرسم التوضيحي 4).

الرسم التوضيحي 4

تحل نطاقات تكاليف الفئات محل الأسعار الثابتة لكل مشروع

عناصر التكاليف	التكاليف للطن: 4 دولارات	
	كحد أدنى	كحد أقصى
النقل الخارجي	62	221
النقل البري والتخزين والمناولة	241	528
تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى		14
تكاليف الدعم المباشر		119

100.000 طن

World Food Programme

إعداد المشروعات: نطاقات الأسعار مقابل الأسعار الثابتة

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
تحدد نطاقات أسعار لعناصر المشروع سلفاً (تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، وتكاليف الدعم المباشر مثلاً) ولا يزود المانحون بأرقام عن الأسعار الفعلية إلا عند انتهاء المشروع (شريطة أن تقع هذه الأسعار في حدود النطاقات المقررة مسبقاً).	يزود المانحون سلفاً بأسعار دقيقة لمختلف عناصر المشروع مما لا يتيح مجالاً للمرونة خلال دورة حياة المشروع ويفسح المجال لظاهرة الأرصدة غير المنفقة ويؤثر سلباً على تسليم المعونة الغذائية للمستفيدين.
مزايا النموذج الجديد	
- يوفر المرونة في توقيت الإنفاق فيما يخص مختلف عناصر المشروع خلال دورة المشروع.	
- يحرر من القيود التي يفرضها العمل بأسعار محددة سلفاً ومعرضة للتغير؛ وهي قيود يمكن، في الحالة الأسوأ، أن تشمل التخلي عن تلبية احتياجات المستفيدين.	
- يتيح النظام للبرنامج خفض التكاليف الفعلية عندما تهبط أسعار العناصر المكونة أو تحويل "الوفورات" المحتملة من عنصر إلى آخر.	

جمع الأموال

41- يفترض النموذج الجديد قيام البرنامج بإعداد نداء أولي على أساس التصور المتوقع للمشروع كما يفعل اليوم (القيمة الكلية للمشروع هي 100 مليون دولار مثلاً). والفرق الرئيسي بين هذا النموذج والإجراءات المعمول بها حالياً هو أن



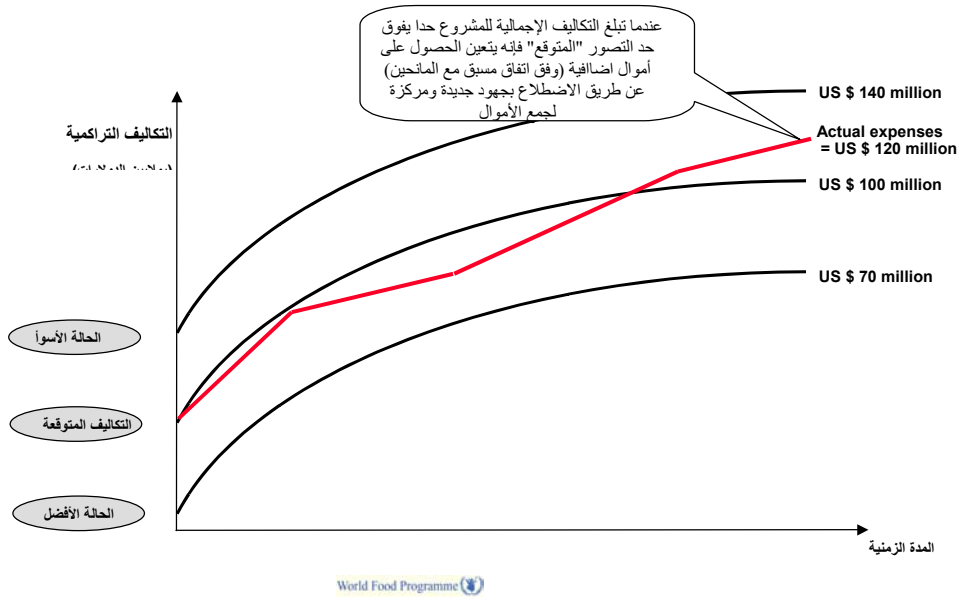
البرنامج ينص في نداءه الأولي على أن الاحتياجات قد تزداد إلى مستوى تصور "الحالة الأسوأ" إذا ما تردت الأوضاع (أي وصولاً إلى سقف "الحالة الأسوأ البالغ" 140 مليون دولار).

42- ولا يقوم البرنامج اليوم بإعداد تنبؤات بالتبرعات خاصة بمشروعات بعينها لانتفاء الحاجة لها في النموذج المعمول به حالياً. أما في النموذج الجديد فسيكون من الضروري وضع تصورات دقيقة وفي الوقت المناسب للمساهمات المحتملة لكل مشروع وكذلك إعداد تقرير شهري عن التبرعات يشمل التبرعات المؤكدة والمتوقعة (مع بيان توزعها المحتمل بين مساهمات سلعية ومساهمات نقدية)، إضافة إلى أي تفاصيل أخرى متاحة. وسيكون للمانحين دور هام في هذه العملية من خلال إعلانهم عن مساهماتهم المقررة في وقت أبكر.

43- إذا ما تردت الأوضاع خلال تنفيذ مشروع ما واعتبر أن مجموع التكاليف التراكمية للمشروع (التكاليف الفعلية والمنتبأ بها حتى نهاية المشروع) ستفوق المتوقع فسيتعين على البرنامج أن يطلق مجدداً جهوده لجمع الأموال للمشروع من خلال نهج استباقي (الرسم التوضيحي 5)

الرسم التوضيحي 5

ينبغي طلب مزيد من الأموال عندما تتجاوز التنبؤات بالتكاليف التراكمية الإجمالية التصور المتوقع



44- يعتبر هذا النهج الجديد ضرورياً لضمان نجاح نموذج التصور المتعدد.

جمع الأموال: توجيه النداءات

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
عندما تطلق إدارة جمع الأموال والاتصالات نداءاتها من أجل الحصول على مساهمات فإنها تذكر للمانحين أن التصور الموضوع أصلاً قد يتحول إلى تصور سلبي خلال دورة حياة المشروع.	النداءات من أجل الحصول على مساهمات لا تعد منهجياً على أساس تنبؤات التبرعات خاصة بمشروعات بعينها.
من الضروري إجراء تنبؤات دقيقة وفي الوقت المناسب بشأن المساهمات المقدمة لكل مشروع على حدة.	لا وجود لإجراء من هذا القبيل.
على إدارة جمع الأموال والاتصالات أن تعد تقارير شهرية عن التبرعات تشمل، في جملة أمور أخرى، تفاصيل عن التبرعات المؤكدة والمتوقعة (مع بيان ما إذا كانت سلعية أو عينية أو نقدية).	لا وجود لإجراء من هذا القبيل.
عندما يقتضي الأمر تحول المشروعات إلى تصور سلبي خلال فترة التنفيذ يتعين على إدارة جمع الأموال والاتصالات أن تطلق مجدداً جهود البرنامج لجمع الأموال من خلال نهج استباقي وموجه.	لا وجود لإجراء يحدد بشكل منهجي جهود جمع الأموال فيما يخص المشروعات المقررة فعلاً.



مزايا النموذج الجديد

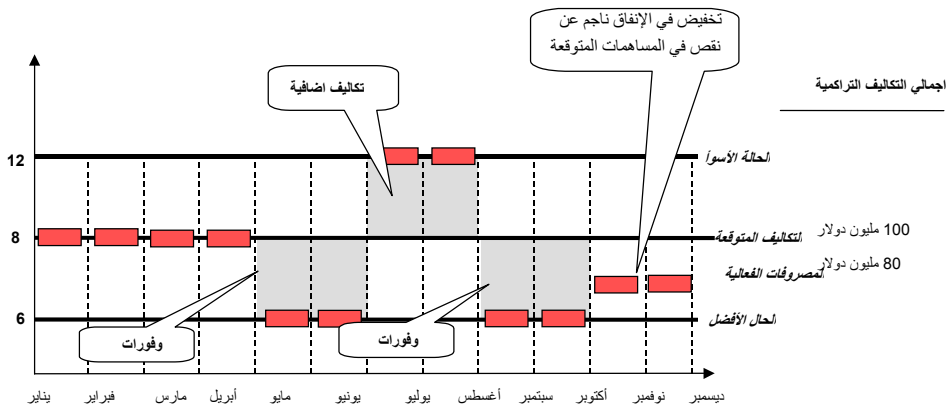
- يمكن المديرين القطريين من تخطيط الأنشطة التشغيلية وجهود جمع الأموال محلياً على أساس المساهمات المتنبأ بها.
- يتيح التنبؤ بالمساهمات توفير موارد مالية مبكرة للمشروعات.

تخصيص الموارد

45- عندما تقرر خطط وميزانيات المشروعات يفوض المديرين الإقليميون أو مديرو المشروعات بالإنفاق ويعتبرون مسؤولين عن الإنفاق استناداً إلى التصور النشط المعمول به ما دامت التكاليف التراكمية الإجمالية لا تتجاوز حداً أقصى هو إجمالي المساهمات المتوقعة (الرسمان التوضيحيان 6 و7).

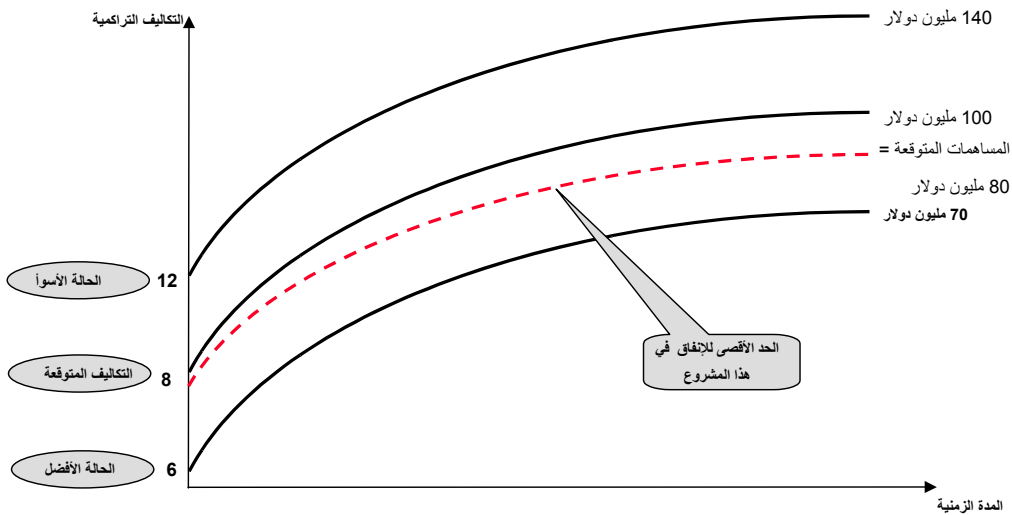
الرسم التوضيحي 6

يتم الإنفاق، كل ثلاثة أشهر، وفق تصورات موضوعة مسبقاً ...



الرسم التوضيحي 7

ولكن في حدود إجمالي المساهمات المتوقعة



46- وهذا هو الفرق الأهم عما هو قائم اليوم لأن المديرين القطريين ومديري المشروعات يصبحون قادرين على الإنفاق على أساس التنبؤات وليس بعد تأكيد المساهمات كما هو الحال اليوم. ويصبح بالإمكان تعديل النفقات حسب المستوى الإجمالي للمساهمات على مدى دورة حياة المشروع على غير ما هو معمول به حالياً.

تخصيص الموارد: صلاحية الصرف

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
للمديرين القطريين ومديري المشروعات أن ينفقوا وأن يكونوا مسؤولين عما ينفقوا - لأي تصور مقرر مسبقاً خلال دورة حياة المشروع شريطة أن لا تتجاوز النفقات حداً موضوعاً ومتفقاً عليه سلفاً؛ وهذا يعني الإنفاق على أساس المساهمات المتنبأ بها وليس المساهمات المؤكدة.	لا يجوز عقد النفقة إلا بعد أن يتم تأكيد المساهمات.
مزايا النموذج الجديد	
<ul style="list-style-type: none"> - يمكن النموذج الجديد المشروع من التوزيع في الوقت المناسب دون أن يضطر إلى انتظار تأكيد المساهمات. - يمكن المديرين القطريين من التخطيط والإنفاق ضمن حدود التصورات الموضوعية مسبقاً وبالتالي من الاستفادة من الوقت المناسب والمواتي لشراء السلع والخدمات محلياً فضلاً عن تلبية الاحتياجات التشغيلية الأخرى. - يبسر وصول المدخلات إلى المستفيدين ويحسن توقيت التوزيع. 	

تخصيص الموارد: تعديل الإنفاق

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
يجوز تعديل الإنفاق وفق مستوى المساهمات خلال دورة حياة المشروع	لا يجوز تعديل الإنفاق
مزايا النموذج الجديد	
<ul style="list-style-type: none"> - تمكن عمليات الرصد الشهري المديرين القطريين من إمكانية تعديل الإنفاق عندما تتغير التنبؤات. - توفر حدود الإنفاق الدنيا والقصى للمديرين القطريين مرونة أكبر في تعديل مستويات الإنفاق على مختلف عناصر المشروع وفق ما يمليه الوضع على أرض الواقع. 	

47- لا يعني تغيير التصورات بالضرورة مراجعة ميزانية المشروع. وبالتالي فإن التحول من تصور إلى آخر لا يتطلب تدخل مكتب الميزانية أو أي مانح معين. ولا تصبح مراجعة الميزانية ضرورة إلا عندما تبتعد التصورات عما هو مخطط ومقرر.

48- لا بد أيضاً من تغيير الإجراءات الداخلية النازمة لطريقة عقد النفقة على مستوى المشروع. فما يجري اليوم هو أن المشروع يتلقى من المقرر مجموعات من المساهمات مصنفة حسب فئات التكاليف، وهي (المساهمات) تبقى ضمن الفئات حتى نهاية المشروع. ويؤدي هذا في بعض الأوضاع إلى تراكم فائض في "وعاء" فئة ما وعجز في فئة أخرى مما يحول دون تلبية احتياجات المستفيدين بالكامل.

49- ونحن نزمع، بموجب النموذج الجديد، العمل على القضاء على إمكانية حدوث ذلك من خلال إنشاء "وعاء واحد" في كل مشروع يبرمج لاحقاً، وعلى صعيد المشروع إلى "أوعية" تكاليف مختلفة حسب احتياجات التشغيل. ومن شأن ذلك أن يسمح لنا بتحسين تدفق الموارد إلى المستفيدين والحد من الأرصدة غير المنفقة.

التمويل المسبق

50- من الضروري لتنفيذ الأنشطة الموصوفة أعلاه، أن يتم مع الزمن تسوية الفروق بين تدفق المساهمات وأنماط الإنفاق. ويتطلب ذلك أن يبدأ البرنامج تمويل المشروعات على أساس المساهمات المتوقعة لا على أساس المساهمات المؤكدة.

51- ويعني ذلك، مثلاً، أنه يمكن لمشروع يتوقع أن يتلقى 80 في المائة من الموارد التي يحتاجها، أن ينفق مقدماً ما قيمته 80 في المائة من احتياجات الربع الأول للمشروع، والذي تقل فيه المساهمات التي تتلقاها المشروعات عادة عن المساهمات التي تحتاجها. وتستخدم المساهمات المؤكدة بعد ذلك لتسديد المبالغ المنفقة مقدماً لكل مشروع من اعتماد النقد المركزي على النحو المبين في الرسم التوضيحي 8.

الرسم التوضيحي 8

استعراض عام لتطور حالة الإنفاق والمساهمات والنقدية في المشروع



ميزانية المشروع	5	25	25	25	20	100
المساهمات المتوقعة	صفر	صفر	10	40	30	80
الموارد المفرج عنها	4	20	20	20	16	80
موقف النقدية	(4-)	(4-)	(24-)	(34-)	(14-)	
(في نهاية الفترة)		(20-)	(20-)	(20-)	(16-)	
			10 +	40 +	30+	
	(4-)		(4-)	(14-)	صفر	صفر

محسوبا بضرب ميزانية
المشروع في توقعات
التمويل⁽¹⁾

توقعات
التمويل
80 في المات

(1) المساهمات المتوقعة مقسومة على ميزانية المشروع

52- وفي أي وقت من الأوقات في إطار النموذج الحالي، يمول البرنامج أي مشروع من المشروعات إلى مستوى يصل إلى مستوى مجموع المساهمات المؤكدة لذلك المشروع فقط. ويرد، في الملحق الأول، شرح إدارة المخاطر الناجمة عن التمويل.

التمويل المسبق

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
إذا كان متوقعا لمشروع ما أن يتلقى نسبة (س) في المائة من الموارد التي يحتاجها، فإنه يمكن للبرنامج أن يقدم له سلفة حتى نسبة (س) في المائة من الاحتياجات في المراحل الأولية، عندما يكون تدفق المساهمات ضعيفا عادة، وتستخدم المساهمات المؤكدة بمجرد تلقاها لتسديد السلفة	يمول البرنامج أي مشروع من المشروعات حتى مستوى مجموع المساهمات المؤكدة فقط لذلك المشروع
مزايا النموذج الجديد	
- يمكن تنفيذ أنشطة المشروعات عند مستوى المساهمات المتوقعة قبل تأكيد تلك المساهمات بفترة طويلة.	

التسوية

53- عند انتهاء المشروع، يقوم البرنامج بتسوية النفقات الفعلية بالمساهمات مع رد الفرق إلى الجهات المانحة وتقديم تقرير إليها عن الكيفية التي أنفقت بها المساهمات في الواقع. وسيتم ذلك بالنسبة والتناسب لقاعدة المانحين لكل مشروع، وحتى نقطة الإنفاق الكلي للمشروع. ويختلف هذا الأسلوب أيضاً عن النهج الحالي التي تتم فيه التسوية على أساس معدلات محددة من البداية في مقترحات تمويل المشروع.

التسوية

النموذج الجديد	الإجراءات المعمول بها حالياً
سوف يجري البرنامج التسوية بالنسبة والتناسب عند انتهاء المشروع ويبلغ الجهات المانحة المعنية بذلك؛ وسوف تنفذ التسوية بالنسبة والتناسب عبر قاعدة الموارد للجهات المانحة لكل مشروع حتى نقطة الإنفاق الكلي على المشروع. وإذا وجدت، رغم استخدام الأسلوب الجديد، أرصدة غير منقذة (نتيجة لزيادة المساهمات أو وفورات لم تكن متوقعة في المشروع)، فإن التسوية سوف تستخدم نهجاً يعتمد على "الوارد	يخصم الإنفاق من المساهمات المؤكدة، وهي عملية طويلة وتتسم بالصعوبة في كثير من الحالات.



أخيراً يصرف أولاً" لرد أو إعادة توجيه آخر ما ورد من مساهمات أولاً.

مزايا النموذج الجديد
- سوف تؤدي التسوية بالنسبة والتناسب إلى خفض عبء العمل الذي يتحمله البرنامج لمطابقة كل بند من بنود الإنفاق على مساهمة مؤكدة

54- يعرض القسم التالي العمل الأولي الذي نفذ في بعض هذه المجالات كجزء من المشروع الرائد في جمهورية الكونغو الديمقراطية.

القسم الخامس: المشروعات الرائدة: الأهداف والنتائج المتحققة حتى تاريخه والخطوات المقبلة

الأهداف

55- بغية اختبار إمكانية تطبيق النموذج الجديد لأساليب العمل في الواقع العملي، خططت الأمانة لمرحلة رائدة من المشروع على أساس أربعة أهداف عامة:

- ◀ التحقق، على المستوى الميداني، من صلاحية المفاهيم الجديدة المقترحة لأساليب العمل؛
- ◀ استعراض جدوى تنفيذ أساليب العمل الجديدة؛
- ◀ بناء القدرات (الأفراد، والأدوات، والمنهجية) اللازمة لتنفيذ المفاهيم الجديدة في المستقبل؛
- إعداد البرنامج لتنفيذ أساليب العمل في كل إدارته اعتباراً من 2005.

56- يتمثل الهدف في تنفيذ أساليب العمل الجديدة في القطاعات الآتي بيانها، والتي تعتبر بمثابة الأساس الذي تقوم عليه هذه الأساليب:

إعداد المشروعات

57- سيحدد أحد المكاتب القطرية، بمساعدة من وحدات الدعم في المكتب الإقليمي الذي يتبع له وفي المقر، الاحتياجات الشهرية ويضع تصوراً ممكناً من التصورات المتعددة الجوانب.

إقرار خطة المشروعات

58- سيتم اختبار أسلوب إقرار المشروعات عن طريق إقرار الصيغة الجديدة لخطة المشروعات.

التنسيق بالتبرعات

59- ستعد إدارة جمع الأموال والاتصالات تنبؤاً بالمساهمات المتوقعة لكامل مدة المشروع المعني عن طريق الاتصال بالجهات المانحة وتحليل المعلومات المتاحة.

التمويل المسبق وإدارة المخاطر

60- سينظر البرنامج في تقديم السلف في الحالات التي لا تغطي فيها احتياجات المكتب القطري الذي يتبعه المشروع من المساهمات المؤكدة، والتي لا توجد فيها بدائل لذلك. ولن يتجاوز مستوى السلفة الإيرادات المتوقعة في الوقت الذي يطلب فيه المكتب القطري السلفة المذكورة.

تعزيز الإدارة القطرية للمشروعات والإحساس بتملكها

61- سيفنذ البرنامج آلية جديدة للإفراج عن التمويل للمشروعات الرائدة: يفرج عن التمويل ويتاح فوراً للمكتب القطري إلا إذا كان من اللازم تسديد سلفة التمويل في وعاء واحد؛ ويكون المكتب القطري مسؤولاً عن توزيع التمويل من الوعاء الواحد.



تنفيذ المشروعات

62- سيكون تأثير النموذج الجديد لأساليب العمل في مجال التنفيذ، من حيث التوافر الفعلي للأغذية وأين ومتى يلزم توزيعها، موضع تحليل عميق، حيث إن توافر الموارد بالقدر الكافي وبصورة يمكن التنبؤ بها بمزيد من الدقة ينبغي أن يفضي إلى تحسين مراحل التخطيط والتنفيذ.

رصد المشروعات

63- ستختبر أنشطة رصد المشروعات في مجالات التخطيط للمشروعات، والتنبؤ بالموارد، وتنفيذ المشروعات.

تسوية النفقات بالتبرعات

64- سيجري تصميم الآليات اللازمة لتسوية النفقات وتخصيصها للجهات المانحة، كما سيجري صقل هذه الآليات واختبارها عن طريق المشروعات الرائدة لكفالة توزيع النفقات بصورة عادلة ومناسبة على مساهمات الجهات المانحة.

النتائج المتحققة حتى تاريخه

- ◀ يُعد إقبال المشروع في حينه وبصورة شفافة ثم نقل الموارد بعد ذلك، عاملاً حاسماً لجميع مشروعات المتابعة؛ فهذه الأموال توفر رأسمال الاستهلال للمرحلة التالية من العملية.
- ◀ ينبغي الالتزام بتكاليف ثابتة في وقت مبكر من المشروع.
- ◀ من الضروري ضمان وجود نظام للتخطيط والرصد على مستوى المكتب القطري.
- تخصيص الموارد في وعاء واحد، بدلاً من التخصيص التدريجي للمساهمات بصورة مجزأة ومفصلة بحسب تكلفة المكونات مثل تكاليف النقل البري والشحن والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، الخ، سوف يحسن كثيراً من الاستفادة من الموارد.

الخطوات المقبلة

66- جاري تنفيذ المشروع الرائد الأول، في أعقاب طرحه في منتصف ديسمبر/كانون الأول 2003. وستنفذ المشروعات الرائدة الثلاثة الأخرى وفقاً للجدول الزمني التالي:

نهاية يناير/كانون الثاني 2004	<input type="checkbox"/>	كمبوديا واندونيسيا
فبراير/شباط 2004	<input type="checkbox"/>	الأراضي الفلسطينية
مارس/آذار 2004	<input type="checkbox"/>	منطقة غرب أفريقيا الساحلية

الشكل 3: رسم بياني توضيحي للجدول الزمني للمشروعات الرائدة

Pilot Project	2004		
	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث
جمهورية الكونغو الديمقراطية (المالية العامة الممتدة للإماتة 10288)	تنفيذ المشروع الرائد (1)		
	مستل الخطة وتحصيل الموارد		تحليل النتائج
التونسية (المالية العامة الممتدة للإماتة 10069.1)	تنفيذ المشروع الرائد (1)		
	خطة المشروع وميزانيته		تحليل النتائج
كمبوديا (المالية العامة الممتدة للإماتة 10305.0)	تنفيذ المشروع الرائد (1)		
	خطة المشروع وميزانيته		تحليل النتائج
الأراضي الفلسطينية	خطة تنفيذ المشروع الرائد (1)		

القسم السادس: توقعات الجهات المانحة

- 68- **زيادة التبرعات المتعددة الأطراف.** من شأن زيادة التبرعات المتعددة الأطراف أن تحسن بالتأكيد مرونتنا التشغيلية وأن تزيد من توافر الموارد في حينه. وتسهم التحسينات المقترحة في أساليب العمل ونموذج التمويل الجديد المقترح إسهاما كبيرا في تحسين تدفق المساهمات وكفاءة استخدام الموارد الموجهة بأعلى كفاءة ممكنة؛ إلا أن هذه التحسينات لا تعالج قضية العمليات التي تعاني من قصور مزمن في التمويل.
- 69- **التوفيق بين المساهمات وأجال المشروعات.** تنتهي مدد بعض المساهمات قبل الأجال المحددة للمشروعات بسبب مواعيد انتهاء السنوات المالية أو القيود المفروضة على بعض الجهات المانحة. ويسفر ذلك عن استخدام موارد الجهات المانحة استخدما يرنو الحد الأمثل. وينبغي أن يكون المديرون القطريون مسؤولين عن إنفاق كل الموارد الموجهة إلى مشروعاتهم بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة؛ ومن شأن التوفيق بين الإطارات الزمنية للمساهمات والمشروعات أن يكون عونا كبيرا في هذا المجهود.
- 70- **المساعدة في التنبؤ بالمساهمات.** إن التنبؤ الدقيق بالموارد يعتبر أمرا أساسيا تماما للنموذج الجديد لأساليب العمل، على نحو ما سلف التأكيد عليه. وستلتمس إدارة جمع الأموال والاتصالات المساعدة من مجتمع الجهات المانحة لتحديد الطرق الكفيلة بالتبكير في إتاحة رؤية واضحة للمساهمات المحتملة من الجهات المانحة.
- 71- **المصادقة على مفهوم تخصيص الأموال لوعاء واحد وتسوية أي أموال فائضة على أساس التناسب.** إن تطبيق هذه الفكرة في جمهورية الكونغو الديمقراطية قد أسفر بالفعل عن تحسن هائل في استخدام الموارد. فقد تم تحويل حالة كان يمكن أن تتسم بعجز قدره 5 ملايين دولار في توفير الموارد إلى حالة من التوفير الكامل للموارد في أثناء الربع الأول من مدة المشروع على الأقل. وسوف يؤدي هذا النهج إلى زيادة كبيرة في استخدام الموارد وتخفيض الأرصدة؛ كما أنه سيحد من الحاجة إلى التمويل. وإذا فاضت أموال فسوف ترد إلى الجهات المانحة أو تعاد برمجتها على أساس التناسب تحقيقا للعدل بين هذه الجهات.
- 72- **دعم عملية تحويل الموارد.** ما لم نقفل المشروعات في الوقت المحدد ونكفل تحويل أي موارد غير مستخدمة من إحدى مراحل المشروع إلى مرحلة أخرى، فسيستمر القصور في استخدام الأموال كما ستستمر الأرصدة في التراكم.



القسم السابع: القضايا القانونية وقضايا السياسات

73- ستقتضي أساليب العمل الجديدة ونموذج التمويل الجديد بعض التغييرات في النظم والسياسات. ولا تتوقع الأمانة في

74- سيلزم تعديل الوثائق الداخلية للبرنامج المتعلقة بتصميم المشروعات/البرامج وإدارتها للتعبير عن أساليب العمل المحسنة وذلك في أعقاب الاختبار الميداني لجوانب التحسين في أساليب العمل الذي سيجري في إطار المشروعات الرائدة، ولكن قبل تعميم هذه الأساليب في كل إدارات المنظمة.

75- سيستمر البرنامج في استخدام الأموال المتعددة الأطراف في تمويل المشروعات على أساس المخططات الحالية

القسم الثامن: الخطوات المقبلة

76- حددت الأمانة شهر أكتوبر/تشرين الأول 2004 كهدف زمني لاستكمال تغيير أساليب العمل بغية تعميم التحسينات في عمليات الطوارئ والعمليات الممتدة للإغاثة والإنعاش في 2005. والمعالم الرئيسية في طريق تعميم النموذج الجديد لأساليب العمل والتمويل في كل إدارات البرنامج هي المشروعات الرائدة وقرارات المجلس التنفيذي.

78- حيث إنه من المتوقع أن تستمر المشروعات الرائدة طول عام 2004، فإن الأمانة تقترح أن يكون التقدم الذي تحرزته هذه المشروعات محل دراسة مع الأعضاء في أوائل مايو/أيار وفي سبتمبر/أيلول 2004. وباستخدام البيانات المتحصلة والخبرة المكتسبة من المشروعات الرائدة، ستقوم الأمانة بإعادة معايرة النموذج المالي واعتماده لعرضه على المجلس التنفيذي، في دورة أكتوبر/تشرين الأول، بقصد إقراره نهائياً. وقد يكون للنموذج المالي بعد إعادة معايرته تأثير على المستوى المطلوب من الأرصدة الاحتياطية لتغطية أي خسائر ناجمة عن التمويل على أساس المساهمات المتنبأ بها. وأخيراً فإن الأمانة سوف تقترح طريقة لاسترداد أي تكاليف تتصل بالتمويل في دورة المجلس إما في مايو/أيار وإما في أكتوبر/تشرين الأول، تبعاً للتقدم المحرز في المشروعات الرائدة. ولا يتوقع أن تنشأ أي تكاليف إضافية تتعلق بالمشروعات الرائدة.



الملحق الثاني

إدارة المخاطر المالية

- 1 ترتب على مذكرة المعلومات الصادرة في نوفمبر/تشرين الثاني 2003، أن طلب الأعضاء المزيد من المعلومات عن النظام المقترح لإدارة المخاطر المالية.
- 2 ينطوي الإنفاق مقابل تنبؤات المساهمات بدلا من المساهمات المؤكدة على خطر عدم مقابلة المساهمة المؤكدة للمساهمة المتوقعة. وبعبارة أخرى، يكون البرنامج قد أنفق أموالا يعجز عن تحصيلها فيما بعد. والنظام الذي يقترح البرنامج لإدارة هذا الخطر يقوم على ثلاثة دعائم: (1) التنبؤ المتكرر بالإيرادات؛ (2) الرقابة على الإنفاق؛ (3) صندوق احتياطي للمخاطر.
- 3 SEQ paran *MERGEFORMAT
تتمثل الخطوة الأولى من إدارة المخاطر المالية في التنبؤ الدقيق
- 4 تتمثل الخطوة التالية في الرقابة على الإنفاق. ووفقا للعرض الوارد في القسم الرابع من الملحق الأول، فإن ميزانية مشروع ما ستنقسم إلى تنبؤات شهرية بالإنفاق تتوقع النفقات لمدة الأشهر الأربعة المقبلة، على أساس متوسط المهلة الفاصلة بين إصدار أمر الشراء وتوافر البنود في البلد؛ وسيتم تقدير متوسط محدد للمهل بالنسبة لكل مشروع. وإذا عدل تنبؤ الإيرادات لتخفيض الإيرادات عن المستوى المتوقع من قبل، فسوف تخفض النفقات التالية للمشروع للتعويض عن انخفاض الإيرادات، مما يمكن مدير المشروع من ضمان أن المشروع لن يواجه عجزا في الموارد.
- 5 لا يمكن للرقابة على الإنفاق أن تعوض، مع ذلك، عن أخطاء التنبؤ بالإيرادات في الأشهر الربعة الأخيرة من المشروع. فنظرا للمهلة اللازمة، سيكون الالتزام بهذه النفقات قد عقد قبل الفترة التي تنكشف فيها أخطاء التنبؤ، أي عندما تكون المساهمات قد أكدت. إلا أن متوسط توزيع الإيرادات على مدى فترة المشروع سيحصر هذا الخطر في حدود ضيقة.
- 6 أوضح تحليل لأهم تسعة مشروعات في 2002 أن زهاء 14 في المائة فقط من المساهمات يتم تأكيده عادة في خلال الأشهر الأربعة الأخيرة من المشروع. وبافتراض نسبة خطأ في التنبؤ بهذا الجزء من إيرادات المشروع قدرها 50 في المائة، فإن نتيجة ذلك هي أن 7 في المائة من إيرادات المشروع المنتبأ بها لن تتحقق. وإذا حدث هذا الخطأ فيما يتراوح بين 12.5 في المائة و 25 في المائة من المشروعات، فإن المخاطر المالية ستبلغ، في البرنامج ككل، نحو 1 إلى 2 في المائة - 7 في المائة مقسومة على 8، إلى 7 في المائة مقسومة على 4، مع التقريب. وبذلك تبلغ المخاطر المالية بالنسبة لأي مشروع بالذات ما نسبته 7 في المائة؛ وتبلغ النسبة عبر المشروعات العديدة 1 إلى 2 في المائة. وفي غيبة البيانات
- 7 تقترح الأمانة تغطية هذه المخاطر عن طريق إنشاء احتياطي للمخاطر. وتقترح الأمانة، لأغراض المشروعات