

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



مشاورة غير رسمية

17 مارس/آذار 2015

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا

## السياق

- 1 يواصل برنامج الأغذية العالمي ("البرنامج") الاستجابة للاحتياجات المتزايدة إلى تقديم المساعدة الغذائية للسكان المتضررين من الكوارث والنزاعات في 80 بلداً، باستخدام طائفة من الأدوات. وللقيام بذلك، يجب أن يضمن البرنامج أن إطاره المالي يوفر موارد يمكن التنبؤ بها، 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، قام البرنامج بتحسين قدراته التنظيمية في إطار عملية "الوفاء بالغرض"، واستهلت إدارة تسيير الموارد والمساءلة مرحلة جديدة من مراحل استعراض الإطار المالي، واستعرضت معدل تكاليف الدعم غير المباشرة. وهناك مبادرات هامة لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية والإبلاغ عنها.
- 3 وفي عام 2013، نفذ البرنامج هيكلًا متقناً للمشروعات بحيث يعبر عن مجموعة الأدوات المتطورة لديه، وفي عام 2014، أُعيدت هيكلة مرفق تمويل رأس المال العامل لزيادة قدرة البرنامج على الإقراض بمقدار ثلاثة أمثال<sup>(1)</sup>. وهكذا، أصبح البرنامج في عام 2015 في وضع يمكنه من معالجة التحديات والثغرات، ويعمل على مواءمة لوائحه وأدواته ونظمه لدعم العمليات وإبلاغ النتائج للجهات المانحة.
- 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"<sup>(2)</sup> للموافقة عليها، والتي خلصت إلى أنه لا يوجد في الوقت الحاضر ما يستدعي إجراء أي تغييرات أساسية في سياسة أو أساليب تكاليف الدعم غير المباشرة. ووافق المجلس على تطبيق معدل لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة نسبته 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 – ولا سيما 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 البنيان المالي الحالي للبرنامج

- 6 يعد البنيان المالي الحالي للبرنامج مجزأ. فسلطة تكبد التكاليف لا تعطى سوى بشكل جزئي إلى المشروعات وفق توقع المساهمات وتلقيها؛ ويُوزَّع 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. وهذا النهج يحد من مرونة إدارة الموارد لدى المكاتب القطرية لأنه يتمخض عن مظاريف متعددة للميزانية، ويؤدي إلى إدارة الميزانية بطريقة معقدة وعديمة الكفاءة، ولا سيما عندما يجري تنفيذ عدة مشروعات في بلد واحد. ويؤدي عدم المرونة

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

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

النتائج إلى الحد من قدرة البرنامج على إدارة الموارد بطريقة فعالة، وغالباً ما يؤدي إلى أرصدة غير منفقة في مكونات الميزانية.

7- ويتأثر التخطيط التشغيلي أيضاً بالبنين المالي. فنهج البرنامج القائم على المشروعات، والذي يقضي بتحديد الاحتياجات وتصميم التدخلات التي تستجيب لها، غالباً ما يشار إليه باعتباره ميزة خاصة. ولكن على الرغم من أن هذا النهج يتيح القيام باستجابات سريعة، إلا أن تنفيذ عدة مشروعات في بلد واحد يؤدي إلى تجزئة مسارات التمويل والبرمجة. ويصبح التخطيط مقيداً، وقد يعرقل التنفيذ، وغالباً ما تكون المساءلة عن الأداء والنتائج دون المستوى نتيجة لذلك.

## إطار مالي للمستقبل

8- لمواجهة تحديات البنين المالي الحالي، يقوم البرنامج بإعادة فحص إطار الإدارة القائمة على الموارد لديه بغية دعم العمليات بطريقة أكثر فعالية، ومواءمة الإطار المالي مع الخطة الاستراتيجية. وهذا سيمكّن البرنامج من الاستجابة بطريقة أكثر فعالية للتحديات، ودعم تحدي القضاء على الجوع، وتحقيق رؤيته.

9- وبناءً على مكونات استعراض الإطار المالي الذي تم تحديدها أثناء الدورة السنوية للمجلس لعام 2014،<sup>(3)</sup> حدد البرنامج أولوية الاحتياجات واستكمل نطاق الاستعراض. وفي الفترة 2015-2016، سيهدف استعراض الإطار المالي إلى ما يلي:

- ◀ زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد، حتى يتسنى للمكاتب القطرية تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية؛
- ◀ زيادة المرونة بغية تحسين الاستجابات للاحتياجات التشغيلية، مع الحفاظ على الانضباط في الإدارة والإبلاغ والتحليل على الصعيد المالي؛
- ◀ تعزيز المساءلة عن طريق الربط بين مسؤوليات إدارة الموارد والحصائل؛
- ◀ تبسيط إطار إدارة الموارد حسب مقتضى الحال.

10- وفي أعقاب المشاورات التي جرت خلال عام 2015 سيقوم البرنامج بفحص ما يلي:

- (1) سلطة الميزانية: توقيت ومصدر سلطة الميزانية من أجل العمليات؛
  - ◀ حالياً، تأكيد المساهمات أو الموافقة على التمويل بالسلف.
- (2) كيانات الميزانية: الوحدات والمستويات التي تدار بها الميزانية ويتم الإبلاغ عنها؛
  - ◀ حالياً، المشروعات والصناديق الاستثنائية.
- (3) هيكل الميزانية: فئات الضوابط المستخدمة في كل كيان من كيانات الميزانية؛
  - ◀ حالياً، الفئات من قبيل الأغذية، والنقد والقوائم، والنقل البري، والتخزين، والمناولة وغير ذلك.

11- ولوضع إطار مالي "يفي بالغرض"، حدد البرنامج أولويات الأنشطة الموصوفة في الفقرات 12-16. وسيضمن النهج المعياري تصميم المشروعات وتنفيذها بغية تحقيق فوائد فردية وجماعية.

12- وستشمل خطوات زيادة إمكانية التنبؤ بالموارد مقترحات بإعطاء سلطة الميزانية إلى المكاتب القطرية في وقت أبكر وبطريقة مجمعة بدرجة أكبر. وسيستخدم البرنامج آليات من قبيل مرفق صندوق رأس المال العامل لتجريب "سلطة الميزنة الأولية" التي تعطى مقدماً في حالة العمليات ذات الأولوية، ووضع أساليب لتخفيف المخاطر من أجل الحفاظ على

<sup>(3)</sup> WFP/EB.A/2014/6-D/1. اعتمدت الوثيقة، ورحب المجلس بإجراء مزيد من المناقشات على النحو الموضح في الملحق الأول.

القدرة الحالية على الإقراض الداخلي. ويجري وضع نهج جديد للتخطيط القائم على الموارد سيضمن توفير سلطة إنفاق مجمعة استناداً إلى توقعات واقعية لمستويات الموارد. وهذا سيعتمد على الخبرة المكتسبة من خطة العمل المؤقتة المحددة الأولويات التي قُدمت لأول مرة في "خطة البرنامج للإدارة (2015-2017)".

- 13- ويعتزم البرنامج أيضاً استعراض إمكانية إيجاد كيان واحد للميزانية يمكن أن يدعم جميع تدخلات المساعدة الغذائية على المستوى القطري. ويمكن أن يؤدي مثل هذا النهج إلى الحد من تجزئة التمويل على مستوى المكاتب القطرية. وستستخدم دراسات حالة مستمدة من عمليات جارية حالياً أو حديثة العهد، مع توجيه الاهتمام إلى الاتجاهات الإنسانية والإنمائية وأفضل الممارسات. وسيتم هذا العمل بالتعاون الوثيق مع أعضاء المجلس والجهات المانحة.
- 14- وأدت المناقشات الداخلية إلى إدراج "البساطة" كهدف للمرحلة التالية من مراحل الاستعراض. واستجابة لمقترحات كبار المديرين، وبالتشاور مع المكاتب الإقليمية والهيئة المعنية بمشروع استعراض الإطار المالي، سينفذ عدد محدود من مبادرات التبسيط خلال عامي 2015 و2016.
- 15- وسيقدم استعراض الإطار المالي أيضاً مقترحات لمواءمة أدوات إدارة الموارد وتحسين جودة البيانات لدعم العمليات القطرية، وتوفير صورة أوضح فيما يتعلق بالقيمة مقابل المال.
- 16- وتمشياً مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل أربع سنوات، ولوضع إطار مالي يتواءم مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة، سيستعرض البرنامج البنيان المالي لكل من منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين بغية تحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق المواءمة.

### حالة استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة

- 17- اقترحت خطة الإدارة للفترة 2014-2016 استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة لضمان التواءم مع الأهداف الاستراتيجية وإطار نتائج الإدارة.
- 18- وحددت المرحلة الأولى، التي قُدمت إلى الدورة العادية الأولى للمجلس لعام 2014،<sup>(4)</sup> 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) وهياكل التكاليف والدعم. وسلطت الورقة أيضاً على أربعة أسئلة:
  - 1) نظراً لأن البرنامج يمول بالمساهمات 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) هل ينبغي أن يستمر البرنامج في تطبيق معدل واحد لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة، أم ينبغي أن يتفاوت ذلك المعدل تبعاً لنوع التدخل؟
  - 3) هل يمكن للبرنامج أن يستخدم معدلات متفاوتة لتكاليف الدعم غير المباشرة للتشجيع على تعبئة الموارد، وذلك على سبيل المثال من خلال التعاون بين بلدان الجنوب أو مساهمات الحكومات المضيفة؟
  - 4) هل ينبغي للبرنامج مواصلة النظر في مصادر متعددة لتمويل تكاليف من قبيل تكاليف الأمن والاستثمارات غير المتكررة؟

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

- 1) يُفضل نموذج التمويل الطوعي الحالي على نموذج التمويل الأساسي.
- 2) يعد نموذج المعدل الواحد الحالي لتكاليف الدعم غير المباشرة سهلاً وشفافاً وينبغي الإبقاء عليه.
- 3) لن تكون المعدلات المتغيرة لتكاليف الدعم غير المباشرة المرتبطة بفئات البرامج أو أنواع الأنشطة وسيلة للتحسين.
- 4) 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.
- 5) ينبغي تطبيق معدل واحد لتكاليف الدعم غير المباشرة نسبته 10 في المائة على تبرعات القطاع الخاص.

20- وكان السؤال الرابع في استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة، والذي طرح على الدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2014،<sup>(5)</sup> 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؟".

#### ← استعراض ميزانية دعم البرامج والإدارة ومحركات التكاليف

21- تعرف ميزانية دعم البرامج والإدارة بأنها "ذلك الجزء من ميزانية البرنامج المخصص للدعم غير المباشر لأنشطته"<sup>(6)</sup> وهي تغطي معظم تكاليف المقر والمكاتب الإقليمية، وتكاليف توفير وجود أساسي للبرنامج في كل بلد من البلدان. وتقسم إلى ثلاثة بنود اعتماد فرعية، وهي:

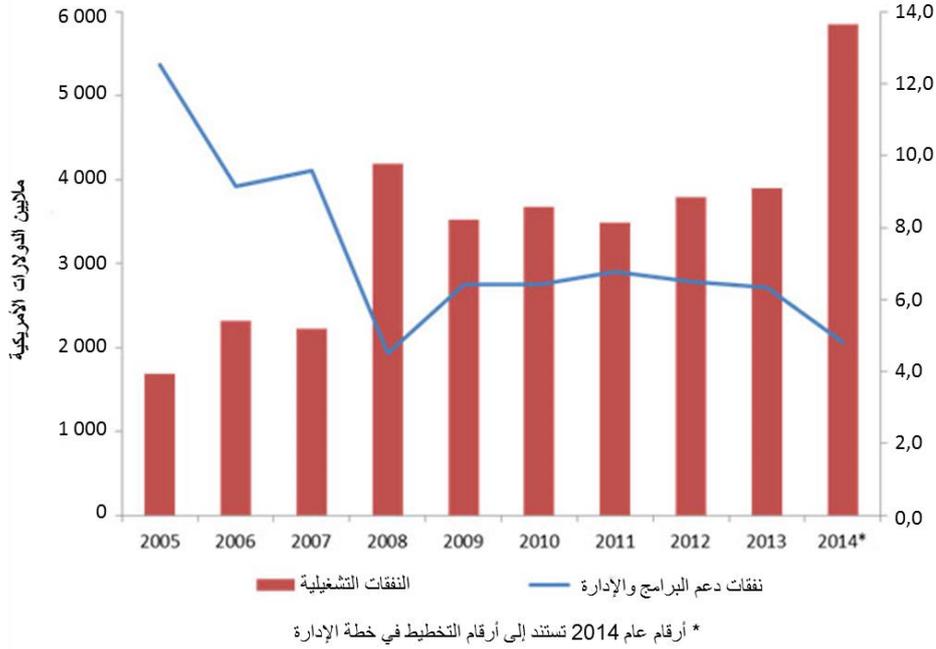
- ← دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية؛
- ← دعم البرامج: المقر؛
- ← الإدارة والشؤون الإدارية.

22- والمحرك الأول للميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة هو مستوى تنفيذ العمليات. فالبرنامج ليس مشروعاً تجارياً جامداً، وتعد التغييرات في نطاق وحجم استجابته التشغيلية بمثابة المحرك الأساسي لنفقات دعم البرامج والإدارة. ويبين الشكل 1 الاتجاه في عشر سنوات للنفقات التشغيلية ونفقات دعم البرامج والإدارة.

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

<sup>(6)</sup> النظام المالي للبرنامج، أولاً: تعاريف.

**الشكل 1: نفقات دعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من النفقات التشغيلية، 2005-2014**



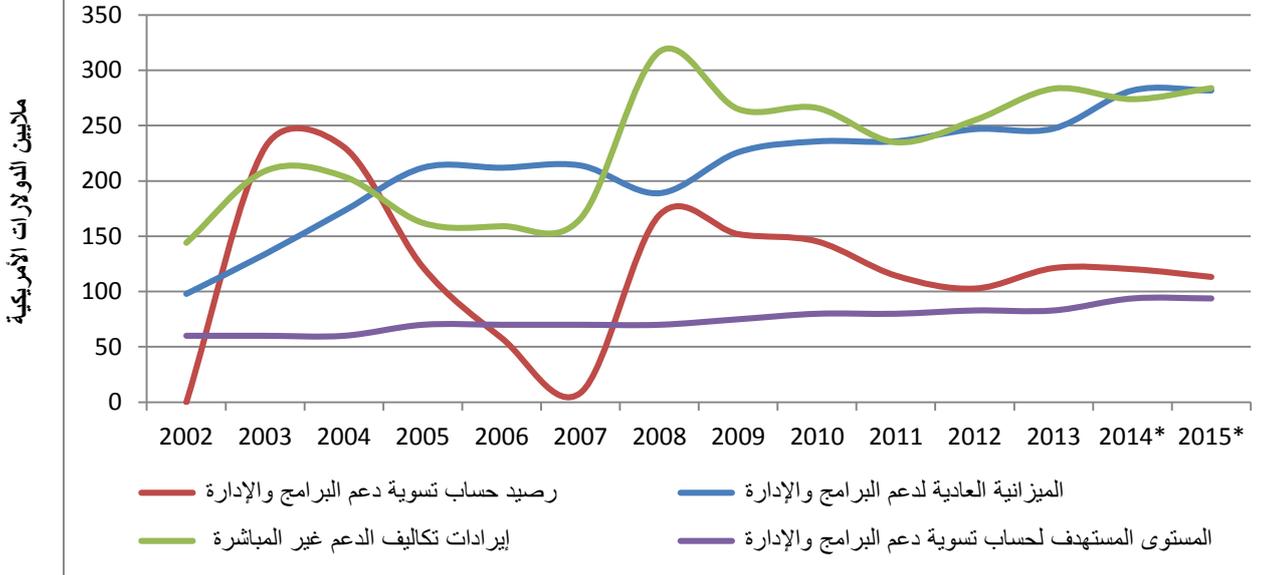
- 23- وبالموافقة على الخطة الاستراتيجية (2008-2013)، بدأ البرنامج عملية انتقال من المعونة الغذائية إلى المساعدة الغذائية التي أدخلت درجة إضافية من التعقيد على عمل البرنامج. ويشمل الانتقال الجاري توسعاً في أدوات التحويل مثل النقد والقوائم، وتعظيم الأثر التغذوي لكل تدخل، وبناء قدرة دائمة على الصمود لدى السكان. وهذا جعل عمل البرنامج أكثر فعالية، ولكنه ينطوي أيضاً على المزيد من التحديات. ويعد توسيع مجموعة أدوات البرنامج، والتعقد المتزايد لعمله، محركاً أيضاً لميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 24- 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 دائماً كجزء من الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة.
- 25- وحتى عام 2014، استخدم البرنامج إيرادات الفوائد الصافية المستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب العام والتي تعذر تحميلها بشكل مباشر على المشروعات لتمويل التزامات إدارة شؤون السلامة والأمن. غير أن أسعار الفائدة المنخفضة أدت إلى تقليص هذا المصدر من مصادر التمويل، وسببت للبرنامج صعوبة كبيرة في تمويل هذه التكاليف. ولهذا ينبغي ألا تُستخدم إيرادات الفوائد إلا كملاذ أخير لتمويل النفقات المتكررة.

**← حساب تسوية دعم البرامج والإدارة**

- 26- 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.
- 27- 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 ضمان 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 ويتجاوز، وبموافقة المجلس، استخدم الرصيد الإيجابي بصورة متحفظة.

الشكل 2: الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة، وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة، واتجاهات حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، 2002-2015



28- وخلال عام 2007، وبسبب انخفاض رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، قام البرنامج بإعداد وتقديم ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة 2008-2009، التي تضمنت خفضاً بنسبة 21 في المائة بالقيمة الحقيقية. وتضمن اقتراح الميزانية ما يلي: (1) تبسيط الهيكل التنظيمي، بما في ذلك دمج إدارتين؛ (2) وخفض شامل في وظائف دعم البرامج والإدارة يبلغ نحو 290 وظيفة؛ (3) وخفض عدد المكاتب الإقليمية من سبعة مكاتب إلى ستة.

29- غير أن البرنامج واجه في عام 2008 تحديات غير مسبوقه بسبب الارتفاع الشديد في تكاليف الأغذية والوقود والاضطراب في النظم المالية الدولية. "وعلى نحو مفاجئ تراجع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ولمواجهة هذه التحديات زودت الجهات المانحة للبرنامج بموارد فاقت ما حدث في أي سنة مضت، وتمكن البرنامج من مساعدة عدد قياسي من المستفيدين".<sup>(7)</sup>

30- وتشير تجربة عامي 2007 و2008 إلى أن التخفيضات الكبيرة في ميزانية دعم البرامج والإدارة تمثل تحدياً، ويمكن أن تكون لها عواقب كبيرة بالنسبة للبرنامج، وينبغي إجراؤها بصورة تدريجية قدر المستطاع.

31- والغرض الرئيسي من احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة هو توفير وقت يسمح بتعديل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة عندما لا تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشرة بالمعدل المتوقع.<sup>(8)</sup> وعلاوة على ذلك، فإن الغرض المعلن من استعراض تكاليف الدعم غير المباشرة هو بناء الصمود المالي. والبرنامج، بوصفه يُموّل بالكامل بالمساهمات الطوعية وتتطلب ولايته الأساسية أن يستجيب لحالات الطوارئ، فإن التقلبات في الإيرادات يمكن أن تقوض بسرعة من قدرته على تغطية التكاليف غير المباشرة. وهذا يستدعي تأكيداً دورياً لمتانة شبكات الأمان المالي لديه.

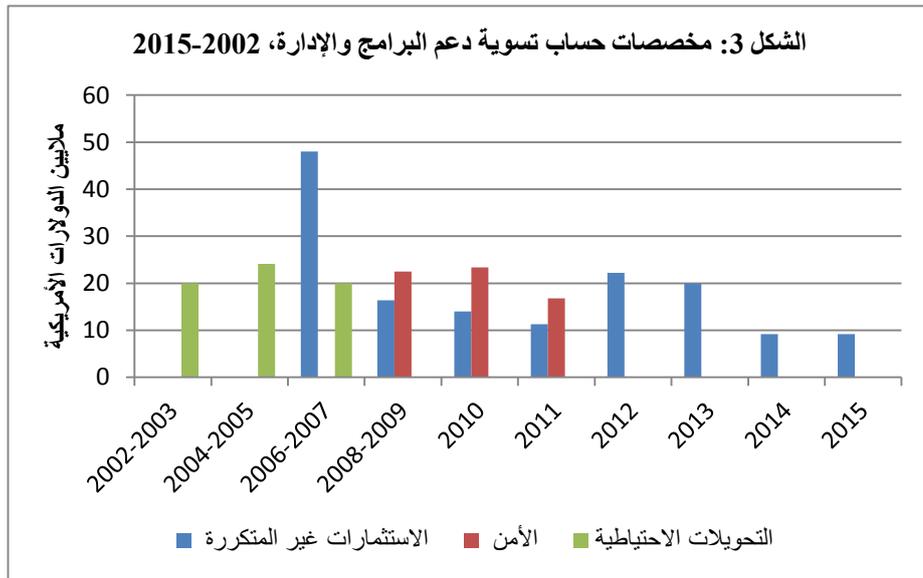
(7) تقرير الأداء السنوي لعام 2008.

(8) استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشرة (2006).

32- ولهذا فإنه سيكون من المناسب إجراء استعراض آخر للوصول بمستوى المستهدف الحالي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى المستوى الأمثل. وقد يؤدي هذا إلى إيلاء الاعتبار لتغيير المستوى المستهدف، وهو يعادل حالياً نفقات أربعة أشهر من دعم البرامج والإدارة.

33- ويعمل حساب تسوية دعم البرامج والإدارة أيضاً على تمكين البرنامج من تنفيذ الأولويات التي يتعذر لولاه تنفيذها عن طريق الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. فمنذ عام 2002، وافق المجلس على تخصيص 275 مليون دولار أمريكي من حساب التسوية لبنود خارج الميزانية العادية لدعم البرامج والإدارة. ويرد الاستخدام الفعلي للمخصصات المعتمدة في الكشوف المالية السنوية. ويبين الشكل 3 توزيع الحصص:

- 1) الاستثمارات غير المتكررة – 150 مليون دولار مخصصة للمبادرات المؤسسية لبناء رأس المال وتممية القدرات؛
- 2) الأمن – 60 مليون دولار مخصصة على مدى ثلاث سنوات لعمليات تحسين الأمن الميداني وحصصة البرنامج من ميزانية نظام إدارة الأمن التابع لإدارة شؤون السلامة والأمن؛
- 3) التحويلات الاحتياطية – 60 مليون دولار يؤذن بتحويلها لزيادة أرصدة حساب الاستجابة العاجلة ومرفق سلف تكاليف الدعم المباشرة الذي أُدمج بعد ذلك في الاحتياطي التشغيلي.



34- وتشمل الاستثمارات غير المتكررة في سنوات سابقة "النسخة الثانية من شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات" (WING II)، ودعم تنفيذ "المعايير 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. وقد قامت هذه الاستثمارات بدور حاسم في تكييف البرنامج وتطويره بمرور الوقت ليلبي احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة بصورة أفضل. وما كان لهذا التغيير أن يتحقق بدون اللجوء إلى حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

35- غير أن البرنامج استخدم، خلال الفترة قيد البحث، مصطلحات متنوعة لوصف هذه الاستثمارات. وتعظيماً للشفافية وتحقيقاً للاتساق، من المقترح استخدام تعبير "المبادرات المؤسسية الحاسمة" في المستقبل.

## معدلات تكاليف الدعم غير المباشرة المتعددة

36- على النحو المحدد في الدورة العادية الثانية لعام 2014، فإن "الأخذ بمعدلات مختلفة لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشرة وفقاً لفئات البرامج أو لأنواع الأنشطة لن يكون محبذاً". غير أن البرنامج يدير حالياً أربعة معدلات مختلفة لتكاليف الدعم غير المباشرة:

- ← معدل تكاليف دعم غير مباشرة بنسبة 7 في المائة يطبق على جميع المساهمات لأنشطة فئات البرامج لدى البرنامج؛
- ← معدل تكاليف دعم غير مباشرة بنسبة 4 في المائة يطبق على أنشطة صناديق استئمانية معينة؛
- ← معدل تكاليف دعم غير مباشرة بنسبة 7 في المائة لمنح القطاع الخاص؛
- ← الإعفاءات من تكاليف الدعم غير المباشرة المسموح بها بموجب المادة الثالثة عشرة - 4 من اللائحة العامة للبرنامج.

37- ولتحقيق المزيد من الوضوح والاتساق في تطبيق هذه المعدلات، ستقوم الأمانة، كجزء من استعراض الإطار المالي، بتعزيز التوجيه الداخلي بشأن هذا التطبيق.

## ← الاستنتاجات الأولية

38- بناءً على ما ورد أعفاً، تتقدم الأمانة بالاستنتاجات الأولية التالية بشأن تكاليف الدعم غير المباشرة لمناقشتها مع البلدان الأعضاء في المشاورة التي ستعقد في 17 مارس/آذار:

39- **الاستنتاج الأولي 1:** ينبغي استخدام إيرادات الفوائد، والمستحقة على الجزء غير المخصص من الحساب العام: أولاً، لتعزيز احتياطي البرنامج وإدارة المخاطر المالية؛ وثانياً، لتمويل المبادرات المؤسسية الحاسمة عندما لا تتوفر أموال كافية في حساب تسوية دعم البرامج والإدارة. وينبغي ألا تُستخدم إلا كملأذ أخير لتمويل التكاليف المتكررة.

40- **الاستنتاج الأولي 2:** يعد إدراج تكاليف الأمن التي لا يمكن تحميلها على مشروع بعينه في ميزانية دعم البرامج والإدارة، عندما لا يتاح مصدر تمويل آخر، متماشياً مع الطبيعة غير المباشرة لهذه التكاليف.

41- **الاستنتاج الأولي 3:** ينبغي إيلاء الاعتبار لبلوغ المستوى المستهدف الأمتثل لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة، استناداً إلى مزيد من التحليل، من أجل تهيئة البرنامج بشكل أفضل للتعامل مع أي انخفاض حاد في التمويل.

42- **الاستنتاج الأولي 4:** يعد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مصدراً مناسباً لتمويل الاستثمارات غير المتكررة المنفردة ذات الطبيعة غير المباشرة والتي توفر القيمة الاستراتيجية الأعلى للبرنامج (المبادرات المؤسسية الحاسمة).

43- **الاستنتاج الأولي 5:** ينبغي للبرنامج أن يستخدم في المستقبل مصطلح "المبادرات المؤسسية الحاسمة" لمثل هذه الاستثمارات غير المتكررة المنفردة من حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

## متابعة لاستعراض تكاليف الدعم غير المباشرة

44- من المعترف به أن نفقات دعم البرامج والإدارة تعد جزءاً محورياً من هيكل تكاليف البرنامج، وينبغي أن تشكل – هي وجميع مكونات التكاليف الأخرى ومسارات التمويل – جزءاً من أي استعراض لتكاليف البرنامج. وسيعمل استعراض الإطار المالي على إدخال هياكل ونظم وعمليات ستوفر المزيد من المعلومات المنتظمة والمبسطة والشاملة عن التكاليف.

## نهج المشاورة وهيكلة الحوكمة

45- يجب أن يقرر البرنامج ما إذا كان سيعتمد البنيان المالي المنشود لتحسين إدارة الموارد. فعن طريق الحد من تجزئة التمويل ومواجهة التحديات المتعلقة بهيكل الميزانية، يستطيع البرنامج أن يهيئ نفسه لمواصلة تقديم مساعداته في حالات

الطوارئ وتطوير هيكل يسمح بالتخطيط الموجه نحو النتائج لعدة سنوات بغية الاستجابة لانعدام الأمن الغذائي وإعداد تدخلات مستدامة للأمن الغذائي والتغذوي.

- 46- وسيتم التشاور مع المجلس التنفيذي بشأن تطوير هذه المفاهيم، وستُقدم له تحديثات بشأن: (1) استعراض التغييرات في المساءلة، والعمليات، وإدارة المخاطر المطلوبة لتنفيذ المفاهيم؛ (2) واختيار أنشطة تجريبية للتنفيذ؛ (3) ودراسة أسس القياس لتقدير مكاسب الكفاءة في الأنشطة التجريبية.
- 47- وستقدم مقترحات للمجلس بشأن الإجراءات المنقحة لإدارة المخاطر المرتبطة بالاستعراض. وفي الدورة السنوية للمجلس لعام 2015، ستقدم الأمانة ردها على السؤال الرابع المتعلق باستعراض تكاليف الدعم غير المباشرة والقضايا التي بُحثت في استعراض الإطار المالي، وآلية للموافقة تجمع بين تمويل نفقات دعم البرامج والإدارة والنفقات المشابهة لتحسين المساءلة والشفافية فيما يتعلق باستخدام الأموال المؤسسية.
- 48- ومن المزمع تقديم تحديث إضافي عن استعراض الإطار المالي للدورة العادية الثانية للمجلس لعام 2015.