

الملحق الأول

المعلومات الأساسية والمنهجية

المقدمة

- 1- بدأ العمل في يناير/كانون الثاني 2000 بمعدل واحد لإيرادات الدعم غير المباشر لتمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة. واسترداد تكاليف الدعم غير المباشر الناجمة عن تطبيق هذا المعدل، هي المصدر الرئيسي للبرنامج في تمويل ميزانيته لدعم البرامج والإدارة.
- 2- والمعدل الواحد لتكاليف الدعم غير المباشر يخضع لإعادة النظر، "ويجوز تعديله على أساس سنوي إذا استدعى الأمر ذلك". (WFP/EB.1/99/4-A).
- 3- وخلال السنة الأولى من التنفيذ، وهي سنة 2000، لم تكن هناك فرصة لإجراء استعراض يذكر، لأنه عندما كانت الأمانة تنفذ نظام المعلومات الجديد في البرنامج، لم تكن المعلومات المالية اللازمة لإعادة النظر هذه قد توافرت بعد.

الاستعراض الأولي

- 4- أجري استعراض أولي لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر وقدم إلى المجلس التنفيذي في دورته السنوية عام 2002 (WFP/EB.1/99/4-A). وشمل الاستعراض ما يلي:
 - (أ) عرض تاريخي موجز لتطور استرداد تكاليف الدعم غير المباشر باعتباره آلية لتمويل دعم البرامج والإدارة؛
 - (ب) تحليل لميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة المالية 2000-2001، مع مقارنة مستوى المصروفات المدرجة في الميزانية والمستوى الفعلي، ومصروفات دعم البرامج والإدارة مع حجم العمليات الفعلي في الفترات المالية الثلاث الأخيرة؛
 - (ج) استعراض للفرق بين الدخل المتولد من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر والمصروفات الفعلية لدعم البرامج والإدارة؛
 - (د) عرض للمسائل المتعلقة بدعم البرامج والإدارة واسترداد تكاليف الدعم غير المباشر، بما في ذلك طرق تمويل الفروق في النهاية؛
 - (هـ) ملاحظات أولية، و"خطوات تالية" مقترحة لاستكمال التحليلات، وتوصيات للمجلس التنفيذي.

الخطوات التالية

- 5- أوصى الاستعراض الأولي بسلسلة من "الخطوات التالية". وقد وافق المجلس التنفيذي بمقتضى قراره 2002/م ت س/7 على "الخطوات التالية" التي حددتها الأمانة لاستكمال الاستعراض، بهدف تحديد معدل مناسب:
 - (أ) استكمال تحليل الاختلالات الهيكلية ومراجعة الأساليب المحاسبية المعمول بها في تسجيل الإيرادات والمصروفات؛
 - (ب) تحليل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة بما في ذلك التكاليف الثابتة والمتغيرة، وهيكل المكاتب القطرية، وتأثير تغير حجم الشحنات وقيمتها، بهدف تقدير فعالية تكاليف مستوى دعم البرامج والإدارة؛
 - (ج) دراسة خيارات التمويل الأخرى، عند تحليل المعدلات والتكاليف الثابتة والمتغيرة في دعم البرامج والإدارة، بما فيها تلك التي عرضتها في البداية مجموعة العمل في عام 1998؛
 - (د) البدء في حدود الإمكان في إجراء دراسة مقارنة لتمويل تكاليف ميزانيات دعم البرامج والإدارة في منظمات الأمم المتحدة المشابهة؛
 - (هـ) عرض نتائج هذه التحليلات والدراسة على المراجع الخارجي ليستعرضها ويقدم توصياته بشأنها في أكتوبر/تشرين الأول 2002؛
 - (و) وضع توصيات بشأن طرق حساب إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر التي ينبغي قيدها أو جمعها أو فرضها من أجل تمويل دعم البرامج والإدارة للمستوى الملائم وفي الوقت المناسب؛
 - (ز) اقتراح أو صياغة أي سياسات أخرى قد تنبثق عن هذه الدراسة.



المخطط التفصيلي

6- في أوائل شهر يوليو/حزيران 2002 وزع على أعضاء المجلس التنفيذي مخطط تفصيلي للورقة الحالية لتحديد المجال الذي سيتم تغطيته. وقد وردت بعض التعقيبات على المخطط التفصيلي من أعضاء المجلس، وتم ضمها إلى الوثيقة الحالية بقدر الإمكان. ونجم عن ذلك بعض التغييرات في شكل ومضمون الوثيقة الحالية عما كانت عليه في المخطط التفصيلي.

الغرض من الوثيقة الحالية

- 7- الغرض من هذه الوثيقة هو بيان نتائج " الخطوات التالية" التي اتخذتها الأمانة، بالإضافة إلى:
- (أ) استكمال تحليل التكاليف الفعلية لدعم البرامج والإدارة، وتمويل تكاليف الدعم غير المباشر في ميزانية الفترة المالية 2000 – 2001؛
- (ب) استعراض الخلل الهيكلي والطرق المحاسبية لقيود الإيرادات والمصروفات، وتأثيرها على استرداد تكاليف الدعم غير المباشر؛
- (ج) تحليل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة لمعرفة مدى ملاءمته، بما في ذلك تحليل:
- (1) العناصر الثابتة والمتغيرة في تكاليف دعم البرامج والإدارة؛
- (2) تقسيم التكاليف إلى فئات بين المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب دون الإقليمية، والمكاتب القطرية؛
- (د) استعراض وتحليل خيارات التمويل الأخرى لدعم البرامج والإدارة، بما في ذلك الخيارات التي قدمتها مجموعة العمل في عام 1998؛
- (هـ) طرح نتائج الدراسة المقارنة وميزانيات الإدارة والدعم في المنظمات غير الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة المماثلة، بالدرجة الممكنة؛
- (و) طرح الاستنتاجات العامة والتوصيات، ورسم السياسات التي قد تتيح عن هذه الدراسة.

الخطوات والمنهجية

- 8- اشتمل العمل الذي تم من أجل كتابة هذه الوثيقة وعرضها على ما يلي:
- (أ) مقارنة أرقام ميزانية دعم البرامج والإدارة عن الفترة المالية 2000-2001 بالكشوف المالية النهائية المراجعة، مع تحديد الفروق في هذه الميزانية، وقياس الفروق وأسبابها؛
- (ب) استعراض الطرق المحاسبية المستخدمة في إعداد وثيقة الميزانية والكشوف المالية، ودراسة الطرق البديلة لقيود الإيرادات في الكشوف المالية، بما في ذلك مناقشة نقاط التعامل المناسبة لقيود الإيرادات؛
- (ج) دراسة تأثير التغييرات في أسعار المدخلات المباشرة على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر؛
- (د) دراسة تأثير التغييرات في مستوى النشاط التشغيلي على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر؛
- (هـ) تحليل اتجاهات دعم البرامج والإدارة، وما يتصل بها من تكاليف التشغيل ووزن الشحنات خلال الفترات المالية الخمس الأخيرة؛
- (و) تحليل حساسية دعم البرامج والإدارة، الذي يحتوي على:
- (1) مسح لجميع مديري الفروع والأقسام في البرنامج لمعرفة كيفية تغير احتياجات دعم البرامج والإدارة، نتيجة تغيير الحجم الكلي لعمليات البرنامج؛
- (2) النتائج المجمعة لهذا المسح كوسيلة لتحديد العناصر 'الثابتة' و 'المتغيرة' في ميزانية دعم البرامج والإدارة؛
- (ز) استعراض خيارات تمويل المكاتب القطرية، التي طرحتها مجموعة العمل في عام 1998؛
- (ح) تحليل نظري للكيفية التي قد يتسنى بها لآلية 'المعدل المزدوج' لتكاليف الدعم غير المباشر أن تقلل من عدم اليقين الذي يحيط بعملية التخطيط لتكاليف الدعم غير المباشر؛
- (ط) تحليل للتأثير المحتمل لأسعار المدخلات المباشرة على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في الفترة المالية 2002-2003؛
- (ي) دراسة مقارنة لتكاليف الدعم في البرنامج ومنظمات الأمم المتحدة (منظمة اليونيسيف، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين) وشمل ذلك:



- (3) استعراضاً لوثائق الميزانية والوثائق المالية والوثائق الأخرى؛
 - (4) زيارة لهذه المنظمات لجمع معلومات إضافية وإجراء مقابلات مع كبار موظفيها؛
 - (5) وضع مشروع تقرير 'لدراسة المقارنة لتكاليف الدعم غير المباشر'؛
 - (6) إجراء مناقشات مع المنظمات الأخرى قبل وضع اللمسات الأخيرة في التقرير.
- 9- وبدأت أيضاً دراسة مماثلة للمنظمات غير الحكومية. واستتبعت هذه الدراسة استعراضاً مقارناً استغرق ثلاثة أشهر، ستدعم نتائجه إعداد وثيقة معلومات ستقدم إلى المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2003.



الملحق الثاني

تحليل الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة

المقدمة

1- يمكن تعريف الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة بأنه الفرق بين إيرادات ومصروفات دعم البرامج والإدارة خلال فترة محددة. وقد يكون هذا الفرق 'عجزاً' (حيث تزيد مصروفات دعم البرامج والإدارة على الإيرادات) أو 'فائضاً' (حيث تزيد الإيرادات لدعم البرامج والإدارة على المصروفات)

'أسباب' الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة

- 2- حددت وثيقة الاستعراض الأولي بعض العوامل التي تساهم في إحداث فرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة. وأبرزت عدة 'اختلالات هيكلية' تتسبب في حدوث هذا الفرق، مثل استخدام طرق محاسبية مختلفة، وتأثير التغيير في أسعار المدخلات المباشرة والتغيير في حجم الشحنات.
- 3- كما تتناول هذه الوثيقة بالتحليل هذه الفروق في ميزانية دعم البرامج والإدارة، وتفصل تأثير كل متغير من هذه المتغيرات بمقارنة أرقام الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة بالأرقام المقابلة الواردة في الكشوف المالية المراجعة. وتستخدم أرقام الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة كأساس، مع تحليل التفاوت عن هذا الأساس.

الفترات المالية الأخيرة

4- وباستخدام هذه المنهجية، يمكن أن نُعزي الفروق في ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترات المالية الثلاثة الأخيرة إلى الفروق المذكورة في الجدول ألف.



الجدول ألف: تحليل الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)

	1997-1996	1999-1998	2001-2000
الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة بحسب الكشوف المالية (بالعجز)	43.7-	8.3-	40.1-
ألف - الفرق بسبب "الطرق المحاسبية"			
الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر بحسب الكشوف المالية (علي الأساس النقدي)	178.0-	215.7-	188.5-
التكاليف المباشرة الفعلية X المعدل الفعلي لتكاليف الدعم غير المباشر (علي أساس الاستحقاق)	<u>179.5</u>	<u>208.1</u>	<u>228.6</u>
الفرق في الإيرادات بسبب الطرق المحاسبية	1.5	7.6-	40.1
إعادة حساب الفرق في ميزانية دعم البرامج والإدارة باستخدام مبدأ الاستحقاق في قيد الإيرادات: (بالعجز)	42.2-	15.9-	0.0
باء - الفرق بسبب: "الأسعار"			
متوسط التكاليف المباشرة للطن الواحد في الميزانية	504.6	509.5	477.1
متوسط التكاليف المباشرة للطن الواحد في الواقع	<u>434.2</u>	<u>431.0</u>	<u>416.9</u>
متوسط الفرق في التكاليف المباشرة للطن الواحد	70.4	78.5	60.1
الوزن المدرج في الميزانية مضروباً في الأطنان	5 600	4 381	5 165
الفرق الإجمالي بسبب أسعار التكاليف المباشرة	394.4	343.9	310.7
الإيرادات المخفضة لتكاليف الدعم غير المباشر بسبب الفرق في "أسعار" التكاليف المباشرة	32.1	33.0	24.2
جيم - الفرق بسبب "الحجم"			
حجم الشحنات في الميزانية (بالآلاف الأطنان)	5 600	4 381	5 165
حجم الشحنات في الواقع	<u>4 916</u>	<u>6 182</u>	<u>7 031</u>
(الزيادة)/النقص بالطن	684	1 801-	1 866-
متوسط التكاليف المباشرة الفعلية للطن	434.2	431.0	416.9
الزيادة في التكاليف المباشرة بسبب الحجم	297.0	776.2-	778.0-
الإيرادات المخفضة (الإضافية) لتكاليف الدعم غير المباشر بسبب فروق "الحجم"	24.2	74.4-	60.7-
دال - فرق "الإيرادات الأخرى لدعم البرامج والإدارة"			
الإيرادات الأخرى في الميزانية	0.0	0.0	2.0
الإيرادات الأخرى في الكشوف المالية	<u>4.5</u>	<u>6.8</u>	<u>7.3</u>
الإيرادات الأخرى الإضافية	4.5-	6.8-	5.3-
هاء - الفرق الناجم عن زيادة مصروفات دعم البرامج والإدارة			
مصروفات دعم البرامج والإدارة الأصلية في الميزانية	230.0	214.0	194.0
مصروفات دعم البرامج والإدارة الفعلية	<u>226.2</u>	<u>230.8</u>	<u>235.9</u>
(نقص)/زيادة مصروفات دعم البرامج والإدارة: في الميزانية وفي الواقع	3.8-	16.8	41.9
واو - الفرق الناجم عن مجموعة فئات البرامج			
التكاليف المباشرة الفعلية X معدل تكاليف الدعم غير المباشر في الميزانية*	174.9	255.9	
التكاليف المباشرة الفعلية X معدل تكاليف الدعم غير المباشر في الواقع*	<u>180.7</u>	<u>208.5</u>	
(زيادة)/نقص الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر الناجم عن فرق معدل تكاليف الدعم غير المباشر نتيجة تغيير مجموعة فئات البرامج	5.8-	47.5	0.0
تقريب الفرق	0.0	0.2-	0.1-

حسابات التشغيل

5- الأرقام الواردة في الجدول ألف محسوبة بمقارنة الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة بالأرقام الواردة في الكشوف المالية المراجعة. أما الحسابات التفصيلية اللازمة لذلك فتزود في الجدول باء أدناه.

الجدول باء: حسابات التشغيل

	1997-1996	1999-1998	2001-2000	2003-2002
وثيقة الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة				
المصروفات الإجمالية (بملايين الدولارات)	3 091	2 491	2 742	2 931
مخصوصاً منها:				
مصروفات دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)	230-	214-	194-	210-
مصروفات الحساب العام الأخرى (بملايين الدولارات)	35-	45-	84-	57-
التكاليف المباشرة الإجمالية (بملايين الدولارات)*	2 826	2 232	2 464	2 664
الوزن المدرج بالميزانية (بالآلاف الأطنان)	5 600	4 381	5 165	5 471
متوسط التكاليف المباشرة للطن الواحد في الميزانية (بالدولار)	504.6	509.5	477.1	486.9
الكشوف المالية المراجعة				
المصروفات الإجمالية (بملايين الدولارات)	2 377.8	2 917.5	3 189.6	
مخصوصاً منها:				
مصروفات دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)	226.2-	230.8-	235.9-	
مصروفات الحساب العام الأخرى (بملايين الدولارات)	17.0-	22.4-	22.4-	



التكاليف المباشرة الإجمالية * (بملايين الدولارات)	2 134.6	2 664.3	2 931.3
الوزن الفعلي (الشحنات المسلمة) بألاف الأطنان	4 916.0	6 182.0	7 031
متوسط التكاليف المباشرة للطن الواحد في الميزانية (بالدولار الأمريكي)	434.2	431.0	416.9

* هذه الأرقام تشمل العمليات الخاصة والعمليات الثنائية التي لا تتصل بالوزن تماماً. ولكن إدراجها يعطي مؤشراً عاماً أفضل عن متوسط التكاليف المباشرة للطن الواحد في البرنامج

الاستنتاج

6- تأسيساً على المقارنة بين الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة وتلك الواردة في الكشوف المالية، فإن الفروق في ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترات المالية الثلاث الأخيرة يمكن أن تعزى إلى أنماط الفروق المذكورة في الجدول ألف.



الملحق الثالث

الطرق المحاسبية

المقدمة والمعلومات الأساسية

- 1- أوضح الاستعراض الأولي السياسات المحاسبية التي يطبقها البرنامج الآن في إعداد كشوفه المالية:
 - (أ) "يستخدم البرنامج الطريقة النقدية في حساب الإيرادات، حيث لا تقيّد الإيرادات إلا وقت تحصيل المساهمات بالفعل"
 - (ب) "يستخدم البرنامج طريقة الاستحقاق عند حساب المصروفات... فالمصروفات تقيّد وتسجل عند استلام السلع والخدمات المطلوبة أثناء الفترة المالية، وبالنسبة لأوامر التوريد أو العقود التي تنفذ أو تصدر إلى الموردين أو البائعين ذوي الصلة، في نهاية الفترة المالية".
 - 2- أن تطبيق الطريقة النقدية عند قيد الإيرادات، وطريقة الاستحقاق عند قيد المصروفات مسألة تتسم بعدم الاتساق، وتؤدي إلى إحداث خلل بين الإيرادات والمصروفات.
 - 3- وقد أشار المراجع الخارجي في مذكرته التي رفعها إلى المجلي التنفيذي في شهر مايو/أيار 2002 إلى أنه من المستحسن اتباع سياسة واحدة لقيد الإيرادات والمصروفات على أساس الاستحقاق. وأوصى بهذا التغيير في السياسات المحاسبية في تقريره عن مراجعة أعمال الفترة المالية 2000-2001.
 - 4- وأعربت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية عن رأيها القائل بأن عقد مقارنة بين المصروفات والإيرادات، سيكون أكثر شفافية لو أن كليهما سُجّل على نفس الأساس المحاسبي.
 - 5- وقد أدى تطبيق هذه السياسات إلى أنماط الخلل التالية:
 - (أ) الخلل بين إيرادات التشغيل ومصروفات التشغيل: فسياسات البرنامج تسمح بإنفاق مصروفات التشغيل بناء على مساهمة مؤكدة من جانب الجهة المانحة. وبناءً على ذلك فمن الممكن إنفاق المصروفات قبل تلقي البرنامج للمساهمة نقداً، وتسجيلها كإيرادات.
 - ومن الممكن أن يسفر ذلك عن تسجيل المصروفات في فترة مالية معينة وتسجيل الإيرادات في فترة مالية أخرى إذا تأخر تحصيل الإيرادات. كما أنه قد يحدث اختلاف بين الإيرادات والمصروفات في فترة مالية واحدة، إذا لم يتم إنفاق الإيرادات المتحصلة بالكامل أثناء الفترة المالية.
 - وعلى العكس من ذلك فإن أي مصروفات تتفق على أساس الاستحقاق قد تفوق الإيرادات المتحصلة على أساس نقدي في نفس الفترة المالية.
 - (ب) الخلل بين إيرادات ومصروفات ميزانية دعم البرامج والإدارة في حالة تكاليف الدعم غير المباشر، فإن الخلل يحدث على مرحلتين:
 - الأولي يكون فيها الخلل راجعاً إلى احتساب تكاليف الدعم غير المباشر بقيد تكاليف التشغيل على أساس نقدي وليس على أساس الاستحقاق.
 - والثانية عندما لا تُسجل إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر إلا بعد تلقي هذه الإيرادات نقداً بالفعل.
- ويتم تقدير إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر عند إعداد الميزانية لفترة السنتين على أساس النشاط التشغيلي المتوقع في هذه الفترة من الناحية المالية. وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر مع ما يُنتظر من إيرادات المساهمات النقدية الحكومية النظيرة للفترة المالية، يمثلان إيرادات دعم البرامج والإدارة التي يُنتظر أن تغطي مصروفات دعم البرامج والإدارة
- وتتفق مصروفات دعم البرامج والإدارة عندما تظهر الحاجة إلى دعم الأنشطة التشغيلية أثناء الفترة المالية. وفي ظل السياسات الحالية فإن الإيرادات لدعم البرامج والإدارة تتوقف على توقيت استلام المبالغ النقدية من الجهات المانحة.



مبدأ المماثلة

6- من المبادئ المحاسبية التي ينبغي التفكير فيها عند قيد الإيرادات والمصروفات، مبدأ المماثلة بين الإيرادات والمصروفات، الذي "ينطوي على قيد الإيرادات والمصروفات التي تأتي بصورة مباشرة وبشكل مشترك من نفس المعاملة أو من أحداث أخرى، في وقت واحد أو بالارتباط معاً"

التغيير المقترح في النظم المحاسبية لقيد الإيرادات

- 7- سعياً وراء تحقيق قدر أكبر من المماثلة بين الإيرادات ومصروفات التشغيل، ومن أجل تقليل الخلل السابق ذكره، من المقترح إجراء تغيير في النظم المحاسبية الحالية. فينبغي قيد الإيرادات وقت كسبها، لا عند تأكيد المبالغ أو استلامها فعلياً. وفي هذه الحالة فإن الإيرادات التشغيلية الكلية سوف تتماثل بطريقة أكبر مما يحدث في ظل النظم المحاسبية الحالية مع تكاليف التشغيل الكلية خلال أي فترة مالية. وبالتالي، فإن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر سوف تُكتسب وتقيد باعتبارها إيرادات تشغيلية اكتسبت وأصبحت مستحقة.
- 8- وقبل دراسة خيارات تحديد النقطة المثلى التي يمكن عندها اعتبار الإيرادات مكتسبة بالفعل، لابد من دراسة دورة المشروع.

دورة المشروع

- 9- تتم برمجة أي مساهمة للتنفيذ عقب تأكيد أي مساهمة من جانب إحدى الجهات المانحة، وبناءً على المشروع الموافق عليه واحتياجات الموارد، فتصدر طلبات الشراء للسلع والشحن، وتصدر فاتورة الشحن عند تسليم السلع إلى ميناء الشحن.
- 10- وبناءً على فاتورة الشحن، يصدر التفويض بالصرف على تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل البري والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر من خلال مخصصات متراكمة. وتصدر طلبات الشراء بناءً على هذه المخصصات مع سير عمليات التنفيذ المالي للمشروع. وتصفى طلبات الشراء هذه وتسجل المصروفات عند تسجيل إيصالات السلع، ومعالجة الفواتير، وكشوف المكاتب القطرية، وتسديد كشوف والمرتببات ومصروفات السفر، وعند استكمال عملية التنفيذ، يصبح المشروع مقفلاً من حيث التشغيل والمسائل المالية. ويمكن تلخيص 'دورة المشروع' كما يلي:
- (1) مساهمة مؤكدة من الجهة المانحة
 - (2) برمجة الأموال من أجل المشروع
 - (3) إصدار أوامر الشراء للسلع والنقل الخارجي
 - (4) إصدار فاتورة شحن
 - (5) إصدار مخصصات مجمعة لتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر
 - (6) إصدار أوامر شراء لتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر
 - (7) تصفية أوامر الشراء وتسديد المصروفات عند استلام السلع والخدمات أو تسديد المصروفات الأخرى
 - (8) انتهاء المشروع، عند الوصول إلى تاريخ انتهائه.
 - (9) إقفال المشروع من الناحية التشغيلية.
 - (10) إقفال المشروع من الناحية المالية

خيارات قيد الإيرادات

- 11- تم استعراض خطوات دورة المشروع بهدف تحديد المرحلة المثلى في دورة المشروع والتي ينبغي عندها أن تستحق الإيرادات، ومن أجل تحقيق قدر أكبر من المماثلة بين الإيرادات والمصروفات. وتمت دراسة ثلاثة خيارات لتحديد المرحلة المثلى التي يمكن عندها أن تُستحق الإيرادات أو ("النقطة الموجبة للاستحقاق"):



- 12- في ظل هذا الخيار، تقيد الإيرادات وقت صدور فاتورة شحن السلع، وتعادل في قيمتها قيم أوامر شراء السلع والنقل الخارجي والمساهمات التي أفرج عنها كمخصصات مترakمة لتغطية المصروفات المتوقعة لتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر.
- 13- ولهذا الخيار ميزة، وهي أنه يوفر واقعة يسهل تحديدها بصورة مباشرة لقيود الإيرادات. وله ضرره الذي يتمثل في تأخير قيد الإيرادات اللازمة للسلع والنقل الخارجي إلى ما بعد إصدار أوامر الشراء، والصراف على أساس الاستحقاق لعناصر التكلفة هذه.
- 14- في ظل هذا الخيار، سيتم قيد الإيرادات:
(أ) وقت إصدار أوامر الشراء للسلع والنقل الخارجي؛
(ب) عند الإفراج عن المساهمات كمخصصات مجمعة لتغطية المصروفات المتوقعة لتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر.
- 15- وميزة هذا الخيار هو أن الإيرادات تقيد من أجل السلع والنقل الداخلي في نفس الوقت الذي تتفق فيه المصروفات من خلال إصدار أوامر الشراء. وتقيد إيرادات عناصر التكاليف ذات الصلة بتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر في مرحلة يسهل تحديدها بوضوح في دورة المشروع، وقبل البدء في تحمل التكاليف مباشرة.
- 16- يقضي الخيار الثالث بقيد الإيرادات بمجرد صدور أوامر الشراء وتحميل المصروفات الأخرى عن جميع عناصر التكاليف (السلع، النقل الخارجي، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر).
- 17- ولهذا الخيار ميزة ضمان المماثلة التامة بين الإيرادات والمصروفات على المستوى العام، ولكنه يتسم بقصور كبير في التشغيل حيث يصعب تحديد عمليات إصدار أوامر الشراء والمصروفات الأخرى التي تتفق من المخصصات المترakمة على مستوى الجهة المانحة. ويرجع ذلك إلى أنه بمجرد صدور فاتورة الشحن تصبح مساهمات الجهات المانحة متاحة من المخصصات المترakمة. ثم أن حجم أوامر الشراء وغيرها من المصروفات مثل كشوف المرتبات ومصروفات السفر سيسفر عن معاملات متعددة الإيرادات، من الصعب تنفيذها عملياً.
- 18- يحدد الخيار الثاني أعلاه الأساس الأمثل لقيد الإيرادات من أجل
19- وفي حالة النقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، وتكاليف الدعم المباشر، فإن الإيرادات سوف تقيد قبل المصروفات. وليس بالأمر العملي قيدها وقت إنفاق المصروفات، لأن التحويلات إلى المخصصات المترakمة تفقد علاقتها المباشرة بالجهة المانحة.
- 20- وهذه أيضاً المرحلة التي ينبغي قيد إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر عندها، على أساس إيرادات التشغيل المقابلة. ويتم حساب إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر كنسبة مئوية من إيرادات التشغيل.
- 21- وبناءً على ذلك، فإن المراحل التي ينبغي أن تقيد عندها إيرادات الأنشطة التشغيلية وتكاليف الدعم غير المباشر هي كما يلي:
(1) السلع والنقل الخارجي، وقت إصدار أوامر الشراء؛
(2) تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، على أساس الإفراج عن المخصصات المترakمة؛
(3) تكاليف الدعم غير المباشر، كنسبة مئوية من '1' و'2' أعلاه.



تأثير تغيير السياسات

22- تبين الجداول التالية إيرادات التشغيل التي كان يمكن تحقيقها في الفترة المالية 2000-2001 بتطبيق طريقة قيد الإيرادات المذكورة في الخيار الثاني أعلاه. كما تبين الجداول تأثير إيرادات ومصروفات تكاليف الدعم غير المباشر.

الجدول ألف: الإيرادات المكتسبة والمنصرفة في 2001-2000 (بملايين الدولارات)		
	أساس الاستحقاق	الأساس النقدي
المصروفات/ الإيرادات بحسب الكشوف المالية	3 189.6	3 301.6
مخصوصاً منها مصروفات/ إيرادات الحساب العام	258.3	300.1
مخصوصاً منها عائد الفائدة على أموال الأمانة		6.9
الإيرادات *	2 931.3	2 994.6
الإفراج عن المخصصات المتراكمة**	339.5	0.0
قيد الإيرادات على أساس الاستحقاق	3 270.8	2 994.6

* محسوبة على أساس المصروفات المتكبدة أثناء الفترة المالية عن طريق تسجيل و/أو تصفية الالتزامات (أوامر الشراء، أو العقود، أو الالتزامات القانونية الأخرى) بما في ذلك تلك الصادرة مقابل مخصصات متراكمة.

** تمثل هذه الرصيد المفرج عنه من المخصصات المتراكمة، أي المبالغ غير المدرجة في المصروفات أعلاه، حيث لم تسجل أي التزامات مقابل هذه المخصصات حتى 2001/12/31.

الجدول باء: إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في الفترة المالية 2001-2000 (بملايين الدولارات)	
	2001-2000
إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر - على أساس الاستحقاق (على أساس 7.8 في المائة من 3 270.8)	255.1
إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر - على أساس نقدي (الواردة في الكشوف المالية في الفترة المالية 2001-2000)	188.5
الفرق في قيد الإيرادات	66.6

23- ويمثل هذا الفرق في قيد الإيرادات المبلغ الذي كانت ستزيد به إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في الفترة المالية 2001-2000 لو أن طريقة الاستحقاق قد طبقت عند قيد الإيرادات.

الاستنتاجات

24- أحد الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من التحليلات السابقة، هو أن التغيير المقترح في الطرق المحاسبية لقيد الإيرادات سيسفر عن مزيد من المماثلة بين الإيرادات لتكاليف التشغيل المباشر المصروفات في أي فترة مالية. فسوف يلغي قيد إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر على أساس الإيرادات المكتسبة مقابل أنشطة التشغيل أي خلل بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر وبين مصروفات دعم البرامج والإدارة، الذي يحدث بسبب الفرق في توقيت استلام المساهمات النقدية لتكاليف الدعم غير المباشر.

الخطوة التالية

25- سيتم تغيير السياسات المحاسبية الحالية لقيد الإيرادات، بحيث تقيد هذه الإيرادات على الوجه التالي:

(أ) السلع والنقل الخارجي، وقت إصدار أوامر الشراء؛

(ب) تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل الداخلي والتخزين والمناولة، وتكاليف الدعم المباشر، على أساس الإفراج عن المخصصات المتراكمة؛

(ج) تكاليف الدعم غير المباشر، كنسبة مئوية من '1' و'2' أعلاه.

26- وقد قرر المدير التنفيذي إدخال هذا التغيير على السياسات المحاسبية لقيد الإيرادات، اعتباراً من أول يناير/كانون الثاني 2002



الملحق الرابع

التحليل النظري لتأثير التغييرات في أسعار وأحجام التكاليف المباشرة على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر

المقدمة

- 1- تأتي إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر من المبالغ المستردة من المساهمات بتطبيق معدل تكاليف الدعم غير المباشر. ويطبق معدل تكاليف الدعم غير المباشر على التكاليف المباشرة (تكاليف التشغيل المباشرة مضافاً إليها تكاليف الدعم المباشر).
- 2- ويترتب على ذلك أن أي تغييرات في التكاليف المباشرة سيكون لها تأثير على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر. ويمكن القول بأن التكاليف المباشرة تتغير بسبب عاملين، هما: أسعار المدخلات المباشرة، وحجم العمليات.
- 3- وتناقش الأجزاء التالية التأثير النظري لهذين العاملين على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر.

فروق 'الأسعار'، بسبب التغييرات في أسعار المدخلات المباشرة

- 4- يبين الجدول ألف التفاوت النظري في مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر الناجم عن التغييرات في أسعار المدخلات المباشرة، على أساس ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة المالية 2002-2003.

الجدول أ: تأثير الأسعار على مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر، مع ثبات حجم الشحنات.

التغير	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر (بملايين الدولارات)	التغير في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر (بملايين الدولارات)	% للتغير في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر
الأساس: إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر – الميزانية الأصلية 2002-2003	208.0	-	-
زيادة بنسبة 12.5% في أسعار السلع	220.5	12.5	6.0
زيادة بنسبة 12.5% في أسعار السلع والشحن البحري	224.1	16.1	7.7
زيادة بنسبة 12.5% في أسعار جميع تكاليف التشغيل المباشرة	231.6	23.6	11.3
زيادة بنسبة 12.5% في أسعار جميع التكاليف المباشرة (تكاليف التشغيل المباشرة + تكاليف الدعم المباشر)	234.0	26.0	12.5
انخفاض بنسبة 12.5% في أسعار السلع	195.5	12.5-	6.0-
انخفاض بنسبة 12.5% في أسعار السلع والشحن البحري	191.9	16.1-	7.7-
انخفاض بنسبة 12.5% في أسعار جميع تكاليف التشغيل المباشرة	184.4	23.6-	11.3-
انخفاض بنسبة 12.5% في أسعار جميع التكاليف المباشرة (تكاليف التشغيل المباشرة + تكاليف الدعم المباشر)	182.0	26.0-	12.5-

- 5- وباستخدام مستوى العمليات في الميزانية الأصلية البالغ 471 مليون طن في الفترة المالية 2002-2003 وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر المقابلة البالغة 208 ملايين دولار كقاعدة، فإن أي تغيير في أسعار المدخلات بالزيادة أو النقص بنسبة 12.5 في المائة، سوف يسفر عن إيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر تتراوح بين 182 و234 مليون دولار، أي بفارق 52 مليون دولار.
- 6- وسوف يحدث هذا التغيير في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر دون أي تغيير في معدل هذه التكاليف أو في المستوى الفعلي للعمليات. ولا شك أن الفارق الزمني الكبير بين وضع ميزانية دعم البرامج والإدارة والإنفاق الفعلي على المشروع يجعل حدوث مثل هذا الفارق في الأسعار أكثر احتمالاً.

فروق 'الحجم' بسبب التغييرات في حجم العمليات

- 7- بالإضافة إلى التغييرات في أسعار المدخلات، فمن الممكن أن تتفاوت الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر تفاوتاً كبيراً نتيجة التغييرات التي تحدث في حجم العمليات (مقاسة بالأطنان المترية)



- 8- وتجدر ملاحظة أن هناك فارقاً زمنياً كبيراً بين وضع ميزانية دعم البرامج والإدارة (وحجم العمليات المفترض فيها) وبين عمليات الشحن الفعلي وهو ما يرجح معه أن لا يتماثل الحجم المتوقع مع الحجم الفعلي في فترة مالية بعينها.

الجدول باء: تأثير الحجم على مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير مباشر، مع ثبات السعر

نسبة التغيير في مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر	التغيير في مستوى إيرادات الدعم غير المباشر (بملايين الدولارات)	إيرادات تكاليف الدعم المباشر، الميزانية (بملايين الدولارات)	التغيير في الحجم (بالآلاف الأطنان)	الحجم (بالآلاف الأطنان)
-	-	208.0	-	5 471
9.0	18.9	226.9	547	6 018
- 9.0	- 18.9	189.1	- 547	4 924

ملاحظة: وضعت هذه الأرقام على أساس تغيير جميع تكاليف التشغيل المباشر نتيجة التغيير في حجم الشحنات. والمفترض ألا تتأثر تكاليف الدعم المباشر بهذه التغييرات في حجم الشحنات.

- 9- ومعنى هذا أنه بالنسبة لحجم الشحنات الذي يتراوح بين 4 924 مليون طن و 5 471 مليون طن، فإن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ستتراوح بين 189.1 مليون دولار و 226.9 مليون دولار، أي بفارق قيمته 37.8 مليون دولار. أما إذا ظلت الأسعار ثابتة، وبافتراض عدم تأثر تكاليف الدعم المباشر بالتغيير في حجم الشحنات، فإن أي تغيير في الحجم بنسبة 10 في المائة سيؤدي إلى تغيير بنسبة 9 في المائة في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر.
- 10- وهناك آلية تسمح بتعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة فيما إذا اختلف حجم الشحنات الفعلي عن ذلك المدرج في الميزانية بأكثر من 10 في المائة. ومع ذلك فإن هذا التغيير (أي حتى 10 في المائة) قد يحدث دون أن يترتب عليه أي تغيير في ميزانية دعم البرامج والإدارة. ومعنى ذلك أن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر قد تتفاوت حتى 37.8 مليون دولار بسبب التغيير في حجم الشحنات، قبل أن يحدث أي تغيير في مستوى المصروفات المدرجة في الميزانية.

فروق 'السعر' و 'الحجم' معاً

- 11- عندما يجتمع تأثير التغييرات المحتملة في الأسعار مع التأثير المحتمل للتغييرات في حجم العمليات، يصبح التنبؤ بإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر أكثر صعوبة.
- 12- ويبين الجدول جيم التفاوت النظري في مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر الناجم عن التغييرات في أسعار مدخلات التشغيل وعن تغييرات حجم العمليات.

الجدول جيم: تأثير الأحجام والأسعار على مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر

% للتغيير في مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر	التغيير في مستوى إيرادات الدعم غير المباشر (بملايين الدولارات)	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في الميزانية (بملايين الدولارات)	التغيير في الحجم (بالآلاف الأطنان)	الحجم (بالآلاف الأطنان)
-	-	208.0	-	5 471
22.6	47.0	255.0	547.1	6 018
- 4.7	- 9.7	198.3	547.1	6 018
2.2	4.6	212.6	- 547.1	4 924
20.5	- 42.7	165.3	- 547.1	4 924



ملاحظة: تستند هذه الأرقام إلى التغييرات في جميع تكاليف التشغيل المباشرة نتيجة التغييرات في حجم الشحنات. والمفترض أن لا تتأثر بهذه التغييرات في الحجم.

- 13- ويتبين من ذلك أن الجمع بين تأثير التغيير بنسبة 10 في المائة في مستوى حجم الشحنات، مع تغيير بنسبة 12.5 في المائة في الأسعار، سيسفر عن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر تتراوح بين 165.3 مليون دولار و 255.0 مليون دولار، بفرق 89.7 مليون دولار. ويمثل ذلك ما يربو على 42 في المائة من مصروفات ميزانية دعم البرامج والإدارة للفترة المالية 2002-2003.

الاستنتاجات

- 14- إن معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشر هو مجرد عامل واحد من عدة عوامل تؤثر على مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر. وحتى إذا لم يحدث أي تغيير في هذا المعدل، فقد تتغير الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر تغيراً كبيراً بسبب التفاوت في حجم العمليات أو أسعار المدخلات المباشرة.
- 15- فالتغييرات في أسعار المدخلات المباشرة بالنقص أو الزيادة بنسبة 12.7 في المائة قد تسفر عن تفاوت في الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر بمبلغ 52 مليون دولار.
- 16- والتغييرات في مستوى العمليات (الحجم) بالزيادة أو النقص بنسبة 10 في المائة قد تسفر عن تفاوت في الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر بمبلغ 37.8 مليون دولار.
- 17- أما إذا اجتمع هذان التغييران، فقد يسفر ذلك عن تفاوت في الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر تصل إلى 89.7 مليون دولار. وذلك يمثل ما يربو على 42 في المائة من المصروفات المدرجة في ميزانية الفترة المالية 2002-2003. وتعتمد الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر على التكاليف المباشرة، والتي يمكن أن تتفاوت بصورة كبيرة. ولا يمكن القضاء بصورة تامة على استحالة التنبؤ بالتكاليف المباشرة، وبالتالي بالإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر، وبناءً على ذلك فإن الفروق في ميزانية دعم البرامج والإدارة ستظل دائماً موجودة.



الملحق الخامس

تحليل حساسية تكاليف دعم البرامج والإدارة

المقدمة

- 1- كان من بين النقاط التي وردت في قرار المجلس التنفيذي بعد الاستعراض الأولي لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر التوصية التالية:
- "تحليل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة بما في ذلك التكاليف الثابتة والمتغيرة... وتأثير تغير حجم العمليات وقيمتها... من أجل تقدير فعالية تكاليف مستوى دعم البرامج والإدارة"
- 2- ويركز هذا الجزء من الاستعراض على تحليل تكاليف دعم البرامج والإدارة إلى عناصر 'ثابتة' و 'متغيرة'

التعاريف

- 3- قبل تحديد العناصر المتغيرة في ميزانية دعم البرامج والإدارة، لابد أولاً من وضع تعاريف للتكاليف 'الثابتة' و'المتغيرة':

- "تتغير بصورة مباشرة مع الحجم" (لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة)، أو
- لها "علاقة مباشرة بحجم العمليات" (سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل)

- "لا تتغير بتغير الحجم" (لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة)، أو
- "لا تتغير بتغير حجم العمليات" (سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل)

- 4- وبالنسبة للبرنامج، فإن تركيز جميع العمليات يكون دائماً على تسليم الأغذية، مقاسة بالأطنان المترية. وهناك علاقة مباشرة عموماً بين حجم عملية ما من عمليات البرنامج وكمية الأغذية المسلمة.
- 5- وبناءً على ذلك، فقد تقرر استخدام كمية الأغذية المسلمة كأساس لتحديد العناصر 'الثابتة' و 'المتغيرة' في ميزانية دعم البرامج والإدارة.
- 6- وتعتبر تكاليف دعم البرامج والإدارة 'متغيرة' إذا كانت تتغير نتيجة تغير كمية شحنات الأغذية. أما العنصر 'الثابت' في ميزانية دعم البرامج والإدارة فهو ذلك العنصر الذي لا يتغير بتغير شحنات الأغذية.

المنهجية

- 7- من أجل تحديد العناصر الثابتة والمتغيرة في تكاليف دعم البرامج والإدارة باستخدام التعاريف السابقة، اتخذت ميزانية دعم البرامج والإدارة المعتمدة للفترة المالية 2002-2003 كنقطة بداية.
- 8- وطلب من جميع الوحدات التنظيمية في المقر وفي المكاتب الإقليمية ملء استمارة ببيان كيفية تغير الميزانيات الحالية لدعم البرامج والإدارة في هذه الأماكن مع تغير شحنات الأغذية كما يلي والمشار إليها بعبارة 'حزم التشغيل':
 - حتى 4 ملايين طن متري في الفترة المالية؛
 - من 4 إلى 5 ملايين طن في الفترة المالية؛
 - من 5 إلى 6 ملايين طن في الفترة المالية؛
 - من 6 إلى 7 ملايين طن في الفترة المالية.



-9 ووضعت الميزانية المعتمدة لدعم البرامج والإدارة للفترة المالية 2002-2003 على أساس حجم عمليات متوقع قدر 5.5 مليون طن. وبالتالي كانت أرقام الميزانية المعتمدة تدخل ضمن حزمة التشغيل '5-6 مليون طن' لإعطاء المستوى اللازم لملء الاستثمار.

-10 عند استرداد الاستثمارات بعد ملئها، تم تجميع بنود المصروفات بحسب الفئات الأساسية لتكاليف دعم البرامج والإدارة، أي:

- دعم البرامج، المكاتب دون الإقليمية؛
- دعم البرامج، المقر؛
- الإدارة، المقر؛
- التنظيم، المقر.

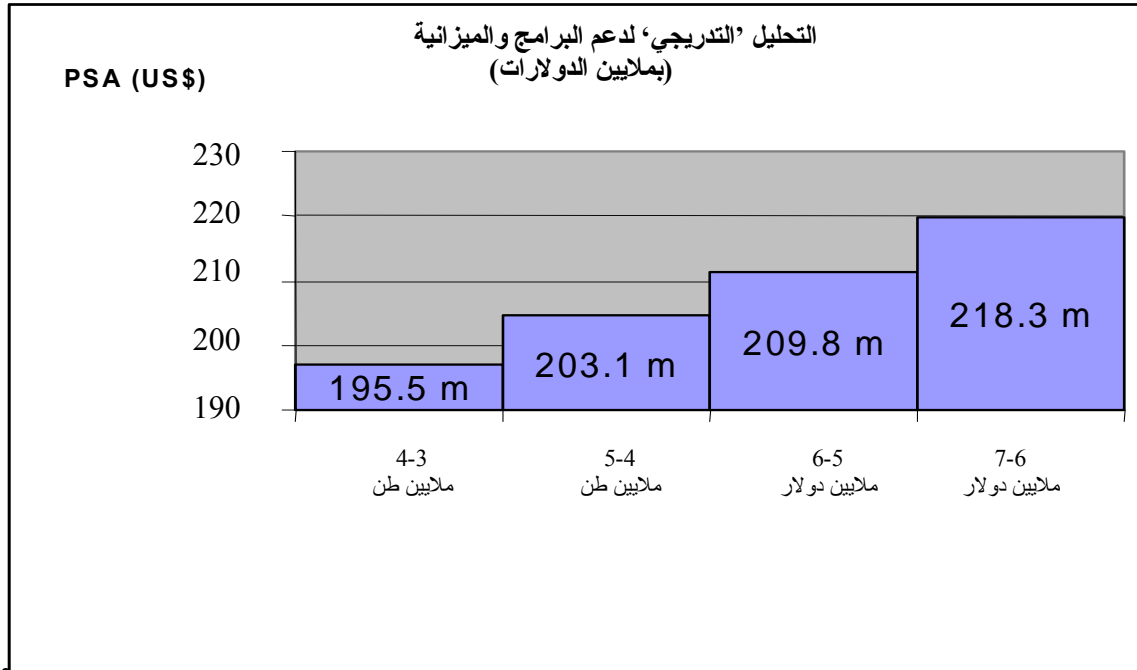
-11 ويلخص الجدول ألف هذه النتائج كما يلي:

الجدول ألف: احتياجات دعم البرامج والإدارة بالنسبة لمجموعة الأوزان (جميع الأرقام النقدية بملايين الدولارات)

	حتى 4 ملايين طن	5-4 ملايين طن	6-5 ملايين طن	7-6 ملايين طن
دعم البرامج				
المكاتب القطرية*	44.3	44.3	44.3	44.3
المكاتب دون الإقليمية	35.9	40.3	43.4	47.6
المقر	17.9	18.4	44.3	19.5
الإدارة	40.2	40.6	41.3	41.7
التنظيم والاحتياجات النظامية	57.2	59.5	62.1	65.2
مجموع دعم البرامج والميزانية (بملايين الدولارات)	195.5	203.1	209.8	218.3

* لم تُدرج تكاليف دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية في هذا الجدول، ولكنها اعتبرت تكاليف ثابتة حيث إنها تحدد مركزياً باستخدام 'رقم موحد' لجميع المكاتب القطرية.

-12 ويمكن التعبير عن ذلك بالرسم البياني التالي:



-13 خطي لمعرفة العنصر الثابت في ميزانية دعم البرامج والإدارة

-14 وللقيام بمثل هذا التحليل، لابد من افتراض أن دعم البرامج والإدارة يتغير بمعدل ثابت مع تغير حجم الشحنات (علاقة يمكن التعبير عنها في الرسم البياني بخط مستقيم).



- 15- ورغم أن هذا الافتراض لم يتحقق بدقة في جميع الحالات، فإن البيانات التي تم الحصول عليها تشير إلى أنه كان افتراضاً منطقياً، لا سيما عند ربطها بالمستوى التنظيمي.
- 16- ثم أمكن بعد ذلك تحديد المستوى النظري الثابت لدعم البرامج والميزانية عند حجم الشحنات الذي يساوي صفراً، عن طريق إدخال البيانات التي تم جمعها في التحليل الخطي.

النتائج

- 17- يبين الجدول باء المستوى النظري التقديري لتكاليف دعم البرامج والإدارة عند مستوى شحنات يساوي صفراً، والذي يمكن اعتباره مستوى ثابتاً:

الجدول باء: احتياجات المستوى الثابت لدعم البرامج والإدارة			
	ميزانية 2002-2003	المبلغ الثابت	المبلغ المتغير
	(بملايين الدولارات)		%
تكاليف دعم البرنامج			
المكاتب القطرية	44.3*	44.3*	*
المكاتب دون الإقليمية	43.4	23.0	53
المقر	18.7	16.8	90
إجمالي دعم البرامج	106.4	84.1	
إجمالي دعم البرامج (عدا المكاتب القطرية)	62.1	39.8	64
الإدارة	41.3	38.6	94
التنظيم	59.2	44.9	76
احتياجات نظامية	3.0	3.0	100
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة	209.8	170.6	
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة (عدا المكاتب القطرية)	165.5	126.3	76

* لم تُدرج تكاليف دعم البرامج والإدارة للبرامج القطرية في هذا الجدول، ولكنها اعتبرت تكاليف ثابتة حيث إنها تحدد مركزياً باستخدام رقم موحد، لجميع المكاتب القطرية.

- 18- بفصل العنصر الثابت في تكاليف دعم البرامج والإدارة عن الميزانية المعتمدة للفترة المالية 2002-2003، نحصل على العنصر المتغير التالي في تكاليف دعم البرامج والإدارة عن مستوى النشاط المقرر في الميزانية:



الجدول جيم: احتياجات العنصر المتغير في ميزانية دعم البرامج والإدارة (بملايين الدولارات)

	ميزانية 2002-2003	المبلغ الثابت	المبلغ المتغير
تكاليف دعم البرامج			
المكاتب القطرية	44.3*	44.3*	0*
المكاتب دون الإقليمية	43.4	23.0	20.4
المقر	18.7	16.8	1.9
إجمالي دعم البرامج	106.4	84.1	22.3
إجمالي دعم البرامج (عدا المكاتب القطرية)	62.1	39.8	22.3
الإدارة	41.3	38.6	2.6
التنظيم	59.2	44.9	14.3-
احتياجات نظامية	3.0	3.0	0.0
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة	209.8	170.6	39.2
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة (عدا المكاتب القطرية)	165.5	126.3	39.2

* لم تُدرج تكاليف دعم البرامج والإدارة للبرامج القطرية في هذا الجدول، ولكنها اعتبرت تكاليف ثابتة حيث أنها تحدد مركزياً باستخدام رقم موحد لجميع المكاتب القطرية.

- 19- ويشير ذلك إلى أنه من بين مبلغ 165.5 مليون دولار المدرج في الميزانية للمقر والمكاتب الإقليمية، يمكن اعتبار مبلغ 39.2 مليون دولار تكاليف متغيرة
- 20- ووجود عنصر متغير في تكاليف دعم البرامج والإدارة يعني أن هذه التكاليف تتغير بتغير مستوى العمليات، وبالتالي فهي ترتبط بدرجة معينة بهذه العمليات.
- 21- وطبقاً لللائحة المالية، فإن أي تكاليف ينبغي أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بتقديم الدعم لعملية ما، حتى يمكن تصنيفها كتكاليف دعم مباشر.
- 22- فإذا أمكن إيجاد هذا الارتباط المباشر، لمبلغ 39.2 مليون دولار الذي يمثل التكاليف المتغيرة المذكورة أعلاه، فإن هناك مبرراً قوياً لإعادة تصنيف العنصر المتغير في الميزانية الحالية لدعم البرامج والإدارة ضمن تكاليف الدعم المباشر، وتمويلها من هذه المصادر بدلاً من تمويلها من الإيرادات لدعم البرامج والإدارة.
- 23- وبعد تحديد التكاليف، هناك أيضاً مسألة وضع نظام لإسناد التكاليف إلى المشاريع وكيفية استخدام تمويل تكاليف الدعم المباشر لتغطية هذه التكاليف، كما أن هناك حاجة على القيام بذلك.

الاستنتاجات

- 24- من التحليل السابق، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:
- (أ) أنه كان هناك بعض التفاوت في احتياجات مصروفات دعم البرامج والإدارة نتيجة التغييرات في مستوى عمليات البرنامج. وأن جزءاً كبيراً من احتياجات دعم البرامج والإدارة لم يطرأ عليه تغيير عندما تغير مستوى العمليات من حزمة عمليات إلى حزمة أخرى.
- (ب) أنه أمكن من هذا التحليل تحديد مستوى ثابت نظرياً لدعم البرامج والإدارة. وكان ذلك يقترب من ثلاثة أرباع ميزانية دعم البرامج والإدارة المعتمدة للفترة المالية 2002-2003 (عدا تكاليف المكاتب القطرية).
- (ج) أن تكاليف دعم البرامج والإدارة تمول (أساساً) من استرداد تكاليف الدعم غير المباشر التي تتفاوت بصورة مباشرة مع التغيير في حجم الشحنات. وبالتالي فإنه عندما يكون هناك تغيير في حجم العمليات، فإن التأثير على تمويل دعم البرامج والإدارة لا يبدو متماثلاً مع التأثير على تكاليف دعم البرامج والإدارة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن التفاوت في تكاليف دعم البرامج والإدارة نتيجة التغيير في مستوى العمليات، لن يتعدى على الأرجح ربع التفاوت في حجم الإيرادات لتكاليف الدعم غير المباشر.
- (د) إذا أمكن إيجاد ارتباط مباشر بتقديم الدعم إلى عملية ما، للعنصر المتغير في ميزانية دعم البرامج والإدارة (الذي يقدر بنحو 39.2 مليون دولار في ميزانية الفترة المالية 2002-2003)، فإن هناك مبرراً قوياً لإعادة تصنيف هذه التكاليف باعتبارها تكاليف دعم مباشر، وتمويلها على هذا الأساس.



الملحق السادس

خيارات التمويل التي وضعتها مجموعة العمل

المقدمة

- 1- لم تدخل مصروفات دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية ضمن تحليل الحساسية، حيث أنها تحدد مركزياً باستخدام رقم موحد، بالنسبة لجميع المكاتب القطرية.
- 2- وقد وافق المجلس التنفيذي على هذا النهج، بناءً على تقرير عام 1999 الذي وضعت مجموعة العمل الرسمية المعنية بالموارد والتمويل طويل الأجل.

خيارات مجموعة العمل المعنية بالموارد والتمويل طويل الأجل

- 3- استعرضت مجموعة العمل هذه ثلاثة خيارات لدعم البرامج والإدارة في المكاتب القطرية. وهذه الخيارات هي:
 - الخيار الأول: أن توضع ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية على أساس وزن الشحنات
 - الخيار الثاني: تحويل التكاليف من دعم البرامج والإدارة إلى تكاليف الدعم المباشر
 - ◀ الخيار الثالث: وهو الخيار الحالي (أي تطبيق الصيغة '1، 2، 3 - K55')
- 4- وباجتماع هذا النهج، تتلقى المكاتب القطرية مبلغاً لدعم البرامج والإدارة يكفي الحد الأدنى لهيكل المكتب القطري:
 - (أ) موظف مهني دولي واحد (مدير قطري)
 - (ب) موظفان قطريان
 - (ج) ثلاثة موظفين من فئة الخدمات العامة
 - (د) 55 000 دولار سنوياً لمصروفات التشغيل المحلي.
- 5- ويعود هذا الملحق إلى النظر في هذه الخيارات وتحليلها بالنسبة للفترتين المائيتين 2001-2000 و 2003-2002
- 6- يستخدم هذا الخيار ميزانية دعم البرامج والإدارة في المكاتب القطرية لتمويل 'موظفين أساسيين وهيكل تشغيلي، على أساس حجم الشحنات التي يتعامل فيها كل مكتب'
- 7- ومستوى الموظفين وتكاليف غير الموظفين، وحزم وزن الشحنات المستخدمة في الجدول ألف هي تلك الواردة في تقرير مجموعة العمل، والمطبقة على ميزانيتي 2001-2000 و 2003-2002. وسوف يُسفر تطبيق هذه المسائل عن النتائج التالية:

الجدول ألف: ملخص الخيار الأول لمجموعة العمل

	الخيار الأول لمجموعة العمل (بملايين الدولارات)	ميزانية الخيار الحالي (بملايين الدولارات)*	الزيادة المطلوبة (بملايين الدولارات)	النسبة المئوية للزيادة المطلوبة
الفترة المالية 2001-2000				
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية	118.2	43.3	74.9	173
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمسائل الأخرى	201.4	201.4	0.0	0
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة	319.6	244.7	74.9	23
الفترة المالية 2003-2002				
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية	99.6	44.3	55.3	125
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمسائل الأخرى	165.5	165.5	0.0	0
الميزانية الإجمالية لدعم البرامج والإدارة	265.1	209.8	55.3	2.6

* ملاحظة: بالنسبة للفترة المالية 2001-2000، فإن هذه الأرقام هي أرقام الميزانية المعدلة



- 8- ويتبين من ذلك أن تطبيق هذا الخيار، تبعاً للمنهجية التي وضعتها مجموعة العمل، سيتطلب زيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة بنسبة 26 في المائة للفترة المالية 2002-2003. وسوف يتطلب ذلك زيادة مقابلة في معدل تكاليف الدعم غير المباشر، لتتخطى نسبة 6.9 في المائة التي حددتها مجموعة العمل.
- 9- وبناءً على ذلك، فقد تم تحليل هيكل بديل (أصغر) للموظفين الأساسيين والتشغيل. وتتناول هذا البديل حزم أخرى لوزن الشحنات، وهيكل الموظفين، والاحتياجات من غير الموظفين، كما يرد بالتفصيل في الملحق الثاني. وسوف يسفر تطبيق هذا الخيار عن النتائج التالية:

الجدول باء: موجز الخيار الأول المعدل لمجموعة العمل

	الخيار الأول المعدل لمجموعة العمل (بملايين الدولارات)	ميزانية الخيار الحالي (بملايين الدولارات)*	الزيادة المطلوبة (بملايين الدولارات)	النسبة المئوية للزيادة المطلوبة
الفترة المالية 2001-2000				
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية	59.9	43.3	16.6	38
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمسائل الأخرى	201.4	201.4	0.0	0
مجموع ميزانية دعم البرامج والإدارة	261.3	244.7	16.6	7
الفترة المالية 2003-2002				
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية	59.9	44.3	15.6	35
ميزانية دعم البرامج والإدارة للمسائل الأخرى	165.5	165.5	0.0	0
الميزانية الإجمالية لدعم البرامج والإدارة	225.4	209.8	15.6	7

* ملاحظة: بالنسبة للفترة المالية 2001-2000، فإن هذه الأرقام هي أرقام الميزانية المعدلة

- 10- وتطبيق هذا الحد الأصغر من الموظفين الأساسيين وهيكل التشغيل، سيستلزم ذلك زيادة ميزانية دعم البرامج والإدارة بنسبة 7 في المائة. ويتطلب هذا زيادة مقابلة في معدل تكاليف الدعم غير المباشر، تقرب من 0.5 في المائة.
- 11- ومن بين الفوائد التي حددتها مجموعة العمل من تطبيق الخيار الأول:
- أنه سيقبل من مخاطر تهديد استمرارية مهام الدعم الضرورية في المكاتب الإقليمية. فميزانية دعم البرامج والإدارة ستمول الهيكل الأساسي اللازم للمكتب القطري بالنسبة لمستوى السلع التي يتعامل فيها ونشاط المكتب؛
 - أن البرنامج سوف يحتفظ بالمرونة في استخدام وتمويل دعم البرامج والإدارة لكي يعزز المكاتب القطرية من الناحية الاستراتيجية عندما يستلزم الأمر ذلك؛
 - وضع شروط تعاقدية ثابتة لكبار الموظفين الدوليين والقطريين عند العمل في عمليات الإغاثة في ظل الظروف الصعبة
 - وسيحتاج الأمر إلى الحد الأدنى من التعديلات عند وضع الميزانيات الجارية أو نظم المحاسبة والمعلومات " ومع ذلك، فإن هناك بعض المضار مثل:
- 12- أن الأمر سيحتاج إلى رفع معدل تكاليف الدعم غير المباشر، وهو الضرر الذي يمكن تقليله باستخدام الهيكل الأساسي الأصغر المشار إليه في الخيار الأول "المعدل"؛
- سيكون هناك قدر أقل من الضغط من أجل التعديل السريع لموظفي المكاتب القطرية ومستويات تكاليف الدعم عندما ينخفض مستوى الموارد، ومرة أخرى فإن هذا الضرر يمكن التقليل منه بالمتابعة للصيقة لأوزان الشحنات في كل مكتب من المكاتب القطرية، وتعديل ميزانية دعم البرامج والإدارة طبقاً لحزم الشحنات.
- 13- درس هذا الخيار احتمال تحويل التكاليف الإضافية من دعم البرامج والإدارة إلى تكاليف الدعم المباشر، بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف دعم البرامج والميزانية ومعدل تكاليف الدعم غير المباشر.
- 14- وتم تحديد عدة بدائل لتحويل التكاليف الإضافية إلى تكاليف الدعم المباشر. كما تم تحديث التأثيرات النظرية لذلك وتحليلها في الجدولين واو وزاي.
- 15- ويمكن تلخيص هذه التأثيرات كما يلي:

الجدول جيم: ملخص الخيار الأول المعدل لمجموعة العمل (بملايين الدولارات)



	تقدير معدل تكاليف الدعم غير المباشر 2001-2000	تقدير معدل تكاليف الدعم غير المباشر 2003-2002
تحويل جميع تكاليف المكاتب القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	%5.5	%6.2
تحويل جميع تكاليف المكاتب الإقليمية إلى تكاليف دعم مباشر	%6.8	%6.4
تحويل جميع تكاليف المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمكاتب شبة الإقليمية إلى تكاليف دعم مباشر	%4.5	%4.6
تحويل جميع تكاليف دعم البرامج في المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب شبة الإقليمية، والمقر إلى تكاليف دعم مباشر	%3.1	%3.9

- 16- وفيما يلي بعض فوائد الخيار الثاني التي أوضحتها مجموعة العمل:
- "أنه ذات 'اتجاه مستقبلي'. فهو يساير اتجاه استرداد التكاليف بربط التكاليف بالعمليات إلى أكبر حد ممكن، وبذلك يضمن هيكلًا أكثر مرونة للتوسع والاتصال بحسب مستوى الموارد.
 - أن مهام الدعم المتبقية في دعم البرامج والإدارة، ستظهر طبيعتها غير المباشرة بصورة أوضح.
 - أن هذا الخيار سيحدد معدل منخفض للغاية لتكاليف الدعم غير المباشر، الأمر الذي سيبدو "تنافسيًا" بأغلب المعايير".
- 17- ومن بين المضار التي أمكن التعرف عليها:
- "أن على البرنامج أن يتحمل مخاطر كبيرة في الإنفاق على مصروفات تكاليف الدعم المباشر، بينما الجهات المانحة قد تسدد مساهماتها وقد لا تسدها؛
 - إن المخاطر التي تحيط بالالتزام بأموال تكاليف الدعم المباشر، ستكون كبيرة للغاية؛
 - متطلبات إدارية وتنظيمية ضخمة؛

18- وهو الخيار الحالي الذي حول 25 في المائة من تكاليف دعم البرامج والإدارة في المكاتب القطرية إلى تكاليف دعم مباشر، وطبق معدل 7.8 في المائة لتكاليف الدعم غير المباشر. ويستخدم هذا الخيار تكاليف الدعم غير المباشر في تمويل جميع تكاليف الدعم في المقر، وتكاليف الدعم في المكاتب الإقليمية، والحد الأدنى من هياكل المكاتب القطرية، التي تُعتبر ضرورية لوجود البرنامج.

19- ويبين الملحقان حاء وطاء الكيفية التي طُبّق بها هذا الخيار على ميزانيات دعم البرامج والإدارة في الفترتين الماليتين 2001-2000 و2003-2002 على التوالي.



الجدول دال: الخيار الأول - الهيكل الأساسي لدعم البرامج والإدارة في المكاتب القطرية بحسب حزم الوزن

2001-2000

الهيكل الأساسي لمكاتب القطرية الذي يمول من تكاليف دعم البرامج والإدارة

الهيكل الأساسي للمكتب القطري	العدد	(ألف)	العدد	(باء)	العدد	(جيم)	العدد	(دال)	دعم البرامج والإدارة الإجمالي
		أكثر من 40.000 طن		أكثر من 20.000 طن		أكثر من 6 000 طن		أقل من 6 000 طن	
		دون فئة مد-2		دون فئة مد-1		دون فئة ف-5		دون فئة ف-4	
موظفون ومهنيون دوليون	4	1 168 000	3	879 000	2	574 000	1	287 000	
موظفون قطريون	4	255 000	3	191 250	2	127 500	1	63 750	
موظفو فئة الخدمة العامة	12	334 800	9	251 100	6	167 400	3	83 700	
تكاليف غير الموظفين		185 000		145 000		105 000		55 000	
المجموع		1 942 800		1 466 350		973 900		489 450	
عدد المكاتب القطرية	38		14		22		5		79
مجموع دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية		73 826 400		20 528 900		21 425 800		2 447 250	118 228 350

2002-2003

الهيكل الأساسي للمكتب القطري	العدد	(ألف)	العدد	(باء)	العدد	(جيم)	العدد	(دال)	دعم البرامج والإدارة الإجمالي
		أكثر من 40.000 طن		أكثر من 20.000 طن		أكثر من 6 000 طن		أقل من 6 000 طن	
		دون مد-2		دون مد-1		دون ف-5		دون ف-4	
موظفون ومهنيون دوليون	4	1 002 960	3	775 640	2	527 720	1	300 400	
موظفون قطريون	4	204 000	3	153 000	2	102 000	1	51 000	
موظفو فئة الخدمة العامة	12	282 348	9	211 761	6	141 174	3	70 587	
تكاليف غير الموظفين		185 000		145 000		105 000		55 000	
المجموع		1 674 308		1 285 401		875 894		476 987	
عدد المكاتب القطرية	28		18		30		7		83
مجموع دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية		46 880 624		23 137 218		26 276 820		3 338 909	99 633 571



الملحق 2: الخيار الأول المنقح بعد تعديله بحسب الهيكل الأساسي الأصغر لكل حزمة من وزن الشحنات

2001-2000

الهيكل الأساسي للمكتب القطري	العدد	(ألف)	(باء)	(جيم)	(دال)	دعم البرامج والإدارة الإجمالي		
		أكثر من	أكثر من	أكثر من	أقل من			
		40.000 طن	20.000 طن	6 000 طن	6 000 طن			
		دون فئة مد-2	دون فئة مد-1	دون فئة ف-5	دون فئة ف-4			
موظفون ومهنيون دوليون	1	382 000	2	617 000	2	574 000	1	287 000
موظفون قطريون	2	127 500	3	191 250	3	191 250	1	63 750
موظفو فئة الخدمة العامة	3	83 700	4	111 600	4	111 600	3	83 700
تكاليف غير الموظفين				75 000		75 000		55 000
المجموع		593 200		994 850		951 850		489 450
عدد المكاتب القطرية		38		14		22		5
مجموع دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية		22 541 600		13 927 900		20 940 700		2 447 250
								79
								59 857 450

2003-2002

الهيكل الأساسي لمكاتب القطري	العدد	(ألف)	(باء)	(جيم)	(دال)	دعم البرامج والإدارة الإجمالي		
		أكثر من	أكثر من	أكثر من	أقل من			
		40.000 طن	20.000 طن	6 000 طن	6 000 طن			
		دون فئة مد-2	دون فئة مد-1	دون فئة ف-5	دون فئة ف-4			
موظفون ومهنيون دوليون	1	367 800	2	563 920	2	527 720	1	300 400
موظفون قطريون	2	102 000	3	153 000	3	153 000	1	51 000
موظفو فئة الخدمة العامة	3	70 587	4	94 116	4	94 116	3	70 587
تكاليف غير الموظفين				75 000		75 000		55 000
المجموع		540 387		886 036		849 836		476 987
عدد المكاتب القطرية		28		18		30		7
مجموع دعم البرامج والإدارة للمكاتب القطرية		15 130 836		15 948 648		25 495 080		3 338 909
								83
								59 913 473



2001-2000

الجدول: واو الخيار الثاني - نقل التكاليف من دعم البرامج والإدارة إلى تكاليف الدعم المباشر

(ألف)

(باء)

(جيم)

(دال)

(هاء)

التصورات	إجمالي مصروفات دعم البرامج والإدارة في ظل الخيار الحالي بملايين الدولارات	التحويل إلى تكاليف دعم مباشر بملايين الدولارات	دعم البرامج والإدارة بعد التعديل (ج) = (أ) - (ب) بملايين الدولارات	تكاليف التشغيل المباشرة بملايين الدولارات	معدل تكاليف الدعم غير المباشر (هـ) = (ج) / (د) %
(أ) تحويل جميع المكاتب القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	235.9 مخصوما منها				
	214.8 التكاليف غير المتكررة	55.1	159.7	2,899.10	5.5
(ب) تحويل جميع المكاتب دون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	11.7	203.1	2,899.10	7.0
(ج) تحويل جميع المكاتب القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	17.4	197.4	2,899.10	6.8
(د) تحويل جميع المكاتب القطرية ودون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	66.8	148.0	2,899.10	5.1
(هـ) تحويل جميع المكاتب القطرية ودون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	29.1	185.7	2,899.10	6.4
(و) تحويل جميع المكاتب الإقليمية و القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	84.2	130.6	2,899.10	4.5
(ز) تحويل برامج دعم جميع المكاتب الإقليمية و القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	214.8	125	89.8	2,899.10	3.1



2003-2002

الجدول زاي: الخيار الثاني - نقل التكاليف من دعم البرامج والتنمية إلى تكاليف الدعم المباشر

التصورات	(ألف) ميزانية دعم البرامج والإدارة في ظل الخيار الثاني	(باء) التحويل إلى تكاليف دعم مباشر	(جيم) دعم البرامج والإدارة بعد التعديل (ج) = (أ) - (ب)	(دال) تكاليف التشغيل المباشرة	(هاء) معدل تكاليف الدعم غير المباشر (هـ) = (ج) / (د)
	بملايين الدولارات				%
(أ) تحويل جميع المكاتب القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	209.8	44.3	165.5	2 664	6.2
(ب) تحويل جميع المكاتب دون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر *	209.8	4.9	204.9	2 664	7.7
(ج) تحويل جميع المكاتب دون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر *	209.8	38.5	171.3	2 664	6.4
(د) تحويل جميع المكاتب القطرية ودون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	209.8	49.2	160.6	2 664	6.0
(هـ) تحويل جميع المكاتب الإقليمية ودون القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	209.8	43.4	166.4	2 664	6.2
(و) تحويل جميع المكاتب الإقليمية و القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	209.8	87.7	122.1	2 664	4.6
(ز) تحويل برامج دعم جميع المكاتب الإقليمية و القطرية إلى تكاليف دعم مباشر	209.8	106.4	103.4	2 664	3.9

* عدا ثلاثة مكاتب شبه قطرية، وستة مكاتب إقليمية



2001-2000

الجدول حاء: الخيار الثالث - الخيار الحالي

الحد الأدنى - لهيكل المكتب الإقليمي الذي يمول من تكاليف الدعم غير المباشر	العدد	بالدولارات
ممثلو البرنامج	1	319 800
موظفون قطريون	2	127 500
موظفو فئة الخدمات العامة	3	83 700
تكاليف غير الموظفين		55 000
المجموع		586 000

	الأصلية بالدولارات	المعدلة
ميزانية المكتب القطري	40 445 200	42 739 600
المكتب الإقليمي	6 190 340	15 606 840
المكتب دون الإقليمي	26 470 710	26 893 344
الميدان	73 106 250	85 239 784
المقر	117 888 000	150 822 690
المقر و الميدان	190 994 250	236 062 474
احتياجات نظامية	2 888 000	3 663 672
مجموع دعم البرامج و الإدارة	193 882 250	239 726 146

الجدول طاء: الخيار الثالث - الخيار الحالي

2003-2002

الحد الأدنى - لهيكل المكتب الإقليمي الذي يمول من تكاليف الدعم غير المباشر	العدد	بالدولارات
ممثلو البرنامج	1	323 600
موظفون قطريون	2	102 000
موظفو فئة الخدمات العامة	3	70 587
تكاليف غير الموظفين		55 000
المجموع		551 187

ميزانية المكتب القطري	44 318 890
المكتب الإقليمي	38 485 992
المكتب دون الإقليمي	4 917 380
الميدان	87 722 262
المقر	119 109 738
المقر و الميدان	206 832 000
احتياجات نظامية	2 968 000
مجموع دعم البرامج و الإدارة	209 800 000



الملحق السابع

دراسة مقارنة لتكاليف الدعم غير المباشر في برنامج الأغذية العالمي والمنظمات الأخرى للأمم المتحدة

ملخص

مقدمة

طلب المجلس التنفيذي للبرنامج من الأمانة أن تستهل إجراء دراسة مقارنة لميزانيات الدعم في منظمات الأمم المتحدة التي يمكن مقارنتها بالبرنامج. وتنفيذاً لذلك، قامت الأمانة بإجراء دراسة من طرفها لكيفية التعامل مع تكاليف الدعم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسيف، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، وبرنامج الأغذية العالمي. وقد أجريت هذه الدراسة باستعراض وثائق عامة وإجراء مقابلات متعمقة مع موظفي المنظمات المعنية. وتمت الدراسة بمعرفة موظفين مهنيين في البرنامج بقيادة أحد الخبراء الاستشاريين ممن لهم خبرة مهنية طويلة داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وسترد نتائج هذه الدراسة في الفقرات التالية التي رُتبت على أساس هيكل الدراسة نفسها.

اختصاصات المنظمات واستراتيجياتها وأنشطتها وأحجامها

إن للمنظمات أهدافاً واختصاصات مختلفة للغاية. وهو ما يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المدخلات المباشرة لتحقيق نتائج متنوعة. إن الاختلافات الأساسية في طبيعة واستراتيجيات المنظمات تتطلب مستويات مختلفة من الإدارة والتنظيم والدعم. وبالتالي فإن التكاليف المرتبطة بذلك ستختلف من منظمة إلى أخرى. وتسعى هذه الوثيقة إلى عقد مقارنة بين التكاليف والهياكل التنظيمية المختلفة، ولا تسعى إلى تفسير كيفية حدوث هذه الخلافات بسبب الاستراتيجية التي تطبقها كل منظمة. وطرق التنفيذ التي تستخدمها المنظمات، والتي تتراح بين التنفيذ المباشر بالكامل تقريباً إلى عدم التنفيذ المباشر تقريباً، تفضي إلى اختلاف تكاليف الدعم. كما أن هناك فروقاً كبيرة بين منظمة وأخرى من حيث الإنفاق، فأكبرها يكاد يكون حجمه ستة أمثال أصغرها. والخلافات الأساسية في طبيعة المنظمات تقلل من إمكانية المقارنة بين تكاليف الدعم فيها. وقد اقتصرنا هذه الدراسة المقارنة على الموارد، والتمويل، وفئات التكاليف، والحجم والهيكل التنظيمي. وهي لا تعقد مقارنة بين المخرجات أو مستوياتها، أو البنية الأساسية والاختصاصات المختلفة، لأن هذه كلها من الصعب قياسها. فالنتائج المختلفة التي تحققها المنظمات تقلل من إمكانية المقارنة بين مدخلاتها، بما في ذلك مدخلات الدعم.

الهيكل التنظيمي

تتشابه المنظمات في هياكلها. والاستثناء هنا هو برنامج الأغذية العالمي ومنظمة اليونيسيف، نظراً لأن مكاتبهما الإقليمية تتسم باللامركزية. وتتفاوت التغطية الجغرافية بصورة كبيرة، كما يتبين من عدد المكاتب القطرية كما يلي:

عدد المكاتب القطرية	
83	برنامج الأغذية العالمي
126	منظمة اليونيسيف
136	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
110	صندوق الأمم المتحدة للسكان
123	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

أساليب الميزانية

نتيجة لعملية التنسيق التي بادرت بها منظمة اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، أصبح هناك تشابه في أساليب الميزانية في هذه المنظمات الثلاث، لا سيما بالنسبة لميزانية الدعم فيها. وباستثناء مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، فإن هذه المنظمات تعد الآن ميزانيات الدعم فيها على أساس فترات مالية. وكلها تطبق تعاريف متناسقة على ميزانيات الدعم فيها، مصنفة التكاليف على الوجه التالي:



- تكاليف برنامجية (وهي في حالة برنامج الأغذية العالمي تكاليف التشغيل المباشر وتكاليف الدعم المباشر)
- تكاليف الدعم، التي تنقسم بدورها إلى:
 - دعم البرامج: المكاتب القطرية
 - دعم البرامج: المقر
 - الإدارة والتنظيم

الطرق المحاسبية

يمكن تلخيص سياسات قيد الإيرادات والمصروفات كما يلي:

قيد الإيرادات المساهمات	قيد المصروفات
برنامج الأغذية العالمي	على أساس الاستحقاق*
منظمة اليونيسيف	على أساس الاستحقاق*
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	على أساس الاستحقاق**
صندوق الأمم المتحدة للسكان	على أساس الاستحقاق**
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	على أساس الاستحقاق*

* عدا تكاليف الموظفين التي تقيد على أساس الصرف.
** عدا تكاليف الموظفين والمشروعات التي تنفذ بواسطة الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والتي يتم حسابها على أساس الصرف نقداً

تدبير الموارد وتمويل تكاليف الدعم:

باستثناء برنامج الأغذية العالمي، فإن جميع المنظمات التي جرت دراستها تستخدم مواردها العادية أو المساهمات الموحدة لتمويل مستوى أساسي من تكاليف الدعم. وتستخدم المساهمات غير العادية في تمويل تكاليف الدعم الإضافية، دون نصيب تناسبي مع تكاليف الدعم الكلية.

فئات التكاليف

تصنف منظمة اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين جميع التكاليف التي لا تدخل ضمن ميزانية الدعم فيها باعتبارها تكاليف برنامجية. فليس في هذه المنظمات فئة تكاليف تقابل تكاليف الدعم المباشر في البرنامج بحيث يمكن معرفة التكاليف التي تعتبر بطبيعتها تكاليف دعم ولكنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشروع.

وهذا الأمر يجعل المقارنة المباشرة بين تكاليف الدعم المباشر وغير المباشر أمراً صعباً.

تحليل التكاليف المدرجة في الميزانية

حتى يمكن إعداد مقارنة مفيدة بين تكاليف الدعم غير المباشر، أي مقارنة 'الشيء بالشيء'، فقد تم تعديل فئات التكاليف في المنظمات الأخرى لتصبح غير مباشرة ومباشرة باستخدام المنهجية المطبقة في برنامج الأغذية العالمي.

ويقيد البرنامج رقماً موحداً لتكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين في المكاتب القطرية من أجل تكاليف الدعم غير المباشر، مع قيد الباقي ضمن التكاليف المباشرة.

وبتطبيق هذه المنهجية على المنظمات الأخرى، أي تحويل تكاليف المكاتب القطرية التي تتجاوز 'الرقم الموحد' في البرنامج إلى تكاليف برنامجية مباشرة، سيرفع من تكاليف الدعم غير المباشر التالية المقيدة في الميزانية كنسبة من التكاليف الكلية في الميزانية في عامي 2002 و 2003:

الفترة المالية 2002-2003

برنامج الأغذية العالمي	7.2 (أ)
منظمة اليونيسيف	14.0
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	13.0 (ب)
صندوق الأمم المتحدة للسكان	25.7 (ج)
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين	13.1

(أ) إن استخدام التكاليف الإجمالية هنا أي التكاليف المباشرة وغير المباشرة، كمقام، يعطي نتيجة مختلفة عن معدل تكاليف

الدعم غير المباشر في البرنامج (وهي الآن 7.8) التي تأتي من استخدام التكاليف المباشرة وحدها كمقام.

(ب) تشمل تكاليف الدعم هذه نسبة 5.7 تتعلق بدعم أنشطة التشغيل للأمم المتحدة.

(ج) تشمل تكاليف الدعم هذه نسبة 5.1 قد تتعلق بتكاليف الدعم التقني والإداري المدفوعة إلى الوكالات الأخرى.



في ضوء المعلومات المتاحة ونظرا للطبيعة الفريدة لفئات تكاليف الدعم المباشر في البرنامج، فإن هذه الأرقام تمثل أنسب مقارنة ممكنة لتكاليف الدعم غير المباشر في الإطار الزمني للدراسة الحالية.



القسم 1 – المقدمة

- 1- من بين نقاط قرار المجلس التنفيذي للبرنامج نتيجة الاستعراض الأولي لمعدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشر، توصية للبرنامج بأن:
 - "يبدأ دراسة مقارنة عن تمويل وتكاليف ميزانيات الإدارة والدعم في منظمات الأمم المتحدة القابلة للمقارنة بالدرجة الممكنة".
- 2- وسوف تركز هذه الدراسة المقارنة على منظمات الأمم المتحدة ذات الميزانيات المتناسقة، وهي: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة اليونيسيف. وستشمل المقارنة مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين نظراً لأوجه التشابه بينها وبين البرنامج.
- 3- وتقارن الدراسة بين معاملة تكاليف الدعم في عدد من منظمات الأمم المتحدة، بدراسة الجوانب التالية فيها:
 - اختصاصات المنظمات وأنشطتها وأحجامها
 - الهيكل التنظيمي؛
 - أساليب الميزانية؛
 - الطرق المحاسبية؛
 - أدوات الموارد والتمويل؛
 - فئات التكاليف؛
 - تكاليف الدعم المدرجة في الميزانية.

القسم 2: اختصاصات المنظمات واستراتيجياتها وأنشطتها وأحجامها

- 4- ينبغي أولاً وضع مقارنة تكاليف الدعم بين وكالات الأمم المتحدة في إطار اختصاصاتها ووظائفها المختلفة. ومن شأن ذلك أن يؤثر على طبيعة ومستوى تكاليف دعم الإدارة والتنظيم والبرامج، التي يشار إليها بتكاليف الدعم التي تحتاجها كل منظمة.

برنامج الأغذية العالمي

- 5- مقاصد برنامج الأغذية العالمي هي:
 - استخدام المساعدات الغذائية لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - تلبية الاحتياجات الغذائية للاجئين، وحالات الطوارئ والإغاثة الممتدة والإنعاش؛
 - تعزيز الأمن الغذائي العالمي.
- 6- وتحقيقاً لهذه المقاصد يقوم البرنامج "بتنفيذ برامج ومشروعات وأنشطة المعونة الغذائية"^{المرجع 1} بتوريد المساهمات من الأغذية إلى المشروعات، ونقل هذه المساهمات وتوزيعها.
- 7- وفي الفترة المالية 2000-2001، سلم البرنامج 7.7 مليون طن متري من الأغذية، بمصروفات زادت عن 3.1 مليار دولار إلى الجوعى المشردين^{المرجع 1}.

منظمة اليونيسيف

- 8- اختصاصات منظمة اليونيسيف بحكم قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة هي "الدعوة لحماية حقوق الأطفال، والمساعدة في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وزيادة الفرص المتاحة أمامهم للوصول إلى طاقاتهم الكاملة"^{المرجع 2}



- 9- وترتكز منظمة اليونيسيف جهودها على تحقيق 5 أولويات، هي: تعليم البنات، وتنمية الأطفال المبكرة، والتحصين "الزائد"، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، وتحسين حماية الأطفال من العنف والاستغلال وسوء المعاملة والتمييز.
- 10- وفي الفترة المالية 2001-2000، فاقت مصروفات اليونيسيف 2.3 مليار دولار المرجع 2

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- 11- رسالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي "مساعدة البلدان في سعيها لتحقيق التنمية البشرية المستدامة" المرجع 5
وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو "شبكة التنمية العالمية للأمم المتحدة، الذي يدعو إلى التغيير وربط البلدان بالمعرفة والخبرة والموارد من أجل مساعدة البشر على إقامة حياة أفضل" المرجع 6 ويمول برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نظام المنسق المقيم ويتولى إدارته.
- 12- ويتم تحقيق ذلك عن طريق "التركيز بصورة أقل على عمل المشروعات... ويقدم عوضاً عن ذلك خدمات استشارية ناجعة للبلدان النامية مع المساعدة في دفع الجهود العالمية الجديدة نحو.. تلبية الأهداف الإنمائية" المرجع 7.
- 13- وبذلك تُركز أنشطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصورة أقل على تنفيذ المشروعات، بينما تزيد تركيزها على "تقديم الأموال ومساعدة البلدان النامية على جذب المساعدات من أجل التنمية، واستخدامها بصورة فعالة" المرجع 8.
- 14- وقد أنفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ما يقرب من 5.4 مليار دولار في الفترة المالية 1998-1999 المرجع 24.

صندوق الأمم المتحدة للسكان

- 15- يختص الصندوق "بتقديم المساعدات إلى البلدان.. لمساعدتها في معالجة الصحة الإنجابية وقضايا السكان، وإثارة الوعي بهذه المسائل في جميع البلدان" المرجع 9.
- 16- ومن أجل تحقيق ذلك، يقوم الصندوق أساساً "بالمساعدة في تعبئة الموارد من البلدان النامية والمتقدمة على السواء" المرجع 9
- 17- وللصندوق ثلاثة مجالات برنامجية:
- الصحة الإنجابية: حيث يساند الصندوق تقديم الرعاية للصحة الإنجابية
 - استراتيجية السكان والتنمية: حيث يساعد الصندوق البلدان في صياغة سياسات شاملة للسكان، وتنفيذها وتقييمها.
 - الدعوة: الصندوق داعية للمؤتمر الدولي المعني بالسكان والتنمية، والمؤتمر الدولي المعني بالسكان والتنمية + خمسة أهداف" المرجع 10
- 18- كان التركيز في نشاط صندوق الأمم المتحدة للسكان يتزايد في مجالات التمويل والدعوة وتقديم المشورة التقنية، ويتراجع بالنسبة لتنفيذ المشروعات.
- 19- أنفق الصندوق ما يربو على 533 مليون دولار في الفترة المالية المنتهية في 2001/12/31 المرجع 25.

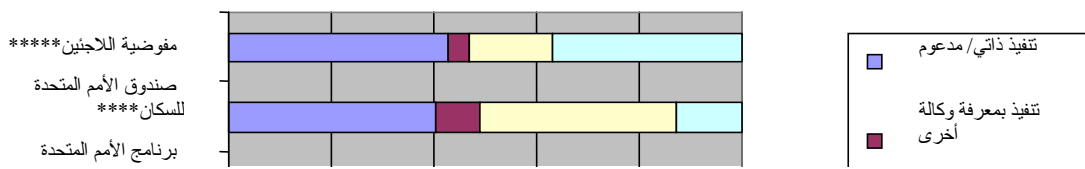
مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

- 20- اختصاصات المفوضية كما حددتها الأمم المتحدة هي "أن تقود وتنسق الجهود الدولية لحماية اللاجئين في مختلف أنحاء العالم وحل مشاكلهم" المرجع 11
- 21- ولتحقيق هذا الهدف، وضعت المفوضية "برامج ضخمة للمساعدة المادية لتلبية احتياجات اللاجئين" المرجع 12
- 22- ورغم أن المفوضية تُعد حساباتها على أساس سنوي، فقد بلغ مجموع مصروفاتها في عامي 2000-2001 المرجع 38، 1.6 مليار دولار.

طرق التنفيذ

- 23- تتبع جميع المنظمات مبدأ التنفيذ القطري، حيث يعتبر القطر مالكا للبرنامج. وهناك درجات مختلفة لمشاركة هذه المنظمات في دعم عمليات التخطيط والإعداد للبرامج. ويبين الشكل التالي طرق التنفيذ في كل منظمة.

طرق التنفيذ



** تكمن ملكية البرنامج في البلد ذاته. وتساعد منظمة اليونيسيف الشركاء الوطنيين والمحليين في تنفيذ الأنشطة المتفق عليها وتدعم بناء قدرات هؤلاء الشركاء.
 *** استناداً إلى مصروفات البرنامج من الموارد العادية لعامي 1999 و2000 المرجع 26.
 **** استناداً إلى تحليل مصروفات البرنامج المرجع 25.
 ***** استناداً إلى أتماط التنفيذ الراهنة في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لعام 2000 المرجع 20، المعدلة لاستبعاد تكاليف الدعم والإدارة والتنظيم البرنامجية.

24- المعلومات المستخدمة في حساب الرسم البياني السابق، والأطر الزمنية وطرق الحساب كلها غير قابلة للمقارنة المباشرة في كل منظمة. وينبغي اعتبارها مؤشراً عاماً لطريقة التنفيذ المفضلة، لا باعتبارها مقارنة مباشرة. فبعض المنظمات، مثل منظمة اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي في حالة التنمية، تُقدم دعماً كاملاً لمساعدة البلد في جميع جوانب البرنامج من التخطيط إلى التنفيذ، بينما السلطات القطرية والشركاء يكونون مسؤولين عن إدارة البرامج الإنمائية وتحقيق النتائج المقررة.

الاستنتاج

- 25- هناك اختلاف كبير في أهداف المنظمات واختصاصاتها، مما يسفر عن مجال واسع من الأنشطة والمدخلات المباشرة التي تستلزم مستويات مختلفة من الدعم والإدارة والتنظيم.
- 26- وبناءً على ذلك، فإن تكاليف الدعم تختلف نتيجة الطبيعة المختلفة لهذه المنظمات.
- 27- وتفاوت طرق التنفيذ تفاوتاً كبيراً من منظمة إلى أخرى، الأمر الذي له تأثيره على تكاليف الدعم اللازمة لكل منظمة، بالإضافة إلى أنه يقلل من إمكانية المقارنة فيما بين المنظمات.
- 28- واختلاف أحجام المنظمات كما يتبين من مستويات مصروفاتها، يقلل من إمكانية المقارنة بين تكاليف الدعم المرتبطة بتفاوت وفورات الحجم.

المصروفات في الفترة المالية (بمليارات الدولارات)	
برنامج الأغذية العالمي	3.1
منظمة اليونيسيف	2.3
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	5.4
صندوق الأمم المتحدة للسكان	0.5
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	1.6

القسم 3: الهيكل التنظيمي

29- لكي تقوم كل منظمة بمهمتها، فإن لها هيكلها التنظيمي الخاص. وهذا الهيكل يؤثر على مستوى وطبيعة تكاليف الدعم، وينبغي فهم ذلك حتى يمكن وضع أي تحليل لتكاليف الدعم في إطاره السليم.

برنامج الأغذية العالمي

- 30- اتخذ البرنامج مؤخراً مبادرة لتحقيق اللامركزية، بهدف "تفويض أكبر قدر ممكن من السلطة للموظفين الميدانيين والمكاتب الميدانية، من أجل تحسين وقت الاستجابة في حالات الطوارئ، وزيادة جودة الأنشطة الإنمائية... بنقل أغلب القرارات التشغيلية إلى المكاتب الميدانية" المرجع 13.
- 31- وشمل ذلك نقل ستة مكاتب إقليمية من روما، بما ترتب على ذلك من تغيير في تكاليف الدعم. وبقي مكتب واحد في روما لأسباب لوجستية.



32- وتضمنت ميزانية البرنامج تكاليف 72 مكتباً قطرياً في الفترة المالية 2002-2003، بالإضافة إلى المكاتب الإقليمية.

منظمة اليونيسيف

33- تعمل منظمة اليونيسيف بطريقة لا مركزية مماثلة، مع وجود ثمانية مكاتب إقليمية خارج نيويورك، بالإضافة إلى 126 مكتباً قترياً تغطي 162 بلداً وإقليماً.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

34- يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بهيكل إقليمي يضم خمسة أقاليم. وتوجد المكاتب الإقليمية في نيويورك المرجع 15

35- وتعمل هذه المكاتب من خلال المكاتب القطرية الموجودة في 136 بلداً المرجع 16.

صندوق الأمم المتحدة للسكان

36- يتكون صندوق الأمم المتحدة للسكان من أربعة أقسام جغرافية وقسمين تقنيين في نيويورك لتغطية عملياته في مختلف أنحاء العالم. وهذه الأقسام، التي تنقسم مرة أخرى إلى مجموعات "مسؤولة عن التنسيق في المقر لتقديم الدعم اللازم للمكاتب القطرية" المرجع 17.

37- وقد قام الصندوق مؤخراً بتطبيق نظام اللامركزية على إدارة العمليات في مكاتبه القطرية المرجع 17. وهناك 110 مكاتب للصندوق تغطي نحو 160 بلداً.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

38- تتكون المفوضية من خمسة مكاتب إقليمية في جنيف لإدارة العمليات الإقليمية ودعمها.

39- وفي بداية عام 2001، كان لدى المفوضية 123 مكتباً تمثيلاً منتشرة في مختلف أنحاء العالم لتنفيذ العمليات.

الاستنتاجات

40- الطبيعة اللامركزية لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة اليونيسيف هي الاختلاف الرئيسي بين المنظمات بالنسبة للتكوين الجغرافي.

41- ويتفاوت عدد المكاتب القطرية في كل منظمة على النحو التالي:

عدد المكاتب القطرية	
83	برنامج الأغذية العالمي
126	منظمة اليونيسيف
136	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
110	صندوق الأمم المتحدة للسكان
123	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

القسم 4: أساليب الميزانية

برنامج الأغذية العالمي

42- يقدم البرنامج ميزانية موحدة للبرامج ودعم البرامج والإدارة إلى مجلسه التنفيذي كل سنتين. ويقوم المكتب التنفيذي باستعراض هذه الميزانية، وله أن:

□ يأخذ علماً بالمستوى التشغيلي وعناصر الصرف المقترحة؛

□ يستعرض ويوافق على المخصصات الصافية لدعم البرامج والإدارة بالنسبة لكل من:

□ دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والقطرية؛



□ دعم البرامج: المقر؛

□ التنظيم والإدارة؛

(ملاحظة: اعتماد هذه المبالغ معناه الترخيص للأمانة بإنفاق الأموال الكاملة كمصروفات)

□ يفوض المدير التنفيذي للبرنامج بأن يعدل ميزانية دعم البرامج والإدارة إذا حدث تفاوت في حجم العمليات تفوق نسبته 10 في المائة.

43- الخط التوجيهي لتحديد قيمة ميزانية دعم البرامج والإدارة، هو أنه لا بد أن تقل عن 7.8 في المائة من التكاليف المباشرة المدرجة في الميزانية للفترة المالية.

44- يتولى المجلس التنفيذي للبرنامج "استعراض وتعديل البرامج والمشروعات والأنشطة المقدمة إليه من المدير التنفيذي،... والموافقة عليها"²¹ المرجح. وهذه الموافقة ترخص للمدير التنفيذي أن يحدد المخصصات، بشرط توافر الموارد. وقد فوض المجلس هذه السلطات في حالات معينة:

(أ) **المشروعات الإنمائية:** الموافقة على مشروعات تنمى مع برامج ومشروعات قطرية معتمدة لا تزيد قيمة الأغذية فيها على 3 ملايين دولار (مع بعض الاستثناءات)

(ب) **عمليات الطوارئ،** التي لا تتعدى قيمة الأغذية فيها 3 ملايين دولار، أما إذا زادت عن ذلك فإن الموافقة تصدر من جانب المدير التنفيذي والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة معاً

(ج) **عمليات الإغاثة الممتدة والإنعاش،** حيث لا تزيد قيمة الأغذية على ثلاثة ملايين دولار

منظمة اليونيسيف

45- تعرض منظمة اليونيسيف ميزانية الدعم عن فترة السنتين على مجلسها التنفيذي. وللمجلس التنفيذي حينئذ أن:

□ يوافق على المخصصات الإجمالية للعناصر الممولة من الموارد العادية وتلك الممولة من مصادر أخرى، من أجل:

□ دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والقطرية؛

□ دعم البرامج: المقر؛

□ التنظيم والإدارة؛

(ملاحظة: الموافقة على هذه المبالغ تعني التفويض بإنفاقها كاملة كمصروفات)

□ تفويض المدير التنفيذي بإعادة استخدام الموارد فيما بين اعتمادات التخصيص بحد أقصى 5 في المائة.

46- وتوضع ميزانية الدعم على أساس احتياجات الدعم المتوقعة لجميع البرامج التي يتم تحديدها بطريقة خطة إدارة البرامج القطرية. ويتم وضع سقف إقليمي قبل عملية إعداد الميزانية.

47- تخول سلطة إنفاق المصروفات البرنامجية في منظمة اليونيسيف بالطرق التالية:

□ بالنسبة للبرامج القطرية، ومدتها خمس سنوات عادة، تمول من الموارد العادية، وتتم الموافقة عليها بمعرفة المجلس التنفيذي، ويعتمد المستوى السنوي بناءً على الاتجاهات الأخيرة؛

□ البرامج القطرية الممولة من مصادر أخرى، تتم الموافقة عليها بمعرفة المجلس التنفيذي، ولا تُعطي سلطة الإنفاق قبل استلام التمويل؛

□ عمليات الطوارئ: وتوافق عليها الأمم المتحدة ضمن عملية النداء الشاملة، وليس المجلس التنفيذي.



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- 48- يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ميزانيته للدعم كل سنتين إلى مجلسه التنفيذي، الذي له أن:
- يوافق على المخصصات الإجمالية للعناصر الممولة من الموارد العادية من أجل:
 - دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والقطرية؛
 - دعم البرامج: المقر؛
 - التنظيم والإدارة؛
 - دعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة.
 - يخول المدير التنفيذي بإعادة استخدام الموارد فيما بين الاعتمادات بحد أقصى قدره 5 في المائة.
- 49- وبالنسبة لتكاليف الدعم والإدارة الممولة من استرداد التكاليف من مصادر أخرى، فإن سلطة إنفاق المصروفات لا تصدر إلا بعد تلقي الموارد.
- 50- وتوضع ميزانية الدعم كل سنتين على أساس الاحتياجات المتوقعة لتكاليف الدعم، لا على أساس نسبة مئوية من التمويل المتوقع.
- 51- سلطة إنفاق المصروفات البرنامجية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تُمنح بموافقة المجلس التنفيذي على الميزانيات البرنامجية القطرية المرجع²².

صندوق الأمم المتحدة للسكان

- 52- تُقدّم ميزانية الدعم كل سنتين إلى المجلس التنفيذي الذي له أن يوافق على المخصصات الإجمالية لكل مما يلي:
- دعم البرامج: المكاتب القطرية؛
 - دعم البرامج: المقر؛
 - الإدارة والتنظيم.
- 53- وللمجلس التنفيذي أن يخول المدير التنفيذي بإعادة استخدام الموارد فيما بين الاعتمادات بحد أقصى 5 في المائة.
- 54- يتبع الصندوق عملية منفصلة للموافقة على ميزانيته للبرامج. فالمجلس التنفيذي يوافق على "سلطة الصرف على البرامج" كل سنتين.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

- 55- تقدم المفوضية إلى لجنتها التنفيذية في كل سنة وثيقة ميزانية البرامج السنوية المجمعّة، التي تغطي جميع فئات المصروفات، بما فيها تكاليف الدعم. وتحتوي هذه الوثيقة على المبالغ المدرجة للأغراض التالية:
- عناصر البرامج؛
 - عناصر الدعم:
 - دعم البرامج: المكاتب القطرية؛
 - دعم البرامج: المقر؛
 - التنظيم والإدارة.
- 56- ويجوز للجنة التنفيذية أن توافق على هذه الميزانية المجمعّة ككل.



57- ويحدد عنصر الدعم في هذه الميزانية على أساس الاحتياجات بتجميع هذه الاحتياجات من جميع المواقع واستخدام الأولويات التنظيمية والتشغيلية لتحديد المبلغ النهائي لكل مجال.

58- أثناء السنة:

- يجوز تحويل المبالغ فيما بين بنود الميزانية، أي من البرامج إلى دعم البرامج مثلاً، دون الحاجة إلى سلطة خارجية؛
- بالنسبة للاحتياجات التي تنشأ أثناء السنة، دون أن تكون مُدرجة في الميزانية السنوية، يشار إليها باحتياجات الميزانية التكميلية، ولا بد من الموافقة عليها من جانب المجلس الداخلي لمراجعة العمليات، ولكنها لا تتطلب موافقة اللجنة التنفيذية؛
- ولا بد من الحصول على تمويل تكميلي من أجل أنشطة الميزانية التكميلية، ما لم تكون هناك موافقة على استخدام الاحتياطي التشغيلي؛
- وبالإضافة إلى عنصر البرامج، يمكن للأنشطة التكميلية أن تحصل على عنصر دعم برنامجي، على أن يرفع ذلك إلى اللجنة التنفيذية للعلم فقط؛
- إذا كانت الموارد الفعلية أثناء السنة أقل من التوقعات، فإن عناصر الدعم في الميزانية تعدل عادة بالتخفيض بالنسبة إلى الانخفاض الإجمالي في الموارد، وهذا الإجراء طوعي، حيث إنه ليس هناك شرط خارجي رسمي لإجرائه.

الاستنتاج

- 59- تتميز أساليب الميزانية في كل منظمة بوجود أوجه تشابه مع المنظمات الأخرى، لا سيما بالنسبة لميزانية الدعم.
- 60- باستثناء مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، فإن المنظمات تعد الآن ميزانياتها للدعم على أساس كل سنتين. وهي تعد هذه الميزانيات بشكل متناسق، مصنفة تكاليف الدعم إلى:
- دعم البرامج: المكاتب القطرية؛
 - دعم البرامج: المقر؛
 - التنظيم والإدارة.

القسم 5: الطرق المحاسبية لقيود الإيرادات والمصروفات

برنامج الأغذية العالمي

- 61- "تقيد جميع الإيرادات (لبرنامج الأغذية العالمي) - عدا عوائد الفوائد - عند تلقيها" المرجع 23
- 62- يطبق برنامج الأغذية العالمي طريقة الاستحقاق عند حساب المصروفات، عدا تكاليف الموظفين، التي تُقيد على أساس الصرف.

منظمة اليونيسيف

- 63- تُقيد منظمة اليونيسيف الإيرادات "على أساس الأموال أو التعهدات التي تتلقاها عن السنة الجارية"، حيث تعرف التعهدات بأنها "التزام مكتوب من جانب جهة مانحة متوقعة بأن تقدم مساهمة طوعية إلى منظمة اليونيسيف" المرجع 2.
- 64- تحسب المصروفات في منظمة اليونيسيف "على أساس الاستحقاق، باستثناء المصروفات التي تتصل بمستحقات الموظفين، التي تحسب على أساس الصرف نقداً" المرجع 2.



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

65- باستثناء عوائد الفوائد والإيرادات المتحصلة على خطابات الاعتماد الحكومية، يقيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " إيراداته على أساس نقدي" المرجع 24.

66- "جميع مصروفات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحسب على أساس الاستحقاق، عدا ما يتعلق منها بمستحقات الموظفين... وعناصر المشروعات التي تنفذها الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والتي تحسب على أساس الصرف نقداً" المرجع 24.

صندوق الأمم المتحدة للسكان

67- تقيد جميع إيرادات الصندوق "على أساس الاستحقاق" المرجع 25.

68- تحسب مصروفات الصندوق "على أساس الاستحقاق، عدا ما يتعلق منها بمستحقات الموظفين والمشروعات التي تنفذها الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والتي تحسب على أساس الصرف نقداً" المرجع 25.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

69- "المساهمات الطوعية للمفوضية من الدول الأعضاء والجهات المانحة الأخرى كإيرادات عند استلامها أو على أساس تعهد مكتوب من الجهة المانحة. وتقيد تعهدات الحكومات بالكامل كإيرادات وقت قبول التعهد" المرجع 12.

70- تطبيق المفوضية مبدأ الاستحقاق عند حساب المصروفات، عدا تكاليف الموظفين التي تقيد على أساس الصرف

الاستنتاج

71- يمكن تلخيص السياسات كما يلي:

فيد المصروفات	فيد إيرادات المساهمات	
على أساس الاستحقاق*	على أساس التحصيل النقدي	برنامج الأغذية العالمي
على أساس الاستحقاق*	على أساس الاستحقاق	منظمة اليونيسيف
على أساس الاستحقاق**	على أساس التحصيل النقدي	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
على أساس الاستحقاق**	على أساس الاستحقاق	صندوق الأمم المتحدة للسكان
على أساس الاستحقاق*	على أساس الاستحقاق	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

* عدا تكاليف الموظفين التي تقيد على أساس الصرف.

** عدا تكاليف الموظفين والمشروعات التي تنفذ بواسطة الحكومات والمنظمات غير الحكومية، والتي يتم حسابها على أساس الصرف نقداً.



القسم 6: تدبير الموارد والتمويل

برنامج الأغذية العالمي

- 72- يطبق البرنامج سياسة استرداد التكاليف بالكامل على جميع المساهمات التي يتلقاها: "فعلى كل جهة مانحة للبرنامج أن تسدد جميع التكاليف المتعلقة بمساهماتها، بما في ذلك نصيبها العادل من تكاليف التنظيم والإدارة" المرجع 27. وهناك حالات يتم فيها الإعفاء من بعض التكاليف، ولكنها حالات استثنائية.
- 73- وبناءً على ذلك فإن جميع المساهمات المقدمة للبرنامج ينبغي أن تغطي كل عنصر من العناصر التالية:
- تكاليف التشغيل المباشر: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج في تقديم المدخلات التي تستخدم بصورة مباشرة في الأنشطة". ويتم تمويل هذه التكاليف من مساهمات تقدمها جهات مانحة فردية معينة.
 - تكاليف الدعم المباشر: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج ويمكن ربطها بصورة مباشرة بتقديم الدعم لأي نشاط، والتي لا تعتبر تكاليف دعم غير مباشر ولا تكاليف تشغيل مباشر". وتمول هذه التكاليف من مساهمات جهات مانحة فرضية إلى المشروع ذات الصلة
 - تكاليف الدعم غير المباشر: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج في تعيين الموظفين وتشغيل المقر والمكاتب الإقليمية، والحد الأقصى الموحد من هياكل المكاتب القطرية، والتي لا يمكن قيدها على أي فئة أو نشاط برنامجي" المرجع 27. وتمول هذه التكاليف بشكل إجمالي من استرداد التكاليف من مساهمات جميع الجهات المانحة ومعدل استرداد التكاليف الحالي هو 7.8 في المائة من تكاليف التشغيل المباشر بالإضافة إلى تكاليف الدعم المباشر لجميع المساهمات.

منظمة اليونيسيف

- 74- تملك منظمة اليونيسيف قاعدة تمويل عريضة يبلغ دخلها في مجموعه 2.3 مليار دولار، جاءت من المصادر التالية في ميزانية 2001-2000: المرجع 2
- 63 في المائة من الحكومات، حيث "ساهمت جميع الحكومات تقريباً سواء من البلدان النامية أو البلدان الصناعية في أنشطة اليونيسيف في تلك الفترة"؛
 - 31 في المائة من جمع الأموال من القطاع الخاص، وبيع بطاقات التهنئة، والمنح الشخصية؛
 - 6 في المائة من مصادر أخرى، بما فيها عوائد الفوائد.
- 75- وعلى خلاف برنامج الأغذية العالمي، فإن منظمة اليونيسيف تعتمد في جزء كبير من إيراداتها كمورد عادية (46 في المائة في الفترة 2001-2000)، وهي موارد "مختلطة وغير مشروطة" المرجع 28، وتجمع هذه الموارد في حساب واحد يستخدم لفئات التكاليف التالية:
- البرامج؛
 - دعم البرامج؛
 - التنظيم والإدارة.
- 76- وتعرف المصادر الأخرى في منظمة اليونيسيف بأنها "المصادر التي لا تدخل ضمن المصادر العادية والتي يتم تحصيلها لغرض برامجي معين" المرجع 28، ويتم تحصيلها بنسبة استرداد تكاليف 5 في المائة لتغطية تكاليف دعم البرامج والتنظيم والإدارة.
- 77- وبالنسبة للفترة المالية 2003-2002، فإن التمويل المقترح لميزانية الدعم في اليونيسيف خلال تلك الفترة، كما يلي:

	ألف	باء	باء/ألف
	تمويل ميزانية البرامج	تمويل ميزانية الدعم الصافية في فترة السنتين	ميزانية الدعم كنسبة مئوية من ميزانية البرامج
	(بملايين الدولارات)		
مصادر التمويل:			
الموارد العادية	670.0	477.9	71.3
الموارد الأخرى	1 127.0	56.5	5.0
حسابات الأمانة	435.0	9.0	2.0
المجموع	2 229.0	543.4	24.3



- 78- وتستخدم نسبة مئوية أعلى من الموارد العادية لتمويل ميزانية الدعم، لأنه ليست هناك حاجة إلى المصادر الأخرى وحسابات الأمانة إلا لتمويل تكاليف الدعم الإضافية. ولا ينتظر منهما تحمل نصيب تناسبي من تكاليف الدعم الإجمالية.
- 79- وهذا النهج الإضافي، المشار إليه في تقرير وحدة التفتيش المشتركة، يعني أن المصادر الأخرى "تحصل بالفعل على دعم من الموارد الأساسية (العادية)" المرجع²⁹. وينشأ ذلك نتيجة أن هذا النهج "يفترض أن لكل منظمة وظائف أساسية" بتكاليف ثابتة" لا ينبغي أن تمول بمصادر من خارج الميزانية" المرجع²⁹. وتستخدم الموارد العادية لتمويل "القدرات التنظيمية" المرجع³⁰ أما المصادر الأخرى فلا تتحمل أي نصيب في هذه التكاليف، باستثناء تكاليف الدعم الإضافية أو الهامشية التي ستسبب فيها.
- 80- وتسجل عوائد الفوائد على الأرصدة النقدية للموارد الأخرى كجزء من الإيرادات النثرية في المصادر العادية. وتستخدم هذه العوائد في تقليل معدل استرداد التكاليف إلى 5 في المائة.
- 81- وسياسة استرداد التكاليف في اليونيسيف، التي حددت معدل الاسترداد في الوقت الحاضر بنسبة 5 في المائة للمصادر الأخرى، تتعرض الآن لإعادة النظر، وقد يتم تعديلها في المستقبل القريب.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- 82- جاءت إيرادات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من المساهمات، البالغ قيمتها 4.8 مليار دولار، من المصادر التالية في عامي 1999 و 2000: المرجع²⁶
- مساهمات الموارد العادية: 27.2 في المائة؛
 - التمويل المسترد من الغير، بما في ذلك اقتسام التكاليف مع الغير، واتفاقات الخدمات الإدارية وحسابات الأمانة: 28.5 في المائة؛
 - اقتسام تكاليف البرامج القطرية: 39.7 في المائة؛
 - ← مصادر أخرى: 4.6 في المائة.
- 83- وتتشابه تعريفات ومعاملات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيما يتعلق بالموارد العادية مع تلك الخاصة بمنظمة اليونيسيف.
- 84- ويفرض برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رسوما لاسترداد التكاليف على الموارد الأخرى. فعندما لا يكون البرنامج هو المنفذ للبرامج ذات الصلة، تكون رسوم الاسترداد بنسبة 5 في المائة. أما عندما ينفذ هذه البرامج، فإنه يفرض نسبة إضافية تصل إلى 8 في المائة بالإضافة إلى نسبة الـ 5 في المائة الأصلية.
- 85- وبالنسبة للفترة المالية 2002-2003، فإن التمويل المقترح لميزانية الدعم لفترة السنتين في البرنامج هي كما يلي:



مصادر التمويل:	ألف	باء	باء/ألف
	تمويل ميزانية البرامج	تمويل ميزانية الدعم الصافية في فترة السنتين	ميزانية الدعم كنسبة مئوية من ميزانية البرامج*
	(بملايين الدولارات)		
الموارد العادية	1 176.1	502.6	42.7
الموارد الأخرى (مشاركة الجهات المانحة في التمويل)	1 276.4	120.1	9.4
الموارد الأخرى (اقتسام التكاليف مع الحكومات)	1 807.7	75.1	4.2
المجموع	4 260.2	697.8	16.4

* معدل ميزانية الدعم مقابل ميزانية البرامج.

- 86- وتستخدم نسبة مئوية أعلى من الموارد العادية لتمويل ميزانية الدعم لفترة سنتين ولبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي "تقويضاً عاماً من المجلس التنفيذي باسترداد التكاليف الإضافية المرتبطة بأنشطة إدارية ممولة من مصادر تكملية"²¹ المرجع
- 87- وتدل النسب المئوية أعلاه على أن الموارد الأخرى تتحمل نسب مئوية أقل لتكاليف الدعم عن الموارد العادية
- 88- وينطوي ذلك على أن الموارد الأخرى تدعم من المصادر العادية بطريقة تشبه ما يحدث في منظمة اليونسيف.

صندوق الأمم المتحدة للسكان

- 89- يمول صندوق الأمم المتحدة للسكان تمويلاً كاملاً من المساهمات الطوعية. ومن خلال الفترة المالية 2000-2001، تلقى إيرادات في شكل مساهمات بلغت في مجموعها 787 مليون دولار:
- 520 مليون دولار للموارد العادية (66 في المائة)؛
 - 267 مليون دولار للموارد الأخرى (34 في المائة)؛
- 90- والتعاريف ومعاملات الموارد العادية في صندوق الأمم المتحدة للسكان هي نفسها في منظمة اليونسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أي أنها مختلطة وغير مشروطة.
- 91- وللصندوق طريقة معقدة في استرداد التكاليف من المصادر الأخرى لميزانيته الخاصة بالدعم لفترة السنتين. فليده "معدل منفصل لتكاليف الدعم الفني وآخر لتكاليف الدعم الإداري"³¹ المرجع. وتطبق معدلات استرداد مختلفة بحسب نوع التمويل وطريقة التنفيذ المستخدمة.
- 92- ويبلغ مجموع المساهمات المتوقعة في ميزانية الدعم لفترة السنتين من استرداد التكاليف في الفترة المالية 2002-2003 كما يلي: المرجع¹⁷



مصادر التمويل:	ألف	باء	جيم
	تمويل ميزانية البرامج	تمويل ميزانية الدعم الصافية في فترة السنتين	ميزانية الدعم كنسبة مئوية من ميزانية البرامج*
	(بملايين الدولارات)		
الموارد العادية	393.4	146.4	37.2
الموارد الأخرى (مشاركة الجهات المانحة في التمويل)	118.9	18.4	15.5
تمويل آخر للإجمالي لميزانية الدعم لفترة السنتين**		4.4	غير متاح
المجموع	512.3	169.2	33.0

* معدل ميزانية الدعم مقابل ميزانية البرامج
** ملاحظة: لا تظهر عمليات استرداد التكاليف للصندوق إلا في تمويل ميزانية الدعم الإجمالية لفترة السنتين. ونتيجة لذلك، فإن هذا الجدول يحل تمويل ميزانية الدعم لفترة السنتين، بينما تحل الجداول المقابلة الخاصة بمنظمة اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تمويل صافي ميزانية الدعم لفترة السنتين.

93- وقد لاحظ الصندوق، وهو يحدد معدلات استرداد التكاليف فيه "ضرورة التوازن بين استرداد التكاليف والقدرة على التنافس في جذب الموارد (الأخرى)" المرجع 32. ونتيجة لذلك، اعترف الصندوق بأن تكاليف الدعم الإدارية والتشغيلية غير المغطاة أو المتبقية... تغطي من أموال ميزانية الدعم لفترة السنتين" المرجع 31.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين

94- جميع المساهمات في ميزانية المفوضية هي مساهمات طوعية، باستثناء مساهمة الأمم المتحدة في الميزانية العادية التي تمثل 2-3 في المائة من مجموع الموارد. وتأتي جميع المساهمات "من قاعدة ضيقة من الجهات المانحة، حيث تساهم ست من هذه الجهات بنسبة 75 في المائة من جميع المساهمات الطوعية، وتساهم عشر جهات بنسبة 90 في المائة" المرجع 33

95- وتعرف المفوضية الموارد العادية بطريقة مختلفة عن الوكالات الأخرى. فهذا المصطلح لا يعني مساهمات غير مشروطة. فرغم أن المفوضية تتلقى مساهمات بشروط وبدون شروط (النسبة 75: 25 تقريباً) المرجع 20، فليس هناك ميزانية منفصلة للمساهمات المشروطة وتلك غير المشروطة، ولا يتم حساب كل منهما على حدة.

96- ونادراً ما يتم استرداد تكاليف الدعم من مساهمات معينة، رغم أن ذلك يحدث أحياناً بناءً على اتفاق مع الجهة المانحة، أو عندما تتسبب منحة ما في تكاليف دعم إضافية يمكن تحديدها مثل التعاقد مع أحد الأشخاص لعمل التقارير التي تتطلبها المنحة.

97- والمساهمات القاصرة تماماً على تكاليف برنامجية، تستخدم للتكاليف البرنامجية. أما المساهمات التي تتطوي على قدر أقل من الشروط فيجوز استخدامها لتكاليف الدعم إذا دعت الحاجة، بشرط ألا يتعارض ذلك مع الشروط التي وضعتها الجهة المانحة.

98- وتستفيد جميع الجهات المانحة من المعلومات الواردة في التقرير السنوي العالمي. كما أن هناك تقارير إضافية عن استخدام المساهمات تصدر عن المساهمات المشروطة إذا طلبت الجهة المانحة ذلك.

99- والإيرادات المتوقعة للمفوضية لعامي 2001-2000 (الحسابات غير متاحة) هي 1.6 مليار دولار، مقسمة كما يلي:

□ مساهمات حكومية: 90 في المائة؛

□ مساهمات القطاع الخاص: 2 في المائة؛

□ ميزانية الأمم المتحدة العادية: 2 في المائة؛

□ إيرادات أخرى: 6 في المائة.

100- ويمكن تحليل المساهمات الإجمالية المتوقعة في ميزانية الدعم السنوي المنقحة لعام 2002، كما يلي:

مصادر التمويل:	ألف	باء	باء/جيم
	تمويل ميزانية البرامج	تمويل ميزانية الدعم الصافية في فترة السنتين	ميزانية الدعم كنسبة مئوية من ميزانية البرامج
	(بملايين الدولارات)		
الموارد السنوية	574.4	227.3	39.6
الموارد التكميلية	188.2	13.3	7.1
المساهمة من الميزانية العادية للأمم المتحدة		20.1	غير متاح
برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين	7.0		غير متاح



	المجموع	769.6	260.7	33.9
				* معدل ميزانية الدعم مقابل ميزانية البرامج.
101-				ويبين هذا الجدول أن جزءاً من الموارد السنوية أكبر من الموارد التكميلية يستخدم في تمويل ميزانية الدعم
102-				ويرجع ذلك إلى سياسة المفوضية في تمويل العمليات التكميلية، بما في ذلك عنصر الدعم من الموارد التكميلية بالكامل. ومعنى ذلك أن الموارد التكميلية تمول تكاليف الدعم التكميلية الفعلية، وليس نسبة مئوية تقريبية منها.
103-				ولا تحسب المفوضية أو تقيد في ميزانيتها المساهمات المشروطة وغير المشروطة بصورة منفصلة. ففي عام 2000، تلقت المفوضية "25 في المائة من المساهمات النقدية غير المشروطة أو غير المخصصة..." و "كانت هذه الموارد لأنشطة المقر في عام 2000 مكفولة عن طريق... الموارد غير المخصصة (48 في المائة) وموارد مخصصة بالتحديد (30 في المائة) ومن ميزانية الأمم المتحدة العادية (22 في المائة)" المرجع 20.

الاستنتاج

- 104- فيما عدا برنامج الأغذية العالمي، فإن جميع المنظمات تستخدم الموارد العادية كأساس لتمويل جزء كبير من ميزانيات الدعم لفترة السنتين.
- 105- ويمكن توضيح مدى ذلك بالجدول التالي:



	ميزانية الدعم لفترة السنتين 2003-2002		ممولة من الموارد العادية		ممولة من مصادر أخرى ومن حسابات الأمانة	
	بملايين الدولارات	بملايين الدولارات	نسبة مئوية	بملايين الدولارات	نسبة مئوية	
برنامج الأغذية العالمي	209.8	0	0.0	209.8	100.0	
منظمة اليونيسيف	543.4	477.9	87.9	65.5	12.1	
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	697.7	502.6	72.0	195.1	28.0	
صندوق الأمم المتحدة للسكان	146.4	146.4	100.0	صفر	0.0	

106- ولا تفصل المفوضية في حساباتها أو ميزانيتها المساهمات "المشروطة" و "غير المشروطة". ويمثل استخدام المساهمات غير المشروطة 25 في المائة من مجموع المساهمات، لتمويل 48 في المائة من تكاليف الدعم في المقر. ويتسق تطبيق كل إيراداتها العادية من الأمم المتحدة في التنظيم والإدارة مع المنظمات الأخرى التي تستخدم أجزاء أكبر من مواردها العادية لتمويل تكاليف الدعم.

القسم 7: فئات التكاليف

التنسيق

107- في يناير/كانون الثاني 1997، اتفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسيف على سياسات وإجراءات لنهج 'منسق' لميزانيات الدعم لفترة السنتين في هذه المنظمات الثلاث. ويشمل هذا الاتفاق على:

- أشكال موحدة لعرض الميزانية؛
- تعاريف ومصطلحات موحدة؛
- منهجية موحدة لإعداد الميزانية.

108- وفيما يلي تعاريف فئات التكاليف المستخدمة بمقتضى مبادرة التنسيق هذه، والتي تُستخدم الآن في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة اليونيسيف (أنظر الملحق 1):

تكاليف البرامج: "هي المدخلات المباشرة اللازمة لتحقيق أهداف مشروع أو برنامج بعينه"³⁵ ويشمل ذلك عادة الخبراء، والموظفين المعاونين، والتوريدات والمعدات، والعقود من الباطن، والمساعدة في التكاليف، وتدريب الأفراد أو الجماعات.

تكاليف دعم البرامج: "وهي وضع برنامج لمنظمة ما، وصياغته وتسليمه وتقييمه"³⁵. وفي جميع المنظمات، تقسم هذه التكاليف مرة أخرى إلى الفئتين الفرعيتين التاليتين:

- دعم البرامج: المقر
- دعم البرامج: المكاتب الإقليمية والقطرية.
- تكاليف التنظيم والإدارة: "المحافظة على هوية المنظمة وتوجهاتها وتقديمها"³⁵.

109- وفي عام 2000، تبنت المفوضية النهج "المنسق" وطبقت التعاريف المذكورة أعلاه، وفئات التكاليف على عناصر الدعم في ميزانيتها السنوية.

الوكالة والدعم للأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة

110- بالإضافة إلى فئات التكاليف السابق ذكرها، هناك فئتان أخريان في ميزانيات المنظمات، هما:

دعم وكالات دعم البرامج: ويستخدمها صندوق الأمم المتحدة للسكان في دفع تكاليف الدعم التقني والإداري إلى الوكالات الأخرى.

أنشطة الدعم التشغيلي للأمم المتحدة، ويستخدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التكاليف التالية:

- دعم البرامج: للمنسقين المقيمين؛



- التكاليف المرتبطة بالصندوق الطوعي الخاص لمتطوعي الأمم المتحدة؛
 - دعم المكاتب القطرية، ومكاتب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ومتطوعي الأمم المتحدة، ومكاتب خدمات التوريد فيما بين الوكالات.
- 111- وتُدرج هذه المصروفات كمصروفات دعم، ولكنها تظهر بصورة منفصلة في هذه الوثيقة.

برنامج الأغذية العالمي

- 112- يعد برنامج الأغذية العالمي ميزانيته لفترة السنتين "بما يتمشى مع الشكل الموحد المتفق عليه بموجب إجراء الميزانيات المنسقة" المرجع 34 مستخدماً الفئات السابق ذكرها في ميزانيته للدعم خلال فترة السنتين، وإن كانت فئات المصروفات الأساسية هي:
- تكاليف التشغيل المباشرة: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج في تقديم مدخلاته التي تستخدم بصورة مباشرة في الأنشطة"
 - تكاليف الدعم المباشر: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج ويمكن ربطها بصورة مباشرة بتقديم الدعم إلى أي نشاط، والتي لا يمكن إدراجها ضمن تكاليف الدعم غير المباشر أو تكاليف التشغيل المباشرة"
 - تكاليف الدعم غير المباشر: "وهي أي تكاليف يتكبدها البرنامج في تعيين الموظفين وتشغيل مقر البرنامج أو المكاتب الإقليمية، والهيكل الموحد الأقصى للمكاتب القطرية، والتي لا يمكن ربطها بأي فئة أو نشاط برنامجي" المرجع 27 وتشمل هذه الفئة الفئات الفرعية التالية:
 - تكاليف التنظيم والإدارة؛
 - تكاليف دعم البرامج في المقر؛
 - تكاليف دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والقطرية.
- 113- وحتى يمكن مقارنة التكاليف بين المنظمات المختلفة، لا بد أولاً من مقارنة مضمون فئات التكاليف في البرنامج مع نظيرتها في الوكالات الأخرى.

التنظيم والإدارة

- 114- إن الاستعراض التفصيلي للأقسام الموجودة في كل منظمة، مسألة لا تدخل في إطار هذه الوثيقة. ويحتوي الجدول باء على استعراض أولي ومقارنة لمضمون فئة 'التنظيم والإدارة'.
- 115- ويتبين من هذا الاستعراض، أنه بالنسبة لوظائف المنظمات، فإن فئة 'التنظيم والإدارة' يمكن مقارنتها بصورة مباشرة فيما بين جميع المنظمات.
- 116- وبناءً على ذلك، فإن تكاليف الدعم غير المباشر للتنظيم والإدارة في البرنامج يمكن مقارنتها بصورة مباشرة بالتنظيم والإدارة في المنظمات الأخرى.

تكاليف الدعم غير المباشر – دعم البرامج في المقر

- 117- هناك مقارنة مماثلة بين 'دعم البرامج في المقر' في الجدول جيم. وتبين هذه المقارنة تداخلاً أقل بين الوظائف بسبب الطبيعة المختلفة للبرامج التي تحصل على دعم، ونظراً لسياسة 'اللامركزية'، التي طبقها برنامج الأغذية العالمي ومنظمة اليونيسيف.
- 118- وتمثل فئة التكاليف هذه جميع تكاليف المقر، عدا التنظيم والإدارة في كل منظمة من المنظمات. وهو ما يجعل للمقارنة فائدتها، بشرط أن نتذكر أن هذه المصروفات ستكون مختلفة بسبب اختلاف طبيعة وهياكل المنظمات.
- 119- وبناءً على ذلك، فإن تكاليف الدعم غير المباشر لدعم البرامج في المقر في برنامج الأغذية العالمي، يمكن أن تقارن بصورة غير مباشرة ببرامج الدعم في المقر في المنظمات الأخرى.

تكاليف الدعم غير المباشر – دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والقطرية

- 120- كما سبق أن ذكرنا في القسم 3، فإن منظمة اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي قد نقلتا مكاتبيهما الإقليمية إلى خارج المقر. أما صندوق الأمم المتحدة للسكان وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين فمازالت تحتفظ بهذه الوظائف في مقارها. وينبغي أن يدخل هذا العامل في أي مقارنة للتكاليف.



- 121- وبالنسبة للمكاتب القطرية، فإن هذه الفئة تشمل التكاليف غير المباشرة للمكاتب القطرية وهي التكاليف التي لا يمكن تصنيفها كتكاليف مباشرة.
- 122- بيد أن مستويات التكاليف غير المباشرة للمكاتب القطرية تتفاوت تفاوتاً كبيراً فيما بين المنظمات، رهنا بما يلي:
- حجم المكتب القطري؛
 - التفرقة بين ما هو 'مباشر' و 'غير مباشر' في كل منظمة.
- 123- وفي برنامج الأغذية العالمي، يُحدد 'رقم موحد' كمصاريف دعم غير مباشر لجميع المكاتب القطرية. أما المبالغ التي تزيد على هذا المستوى فتعتبر مباشرة وتُحمل على تكاليف الدعم المباشر.
- 124- وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فإن الأساليب المستخدمة للتفرقة بين دعم البرامج في كل مكتب قطري تتفاوت تفاوتاً كبيراً.

تكاليف الدعم المباشر

- 125- تتميز فئة تكاليف الدعم المباشر في البرنامج التكاليف التي تعتبر تكاليف دعم بطبيعتها ولكنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشروع. وهذه الفئة من التكاليف ليست منفصلة في المنظمات الأخرى، وتدرج مثل هذه المصروفات تحت واحدة من الفئتين التاليتين:
- دعم البرامج؛ المكاتب القطرية والإقليمية؛
 - تكاليف البرامج.
- 126- وتتفاوت هذه الفئة بحسب الاحتياجات التنظيمية واحتياجات التمويل.
- 127- أما في برنامج الأغذية العالمي فإن هذه الفئة تصنف تحت عنوان تكاليف الدعم المباشر للمشروع، الأمر الذي يسهل التعرف عليها على الفور.

الاستنتاج

- 128- فئة تكاليف الدعم المباشر في البرنامج غير قابلة للمقارنة بأي فئة تكاليف في المنظمات الأخرى. ويترتب على ذلك أن فئة دعم البرامج في المكاتب الإقليمية والقطرية في المنظمات الأخرى غير قابلة للمقارنة مع مثيلاتها في البرنامج: بعض التكاليف المصنفة ضمن هذه الفئة في المنظمات الأخرى، تصنف ضمن تكاليف الدعم المباشر في البرنامج.
- 129- والعلاقة بين فئات التكاليف ملخصة في الجدول دال.
- 130- ولكي يتسنى عقد المقارنة، حدد الفريق تصورات مختلفة، وفحص كل منها:
- (أ) إدراج تكاليف الدعم المباشر كتكاليف برنامجية؛
 - (ب) إدراج تكاليف الدعم المباشر كتكاليف دعم للبرامج؛
 - (ج) إعادة تصنيف فئات التكاليف في المنظمات الأخرى.
- 131- ويتضمن القسم 8 تحليلاً لتطبيق هذه التصورات، ومصروفات الدعم المدرجة في ميزانية الفترة 2002-2003.

القسم 8 : تحليل التكاليف المدرجة في الميزانية

المقدمة

- 132- النسب المدرجة أدناه تستخدم التوقعات المدرجة في الميزانية للفترة المالية 2002-2003، كأساس للمقارنة. وينبغي ملاحظة أن أي توقعات أكثر تقاؤلاً أو ارتفاعاً لتكاليف البرامج ستؤدي إلى انخفاض هذه النسب.
- 133- وتالياً لذلك، سيجرى استعراض للنسب المئوية الفعلية على أساس الكشوف المالية المراجعة للفترة 2000-2001 في هذه المنظمات، عندما تتوافر هذه الكشوف.



إدراج تكاليف الدعم المباشر في البرنامج كتكاليف برنامجية

134- دون إدخال أي تعديلات لتعكس المسائل السابق ذكرها بشأن فئات التكاليف، فإن تكاليف التنظيم والإدارة وتكاليف دعم البرامج كما يلي، معبراً عنها كنسبة مئوية من التكاليف الكلية للمنظمات في الفترة المالية 2002-2003 (أنظر الجدول هاء).

مفوضية اللاجئين	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة اليونيسيف	برنامج الأغذية العالمي	نسبة مئوية
74.7	73.8	83.2	80.4	92.8	البرامج
					دعم البرامج
15.9	10.3	6.6	10.5	3.0	المكاتب الميدانية
3.8	4.7	2.1	2.5	0.6	المقر
0.0	5.1	5.7	0.0	0.0	الوكالات/دعم الأمم المتحدة *
19.6	20.1	14.4	13.0	3.6	المجموع الفرعي
5.7	6.1	2.4	6.6	3.6	التنظيم والإدارة
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	المجموع
25.3	26.2	16.8	19.6	7.2	مجموع دعم البرامج والتنظيم والإدارة

* تكاليف الدعم هذه لدعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة في حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتكاليف الدعم التقني والإداري التي تسدد للوكالات الأخرى في حالة صندوق الأمم المتحدة للسكان.

إدراج جميع تكاليف الدعم المباشر كتكاليف لدعم البرامج

135- النسب المذكورة أعلاه تشمل جميع تكاليف الدعم المباشر في البرنامج كتكاليف برنامجية. وحتى يمكن مقارنة الشيء بالشيء، ينبغي إدراج جزء على الأقل من هذه التكاليف ضمن تكاليف الدعم.

136- فإذا أدرجت جميع تكاليف الدعم المباشر في البرنامج 'كدعم للبرامج'، فإن النسب المئوية ستكون كما يلي: (أنظر الملحق 6):

مفوضية اللاجئين	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة اليونيسيف	برنامج الأغذية العالمي	نسبة مئوية
74.7	73.8	83.2	80.4	84.4	البرامج
					دعم البرامج
15.9	10.3	6.6	10.5	11.4	المكاتب الميدانية
3.8	4.7	2.1	2.5	0.6	المقر
0.0	5.1	5.7	0.0	0.0	الوكالات/دعم الأمم المتحدة ملاحظة 1
19.6	20.1	14.4	13.0	12.0	المجموع الفرعي
5.7	6.1	2.4	6.6	3.6	التنظيم والإدارة
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	المجموع
25.3	26.2	16.8	19.6	15.6	مجموع دعم البرامج والتنظيم والإدارة

ملاحظة 1: تكاليف الدعم هذه لدعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة في حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتكاليف الدعم التقني والإداري التي تسدد للوكالات الأخرى في حالة صندوق الأمم المتحدة للسكان.

137- ومع ذلك فإن إدراج جميع تكاليف الدعم المباشر لن يسفر عن مقارنة سليمة، لأن المنظمات تُدرج بعض التكاليف التي لها هذه الطبيعة تحت 'تكاليف برامج' وهو ما يعني أنها لن تظهر كتكاليف دعم (أنظر تقسيم فئات التكاليف أعلاه).

إعادة تقسيم فئات التكاليف، لتتماثل المنظمات الأخرى مع تكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج

138- من بين الطرق المستخدمة في السعي لمقارنة 'الشيء بالشيء'، تصنيف هيكل معين للمكاتب القطرية في جميع المنظمات باعتباره 'دعماً غير مباشر'، مع تصنيف باقي تكاليف المكاتب القطرية كتكاليف 'مباشرة'.

139- فهذا المنهج من شأنه أن يجعل تكاليف الدعم في المنظمات الأخرى متوافقة مع تكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج؛ فالبرنامج يصنف 'رقماً موحداً للمكاتب القطرية' باعتباره تكاليف دعم غير مباشر، مع تصنيف باقي تكاليف دعم المكاتب القطرية كتكاليف دعم مباشر.

140- وفي برنامج الأغذية العالمي، فإن 'الرقم الموحد' الذي يسجل الآن كتكاليف دعم غير مباشر، هو 'في أغلب الحالات... موظف مهني دولي واحد (مدير قطري)، وموظفين قطريين، وثلاثة موظفين خدمة عامة، بالإضافة إلى 000 55 دولار سنوياً لتكاليف التشغيل المحلية، المرجح³⁴. وبالنسبة للفترة المالية 2002-2003، فإن هذا المبلغ وصل إلى 44.3 مليون دولار لتغطية 72 مكتباً قطرياً، أي 615 000 دولار لكل مكتب قطري.



141- وإذا طبق هذا 'الرقم الموحد' في المنظمات الأخرى للفترة المالية 2002-2003، فسوف يسفر عن المعدلات التالية (بما يكافئ تكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج):

إعادة تصنيف فئات التكاليف غير المباشرة كنسبة مئوية من مجموع التكاليف	المبلغ المحول من 'التكاليف غير المباشرة' إلى 'التكاليف المباشرة' (بملايين الدولارات)
7.2	-
14.0	154.8
13.0	197.1
25.7	3.9
13.1	251.3

(أ) تشمل تكاليف الدعم هذه 5.7 في المائة خاصة بدعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة.
(ب) تشمل تكاليف الدعم هذه 5.1 في المائة خاصة بتكاليف الدعم التقني والإداري المسددة إلى المنظمات الأخرى.

142- وبناءً على المعلومات المتاحة والوضع الفريد لفئة تكاليف الدعم المباشر في البرنامج، فإن هذه الأرقام تمثل أفضل مقارنة ممكنة للتكاليف غير المباشرة في الإطار الزمني للدراسة الحالية.



الجدول ألف- تعريف فئات التكاليف

تكاليف البرامج	تكاليف دعم البرامج	تكاليف التنظيم والإدارة
تعريف "المدخلات المباشرة اللازمة لتحقيق أهداف مشروع محدد"	"تطوير وصياغة وتنفيذ وتقييم برامج منظمة من المنظمات"	"المحافظة على هوية المنظمة وتوجيهها والأوضاع المواتية للعمل فيها"
تشمل المدخلات البرنامجية	دعم البرامج: - الدعم الفني - الدعم المواضيعي - الدعم الجغرافي - الدعم الوجيهي - الدعم الإداري	التنظيمية: - التوجيه الإداري - السياسات - التقييم - العلاقات الخارجية - نظم المعلومات والإدارة



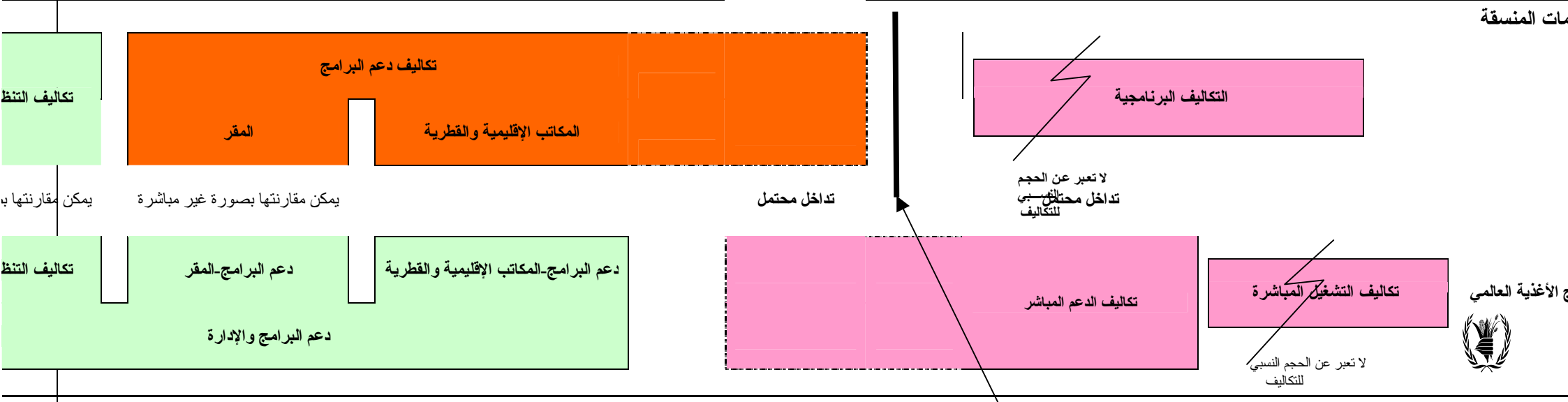
الجدول باء				
مقارنة الوحدات التنظيمية العاملة في التنظيم والإدارة، (على أساس مقتطفات من ميزانيات الفترة المالية 2002 - 2003 في جميع المنظمات)				
مفوضية اللاجئين	صندوق الأمم المتحدة للسكان	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منظمة اليونيسيف	برنامج الأغذية العالمي
مكتب المفوض السامي	مكتب المدير التنفيذي	مكتب المدير/المدير المعاون	مكتب المدير التنفيذي	مكتب المدير التنفيذي (بما فيه مكتب المراجعة والتقييم والرقابة)
وحدة التقييم وتحليل السياسات		مكتب التقييم	مكتب التقييم	
مكتب المفتش العام	مكتب الرقابة والتقييم	مكتب المراجعة واستعراض الأداء (في المقر والمكاتب القطرية)	مكتب المراجعة الداخلية	
قسم الاتصالات والمعلومات	قسم المعلومات والمجلس التنفيذي وتعبئة الموارد	مكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية	مكتب أمين المجلس التنفيذي	قسم الموارد والعلاقات الخارجية
		مكتب الاتصالات	مكتب شؤون الأمم المتحدة والعلاقات الخارجية	قسم الموارد والعلاقات الخارجية
			مكتب اليابان	
			مكتب جنيف	
			قسم الاتصالات	
			مكتب تمويل البرامج	
			قسم السياسات والتخطيط	الاستراتيجية والسياسات
				قسم المالية
		مكتب النفقات العامة المركزية الإدارة المقر والمكاتب القطرية	قسم الإدارة المالية والتنظيم	قسم المالية
			قسم تكنولوجيا المعلومات	قسم المعلومات والاتصالات
			الإدارة المركزية والتنظيم في المقر	قسم خدمات الإدارة
			قسم الموارد البشرية	قسم إدارة الموارد البشرية



الجدول جيم				
مقارنة الوحدات التنظيمية الداخلة في 'دعم البرامج في المقر'				
برنامج الأغذية العالمي	منظمة اليونيسيف	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	مفوضية اللاجئين
إدارة دعم البرمجة	قسم البرامج			
مكتب الأنشطة الإنمائية، والشؤون الإنسانية، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها	مكتب برامج الطوارئ	مكتب السياسات الإنمائية والوحدة الخاصة للتعاون التقني فيما بين البلدان النامية	قسم الدعم الفني	قسم دعم التشغيل وإدارة الطوارئ والأمن
قسم النقل				
	قسم التوريدات			
				دائرة الحماية الداخلية
	قسم السياسات والتخطيط		التخطيط والتنسيق الاستراتيجي	مكتب آسيا الوسطى وجنوب شرق آسيا وشمال أفريقيا والشرق الأوسط
		المكتب الإقليمي لأفريقيا	قسم أفريقيا	مكتب أفريقيا
		المكتب الإقليمي للدول العربية	قسم الدول العربية وأوروبا	
		المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي	قسم آسيا والمحيط الهادي	مكتب آسيا والمحيط الهادي
		المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	قسم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	مكتب الأمريكتين
	المكتب الإقليمي لأوروبا الوسطى والشرقية	المكتب الإقليمي لأوروبا ورابطة الدول المستقلة		مكتب أوروبا
	دعم البرامج في المقر - مركزي	المقر الرئيسي مركزي		جزء من دعم المقر DFSM
	تكنولوجيا المعلومات (نظام إدارة البرامج) ودعم الميدان			جزء من دعم تكنولوجيا المعلومات
	المكتب الإقليمي لأوروبا-شعبة الطوارئ			
	قسم التوريدات			
	مركز أبحاث للبحوث-فلورانس			



الجدول دال: مقارنة فئات تكاليف الدعم ملخص بياني (مقياس الرسم لا يعبر عن الحجم النسبي للتكاليف)



محاولات لإعادة تصنيف الفئات لتحديد هذا الخط في المنظمات الأخرى

الجدول هاء: الميزانيات المقارنة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف، ومفوضية اللاجئين، وبرنامج الأغذية العالمي (تستخدم الأرقام الخاصة ببرنامج الأغذية العالمي تكاليف الدعم غير المباشر وحدها للتعبير عن تكاليف دعم البرامج) 2001-2000 و 2002-2003

	2001-2000										2002-2001									
	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		صندوق الأمم المتحدة للسكان		اليونيسيف		مفوضية اللاجئين		برنامج الأغذية العالمي		برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		صندوق الأمم المتحدة للسكان		منظمة اليونيسيف		مفوضية اللاجئين		برنامج الأغذية العالمي	
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%
ألف- البرامج	41 802	%850	5 261	%767	17 080	%767	11 262	%703	29 637	%926	42 602	%832	5 123	%738	22 290	%804	15 392	%747	27 215	928
باء- دعم البرامج																				
1- المكاتب القطرية	3 085	%63	641	%94	2 741	%123	3 004	%187	786	%25	3 381	%66	71.5	%103	2 906	%105	3 269	%159	877	30
2- المقر	930	%19	237	%35	677	%30	660	%41	356	%11	1 079	%21	327	%47	690	%25	775	%38	187	06
3- الوكالات الدعم	2 191	%45	321	%47							2 896	%57	356	%51						00
المجموع الفرعي	6 206	%126	1 199	%17.5	3 418	%154	3 664	%229	1 142	%36	7 356	%144	1 398	%201	3 696	%130	4 044	%196	1 064	36
جيم- التنظيم والإدارة	1 195	%24	395	%58	1 759	%79	1 097	%68	1 217	%38	1 256	%25	423	%61	1 838	%66	1 171	%57	1 034	35
المجموع	49 203	%1000	6 855	%1000	22 257	%1000	16 023	%1000	31 896	%1000	51 214	%1000	6 844	%1000	27 724	%1000	20 807	%1000	29 313	1000
دعم البرامج والتنظيم والإدارة																				
كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية	7 401	%150	1 594	%233	5 177	233		%297	2 359	%7.4	8 612	%168	1 821	%262	5 434	%196		%253	2 098	7.2
التغير من 2001-2000 إلى 2003-2002											1 211	%141	227	%125	257	%47			(261)	124-



- (1) تم الاعتماد على ميزانيات الوكالات للفترة المالية 2003-2002 كمصدر للبيانات الخاصة بالميزانية.
(2) النفقات الخاصة بالوكالات/ الدعم في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتعلق بدعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة في حين تتعلق أرقام صندوق الأمم المتحدة للسكان بدعم التشغيل التقني والإداري للوكالات الأخرى.
(3) اقتراح ميزانية مفوضية اللاجئين تقدم سنويا. وتقوم بيانات 2001-2000 على أساس الإنفاق الفعلي. أما أرقام 2003-2002 فتعتمد على إسقاطات سنة 2002 المطبقة على سنة 2003 أيضا.

الجدول واو: الميزانيات المقارنة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونسيف، ومفوضية اللاجئين، وبرنامج الأغذية العالمي (تستخدم الأرقام الخاصة ببرنامج الأغذية العالمي تكاليف الدعم غير المباشر وجميع تكاليف الدعم المباشر للتعبير عن تكاليف دعم البرامج) 2001-2000 و 2002-2003

	2001-2000										2002-2001									
	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		صندوق الأمم المتحدة للسكان		اليونسيف		مفوضية اللاجئين		برنامج الأغذية العالمي		برنامج الأمم المتحدة الإنمائي		صندوق الأمم المتحدة للسكان		اليونسيف		مفوضية اللاجئين		برنامج الأغذية العالمي	
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%
ألف- البرامج	41 802	%850	5 261	%767	17 080	%767	11 262	%703	25 831	%810	42 602	%832	5 123	%738	22 290	%804	15 392	%747	24 737	844
باء- دعم البرامج																				
1- المكاتب القطرية	3 085	%63	641	%9.4	2 741	%123	3 004	%187	4 492	%141	3 381	%66	71.5	%103	2 906	%105	3 269	%159	3 355	11.4
2- المقر	930	%1.9	237	%35	67.7	%30	660	%41	356	%1.1	107.9	%21	327	%47	690	%25	77.5	%38	187	06
3- الوكالات	2 191	%45	321	%47		%0.0				%0.0	2 896	%57	356	%51		%0.0				0.0
المجموع الفرعي	6 206	%126	1 199	%17.5	3 418	%154	3 664	%229	4 848	%152	7 356	%144	1 398	%201	3 596	%130	4 044	%196	3 542	121
جيب- التنظيم والإدارة	1 195	%24	395	%58	1 759	%7.9	1 097	%68	1 21.7	%38	1 256	%25	423	%61	1 838	%66	1 17.1	%57	1 034	35
المجموع	49 203	%1000	6 855	%1000	22 257	%1000	16 023	%1000	31 896	%1000	51 214	1000	6 844	%1000	27 724	%1000	20 607	%1000	29 313	1000
دعم البرامج والتنظيم والإدارة																				
كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية	7 401	%150	1 594	%233	5 177	%233		%297	6 065	%190	8 612	%168	1 821	%262	5 434	%196		%253	457.6	156
التغير من 2001-2000 إلى 2003-2002											1 211	%141	227	%125	257	%47			(1 489)	325-

- (1) تم الاعتماد على ميزانيات الوكالات للفترة المالية 2003-2002 كمصدر للبيانات الخاصة بالميزانية.
(2) النفقات الخاصة بالوكالات الدعم في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتعلق بدعم الأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة في حين تتعلق أرقام صندوق الأمم المتحدة للسكان بدعم التشغيل التقني والإداري للوكالات الأخرى.
(3) اقترح ميزانية مفوضية اللاجئين تقدم سنويا. وتقوم ببيانات 2001-2000 على أساس الإنفاق الفعلي. أما أرقام 2004-2002 فتعتمد على إسقاطات سنة 2002 المطبقة على سنة 2003 أيضا.



الجدول زاي- إعادة تصنيف فئات تكاليف دعم المكاتب القطرية في اليونيسيف (لتتسق مع 'الرقم الموحد' لتكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج)

2003-2002									
بملايين الدولارات	المجموع	%	تكاليف المكاتب الإقليمية	مجموع تكاليف المكاتب القطرية	بافتراض 'الرقم الموحد' (x 126) (615000 دولار)	التحويل من تكاليف الدعم البرامج (ملاحظة 1)	إعادة تصنيف فئات التكاليف	إعادة تصنيف فئات التكاليف %	المقابل في برامج الأغذية العالمي %
ألف- البرامج	2 229.0	% 80.4				1 548	2 383.8	% 86.0	%92.8
باء- دعم البرامج									
1- المكاتب القطرية والإقليمية	290.6	%10.5	58.3	232.3	77.5	(154.8)	135.8	%4.9	%3.0
2- المقر	69.0	%2.5					69.0	%2.5	%0.6
المجموع الفرعي	359.6	%13.0					204.8	%7.4	3.6
جيم- التنظيم و الإدارة	183.8	%6.6					183.8	%6.6	%3.5
المجموع	2 772.4	%100.0					2 772.4	%100.0	100.0
دعم البرامج و التنظيم و الإدارة									
كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية	543.4	% 19.6					388.6	%14.0	%7.2

الملاحظة 1: مخصصا منه دعم برامج المكاتب الإقليمية الوارد في الجدول 9 من ميزانية الدعم في اليونيسيف عن فترة السنتين. وإذا افترضنا عدم تحميل أي مبلغ تكاليف الدعم سوى 'الرقم الموحد' للبرامج (بمتوسط - 615 000 دولار للمكتب القطري). فان تحليل تكاليف الدعم لبرامج المكاتب القطرية و الإقليمية لليونسيف يكون كما يلي:

- 154.8 مليون دولار تحول إلى 'تكاليف برنامجيه' (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم المباشر' في برنامج الأغذية العالمي)

- 77.5 مليون دولار تظل كتكاليف دعم لبرامج المكاتب القطرية (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم غير المباشر' في برنامج الأغذية العالمي)

- 58.3 مليون دولار تظل كتكاليف دعم لبرامج المكاتب الإقليمية (أي ما يقابل أيضا 'تكاليف الدعم غير المباشر' في برنامج الأغذية العالمي)



الجدول حاء- إعادة تصنيف فئات تكاليف دعم المكاتب القطرية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
(لتتسق مع 'الرقم الموحد' لتكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج)

2003-2002									
المقابل برنامج الأغذية العالمي %	إعادة تصنيف فئات التكاليف %	إعادة تصنيف فئات التكاليف	التحويل من تكاليف الدعم إلي تكاليف البرامج (ملاحظة 2)	بافتراض 'الرقم الموحد' (126 x 615000 دولار)	مجموع تكاليف المكاتب القطرية	تكاليف الدعم التي تدار مركزيا وتكاليف النقل الداخلي (الملاحظة 1)	%	المجموع	بملايين الدولارات
%92.8	%87.0	4 457.3	197.1				%83.2	4 260.2	ألف- البرامج
%3.0	%2.8	141.0	(197.1)	83.6	280.7	57.4	%6.6	338.1	باء- دعم البرامج
%0.6	%2.1	107.9					%2.1	107.9	1- المكاتب القطرية والإقليمية
%0.0	%5.7	289.6					%5.7	289.6	2- المقر
3.6	10.5	538.5					%14.4	735.6	3- الوكالات
%3.5	%2.5	125.6					%2.5	125.6	المجموع الفرعي
100.0	%100.0	5 121.4					%100.0	5 123.4	جيم- التنظيم والإدارة
									المجموع
%7.2	%13.0	664.1					%16.8	861.2	دعم البرامج والتنظيم والإدارة
									كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية

الملاحظة 1: تكاليف دعم المكاتب القطرية في برامج الأمم المتحدة الإنمائي التي تدار مركزيا (41.7 مليون دولار من الجدول 6 من ميزانية الدعم لفترة السنتين) وتطوير أساليب العمل في المكاتب القطرية وتطوير النظم (15.7 مليون دولار من الجدول 9 لليونسيف من الجدول 10 من ميزانية الدعم لفترة السنتين) لابد من إلغاؤها للتمكين من المقارنة.

الملاحظة 2: لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 136 مكتباً قترياً ستكلف 280.7 مليون دولار لفترة السنتين. وإذا افترضنا عدم تحميل أي مبالغ لتكاليف الدعم سوي 'الرقم الموحد' (بمتوسط -615 000 دولار للمكتب القطري). فان تحليل تكاليف الدعم للمكاتب القطرية و الإقليمية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما يلي:

1- 197.1 مليون دولار تحول إلي 'تكاليف برنامجه' (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم المباشر' في برنامج الأغذية العالمي

2- 82.6 مليون دولار تظل كتكاليف دعم لبرامج المكاتب القطرية (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم الغير المباشر' في برنامج الأغذية العالمي

3- 57.4 مليون دولار تظل متاحة للتكاليف المدارة مركزيا وتكاليف تكنولوجيا المعلومات (أنظر الملاحظة 1 أعلاه)



الجدول طاء - إعادة تصنيف فئات تكاليف دعم المكاتب القطرية في صندوق الأمم المتحدة للسكان
(للتسق مع الرقم الموحد لتكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج)

2003-2002								
بملايين الدولارات	المجموع	%	مجموع تكاليف المكاتب القطرية	بافتراض "الرقم الموحد" (126 x دولار) 615000	التحويل من تكاليف الدعم إلى تكاليف البرامج (ملاحظة 1)	إعادة تصنيف فئات التكاليف	إعادة تصنيف فئات التكاليف %	المقابل في برنامج الأغذية العالمي %
ألف- البرامج	512.3	%73.8			3.9	516.2	%74.3	%92.8
باء- دعم البرامج								
1- المكاتب القطرية والإقليمية	71.5	%10.3	71.5	67.7	(3.9)	67.7	%9.7	%3.0
2- المقر	32.7	%4.7				32.7	%4.7	%0.6
3 - الوكالات	35.6	%5.1				35.6	%5.1	%0.0
المجموع الفرعي	139.8	%20.1				136.0	%19.6	%3.6
جيم- التنظيم و الإدارة	42.3	%6.1				42.3	%6.1	%3.5
المجموع	694.4	%100.0				694.4	%100.0	100.0
دعم البرامج و التنظيم و الإدارة كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية	182.1	%26.2				178.3	%25.7	%7.2

الملاحظة 1: لصندوق الأمم المتحدة للسكان 110 مكاتب قطرية ستتكلف 71.5 مليون دولار لفترة السنتين (أي تكاليف دعم برامج المكاتب القطرية من الجدول 7 من ميزانية الدعم في الصندوق لفترة السنتين). وإذا افترضنا عدم قيد أي تكاليف سوى الرقم الموحد (بمتوسط 615 000 دولار للمكتب القطري) فإن تحليل تكاليف الدعم للمكاتب القطرية والإقليمية في صندوق الأمم المتحدة للسكان، يكون كما يلي:
- 3.9 مليون دولار تحول إلى 'تكاليف برنامجية' (أي ما يقابل تكاليف الدعم المباشر، في برنامج الأغذية العالمي)
- 67.6 مليون دولار تظل كتكاليف دعم لبرامج المكاتب القطرية (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم غير المباشر' في برنامج الأغذية العالمي)



الجدول ياء- إعادة تصنيف فئات تكاليف دعم المكاتب القطرية في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين
(لتنسق مع 'الرقم الموحد' لتكاليف الدعم غير المباشر في البرنامج)

2003-2002									
بملايين الدولارات	المجموع	مبلغ السنين	%	مجموع تكاليف المكاتب القطرية	بافتراض 'الرقم الموحد' (x 126) (615000 دولار)	التحويل من تكاليف الدعم إلى تكاليف البرامج (ملاحظة 1)	إعادة تصنيف فئات التكاليف	إعادة تصنيف فئات التكاليف %	المقابل في برامج الأغذية العالمي %
ألف- البرامج	769.5	1 539.0	%74.7			251.2	1 790.2	%86.9	%92.8
باء- دعم البرامج									
1- المكاتب القطرية والإقليمية	163.4	326.8	%15.9	326.8	75.6	(251.2)	75.6	%3.7	%3.0
2- المقر	38.8	77.5	%3.8				77.5	%3.8	%0.6
المجموع الفرعي	202.2	404.4	%19.6				153.2	%7.4	%3.6
جيم- التنظيم والإدارة	58.6	117.1	%5.7				117.1	%5.4	%3.5
المجموع	1 030.2	2 060.5	%100.0				2 060.5	%100.0	%100.0
دعم البرامج و التنظيم والإدارة	260.7	521.5	%25.3				270.3	%13.1	%7.2
كنسبة مئوية من الميزانية الإجمالية									

الملاحظة 1: لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين 123 مكتباً قطرياً ستكلف 326.8 مليون دولار لفترة السنتين 2003-2002 وإذا افترضنا عدم تحميل أي مبلغ لتكاليف الدعم دعم سوى الرقم الموحد للبرنامج (بمتوسط 615 000 دولار للمكتب القطري، فإن تحليل تكاليف الدعم للمكاتب القطرية والإقليمية لمفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين يكون كما يلي:

- 251.2 مليون دولار تحول إلى 'تكاليف برنامجية' (أي ما يقابل تكاليف الدعم المباشر في برنامج الأغذية العالمي)

- 75.6 مليون دولار تظل كتكاليف دعم لبرامج المكاتب القطرية (أي ما يقابل 'تكاليف الدعم غير المباشر، في برنامج الأغذية العالمي)

الملاحظة 2: نظراً لأن المفوضية تعد ميزانيتها سنوياً، فإن هذه الأرقام وضعت على أساس الميزانية السنوية لعام 2002 مضروبة في 2 (ووافقت المفوضية على ذلك. باعتبارها يمثل نظرة مناسبة على ميزانية السنتين)



الملحق الثامن

الدراسة المقارنة – الاختصاصات

مقدمة

- 1- كان أحد جوانب القرار الذي اتخذته المجلس التنفيذي للبرنامج نتيجة الاستعراض الأولي لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر (WFP/EB.A/2002/6-A/1)، التوصية بما يلي:
□ "إجراء دراسة مقارنة لتمويل وتكاليف ميزانيات الإدارة والدعم في منظمات الأمم المتحدة التي يمكن مقارنتها بالبرنامج".
- 2- وسوف تركز هذه الدراسة المقارنة على مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين ومنظمات الأمم المتحدة التي بها ميزانيات "منسقة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، واليونيسيف)

أهداف الدراسة المقارنة

- 3- أهداف الدراسة المقارنة هي كما يلي:
1- الحصول على فهم ومعرفة كافيين بأساليب الميزانيات من أجل "تكاليف الإدارة والدعم" وتكاليف "البرامج/المشروعات" في كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة هذه؛
2- وضع وتجهيز جدول للمقارنة بين ميزانيات البرامج/المشروعات وميزانيات الإدارة والدعم؛
3- تعديل فئات التكاليف (إذا دعت الضرورة) لجعلها قابلة للمقارنة بين مختلف الوكالات؛
4- عرض جدول للتكاليف القابلة للمقارنة بين الوكالات الأربعة وبرنامج الأغذية العالمي؛
5- تحديد الآليات المستخدمة في تمويل هذه الميزانيات أو تحديد مواردها، والطريقة التي تُجمع بها هذه الموارد من الجهات المانحة، ومقارنة هذه الطريقة بالطريقة المستخدمة في البرنامج؛
6- معرفة الطرق المحاسبية التي تطبقها كل منظمة على هذه الأموال، ومقارنة هذه الطرق بتلك المستخدمة في البرنامج؛
7- فهم الكيفية التي تربط بها منظمات الأمم المتحدة هذه خطط عملها وتطبيق المبادئ المبنية على النتائج على ميزانياتها وعلى إنجازاتها الفعلية؛
8- الحصول أيضا على فهم لآليات منظمات الأمم المتحدة المستخدمة في تقدير الكفاءة التكاليفية لميزانياتها الخاصة بدعم البرامج والإدارة.

زيارة الوكالات الأخرى

- 4- من أجل تحقيق هذه الأهداف، بدأ العمل في استعراض وثائق الميزانية والوثائق المالية ذات الصلة لهذه الوكالات. وسوف يتبع هذا الاستعراض زيارة لكل وكالة من هذه الوكالات.
- 5- وسوف يركز استعراض الوثائق والزيارات الميدانية على دراسة ما يلي:
(1) المعلومات الأساسية عن تنظيم كل وكالة، حتى يمكن دراسة التكاليف والتمويل في إطارها، وسوف يشمل هذا الاستعراض بالنسبة لكل وكالة:

□ وظيفتها

□ نمط تشغيلها

□ ترتيباتها التنظيمية

(2) الأسلوب المتبع في ميزانية كل وكالة؛



- (3) الطرق المحاسبية المستخدمة، وبالأخص تلك المستخدمة في قيد مصروفات وإيرادات الإدارة والدعم، وكذلك أموال البرامج/المشروعات؛
- (4) كيفية تدبير الموارد (أي مصادر المساهمات) والتمويل (أي طريقة تحصيل أو قيد المساهمات، والمدفوعات الفعلية التي تسدها الجهات المانحة) بالنسبة لكل وكالة، مع تركيز خاص على فئتي الإدارة والدعم؛
- (5) تعريف ووصف وتحديد مضمون كل فئة من فئات التكاليف ذات الصلة، ضماناً لحسن المقارنة؛
- (6) التكاليف الفعلية، أي "تكاليف الإدارة والدعم" الفعلية وتكاليف "البرامج/المشروعات" للفترة المالية 2000-2001، حتى يمكن الحصول على أرقام مقارنة؛
- (7) التمويل الفعلي للفترة المالية 2000-2001، حتى يمكن مقارنته بالبرنامج.

الاستنتاج

- 6- سوف تدرج نتائج استعراض الوثائق والزيارات الميدانية في جداول كما سبق أن ذكرنا، لتقديمها إلى المجلس التنفيذي للبرنامج. وسوف تُعرض هذه النتائج (وأوراق العمل المرتبطة بها) على مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونسيف، قبل الانتهاء من التقرير.



المراجع

- 1 - برنامج الأغذية العالمي، الكشوف المالية للفترة المالية المنتهية في 2001/12/31
- 2 - منظمة اليونيسيف، الكشوف المالية للفترة المالية المنتهية في 2001/12/31
- 3 - منظمة اليونيسيف، الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل
- 4 - منظمة اليونيسيف، التقرير السنوي لعام 2001
- 5 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الكشوف المالية لعام 2001، "بيان الرسالة"
- 6 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، موقع البرنامج على الإنترنت
- 7 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شراكات لمحاربة الفقر، مقدمة بقلم مدير البرنامج
- 8 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التقرير السنوي لمدير البرنامج عن عام 2000
- 9 - صندوق الأمم المتحدة للسكان، التقرير السنوي لعام 2000 "رسالة الصندوق"
- 10 - صندوق الأمم المتحدة للسكان، موقع الصندوق على الإنترنت "عن الصندوق - المجالات البرنامجية"
- 11 - مفوضة الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، موقع المفوضية على الإنترنت "بيان رسالة المفوضية"
- 12 - مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، الكشوف المالية المراجعة عن السنة المنتهية في 1999/12/31
- 13 - برنامج الأغذية العالمي، "إنجاح اللامركزية" مجموعة الموارد الدولية
- 14 - مقتطف من ميزانية الدعم في منظمة اليونيسيف لفترة السنتين 2002-2003
- 15 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، البرنامج بحسب الأقاليم- عناوين المكاتب
- 16 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، موقع البرنامج على الإنترنت "أسئلة متواترة"
- 17 - صندوق الأمم المتحدة للسكان 'تقديرات ميزانية الدعم لفترة السنتين 2002-2003'
- 18 - صندوق الأمم المتحدة للسكان 'موقع الصندوق على الإنترنت، البحوث العالمية،
- 19 - مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، موقع المفوضية على الإنترنت الإدارة وقسم العمليات
- 20 - مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، ميزانية البرامج السنوية لعام 2002
- 21 - برنامج الأغذية العالمي، المادة السادسة-اللائحة العامة- صلاحيات ووظائف المجلس
- 22 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، موقع البرنامج على الإنترنت "وظائف المجلس التنفيذي"
- 23 - برنامج الأغذية العالمي، الكشوف المالية للفترة المالية 2000-2001
- 24 - برنامج الأغذية العالمي، الكشوف المالية للفترة المالية 1998-1999
- 25 - صندوق الأمم المتحدة للسكان الكشوف المالية للفترة المالية 2000-2001
- 26 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مقتطف من الاستعراض السنوي للحالة المالية عام 2000، تقرير المدير
- 27 - برنامج الأغذية العالمي، دليل سياسات الموارد والتمويل طويل الأجل
- 28 - منظمة اليونيسيف، ميزانية الدعم لفترة السنتين 2002-2003
- 29 - تكاليف الدعم المرتبطة بالأنشطة الممولة من خارج الميزانية في منظمات الأمم المتحدة، تقرير وحدة التفتيش المشتركة
- 30 - منظمة اليونيسيف، سياسات الإنعاش 1998
- 31 - صندوق الأمم المتحدة للسكان، استعراض اتفاقيات حسابات الأمانة الثنائية ومتعددة الأطراف تقرير المدير التنفيذي
- 32 - صندوق الأمم المتحدة للسكان، تكاليف دعم الإدارة التشغيل التي سددت إلى الصندوق، تقرير المدير التنفيذي



- 33 - مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، استراتيجية تدبير الموارد للمفوضية: نهج جديد للتمويل، جنيف، مارس/آذار 2001
- 34 - برنامج الأغذية العالمي، ميزانية الدعم لفترة السنتين 2002-2003
- 35 - تنسيق الميزانيات: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة اليونيسيف - DP/1997/2
- 36 - منظمة اليونيسيف، نمط هيكل ميزانية الدعم للمكاتب القطرية
- 37 - تدبير الموارد والتمويل طويل الأجل، الملحق 1: دراسة مقارنة
- 38 - مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين، حسابات عام 2001 (مع مقارنات بعام 2000).



قائمة المصطلحات

تطبق التعاريف التالية لأغراض هذه الدراسة،

الموارد العادية:

بالنسبة لمنظمة اليونيسيف، وبرنامج الأمم المتحد الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان هي الموارد المنظمة الممولة طوعياً، وهي مختلطة وغير مشروطة.

الموارد الأخرى:

موارد منظمة ممولة طوعياً، عدا الموارد العادية، تتلقاها المنظمة لغرض يتفق ومهمتها.

تكاليف الدعم:

مصطلح عام يستخدم للدلالة على تكاليف الإدارة والدعم والتنظيم في أي منظمة.

تكاليف دعم البرامج:

هي التكاليف الناجمة عن وضع البرامج وصياغتها وتنفيذها وتقييمها، والتي لا يمكن ربطها بصورة مباشرة بتنفيذ أي مشروع بعينه

تكاليف البرامج:

مصطلح يستخدم للدلالة على تكاليف جميع المدخلات التي يمكن ربطها بصورة مباشرة بتنفيذ المشروعات والبرامج، أي تكاليف التشغيل المباشرة.

تكاليف التنظيم والإدارة:

هي التكاليف الناجمة عن المحافظة على هوية المنظمة وتوجيهها وتقديمها

المساهمات غير المشروطة:

هي المساهمات التي تحدد المنظمة المشروعات أو البرامج أو الأنشطة التي يمكن أن تستخدم فيها هذه المساهمات

المجلس التنفيذي لبرنامج الأغذية العالمي:

هو مجلس مشترك من الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة، مسؤول عن تقديم الدعم الحكومي الدولي وتوجيه السياسات لأنشطة برنامج الأغذية العالمي، وعن الإشراف على هذه الأنشطة

أساس الاستحقاق للمحاسبة

هي طريقة محاسبية يتم بمقتضاها قيد المعاملات والوقائع الأخرى وقت حدوثها. وهي تسجل في دفاتر الحسابات وتدرج في الكشوف المالية للفترة التي تتعلق بها.

الأساس النقدي للمحاسبة

هي طريقة محاسبية يتم بمقتضاها قيد المعاملات والوقائع الأخرى عندما تحدث الحركة النقدية المرتبطة بهذه المعاملات وتسجل في دفاتر الحسابات وتدرج في الكشوف المالية على هذا الأساس.



قائمة الملاحق والمرفات

تعريف فئات التكاليف

- الملحق 1 -
- الملحق 2 - مقارنة وحدات التنظيم والإدارة
- الملحق 3 - مقارنة وحدات دعم البرامج في المقار
- الملحق 4 - فئات تكاليف الدعم: مقارنة بالرسم البياني
- الملحق 5 - ميزانيات مقارنة (لتكاليف الدعم غير المباشر وحدها)
- الملحق 6 - ميزانيات مقارنة (لتكاليف الدعم غير المباشر وتكاليف الدعم المباشر)
- الملحق 7 - إعادة تصنيف فئات التكاليف في منظمة اليونسيف
- الملحق 8 - إعادة تصنيف فئات التكاليف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- الملحق 9 - إعادة تصنيف فئات التكاليف في صندوق الأمم المتحدة للسكان
- الملحق 10 - إعادة تصنيف فئات التكاليف في مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين
- الملحق 11 - المراجع
- الملحق 12 - قائمة المصطلحات

