

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة السنوية

روما، 12-16/6/2006

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

مقدمة للمجلس ليقراها

استعراض معدل تكاليف الدعم غير المباشر



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

Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.A/2006/6-C/1**  
16 May 2006  
ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للإقرار

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

رئيس شعبة المالية (CFO): Ms G. Casar رقم الهاتف: 066513-2885

مدير مكتب الميزانية والتخطيط المالي (CFOB)\*: Mr S. O'Brien رقم الهاتف: 066513-2682

الرجاء الاتصال بالسيدة C. Panlilio، المساعد الإداري لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

\* سابقاً OEDB

## ملخص

عند إقرار خطة الإدارة (2006-2007) أقر المجلس التنفيذي معدل استرداد تكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 7.0 في المائة لفترة السنتين، ولكنه أشار إلى رغبته في استعراض هذا المعدل وطلب من الأمانة إجراء تحليل مقارنة للنققات الفعلية لعامي 2004 و 2005 والنظر في منهجية لتحديد المعدل على أساس النققات الفعلية المراجعة.

وهذه الوثيقة تكمل وثيقة التحليل الأولى التي عرضت على المجلس في دورته العادية الأولى في 2006. وتتضمن تحليلاً للكشوف المالية المراجعة للفترة 2004-2005 ومعها النققات التاريخية لدعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر، وتقدم منهجية لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر، وتوصي بمعدل لفترة السنتين 2006-2007.

يلقي استعراض إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونققات دعم البرامج والإدارة للسنوات العشر الماضية الضوء على الفروق التي تنشأ بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونققات دعم البرامج والإدارة في كل فترة على حدة، كما يشير إلى أن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر كانت، على مدى السنوات العشر، تقل هامشياً فقط عن النققات المتصلة بها وهذا يؤكد أن المنهج الحالي لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر أسفر عن تحميل تكاليف الدعم غير المباشر للجهات المانحة بصورة دقيقة نسبياً وإن كانت أقل من الواقع بدرجة طفيفة. وتشرح الوثيقة أيضاً دور حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، الذي أنشئ في عام 2002 لتتبع هذه الفروق بأسلوب شفاف.

وبناء على طلب المجلس التنفيذي تم عرض تحليل لنققات الفترة 2004-2005، تبين منه أن نسبة النققات غير المباشرة إلى النققات المباشرة كانت تبلغ 7.6 في المائة في فترة السنتين 2004-2005. غير أن عمليات التحليل الإضافية تبين أن استخدام البيانات التاريخية وحدها لن تسفر عن تقريب جيد للمعدلات الفعلية لتكاليف الدعم غير المباشر مستقبلاً. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أهم عامل يقرر الفرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونققات دعم البرامج والإدارة هو حجم العمليات الممولة الذي يختلف اختلافاً كبيراً بمضي الوقت. وترى الوثيقة أن هذه النقطة وما يرتبط بها من تكاليف الدعم غير المباشر هي مسألة غير مؤكدة أساساً، ومن ثم فإن مطابقة نققات دعم البرامج والإدارة على إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في فترة واحدة هي مسألة شائكة.

إن استخدام حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في تسوية الفرق بين نققات دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر يضمن أن تعبر رسوم تكاليف الدعم غير المباشر عن النققات الفعلية لدعم البرامج والإدارة مع مضي الوقت. ويوفر احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للبرنامج بعض الضمانات لدى تخطيط ميزانية دعم البرامج والإدارة ويوفر الاحتياطي الضروري حتى يمكن للبرنامج أن يعدل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة بأسلوب محسوب عندما لا تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر بالمعدل المتوقع. ومن المقترح أن يكون المستوى المستهدف المناسب لاحتياطي دعم البرامج والإدارة معادلاً لأربعة أشهر من النققات غير المباشرة، أي 66 مليون دولار أمريكي للفترة 2006-2007.

في ضوء هذا التحليل، وضعت منهجية لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر لفترة السنتين ضمناً لأن تقوم على أساس النتائج المالية الفعلية المراجعة. ومن المقترح أن تحدد الأمانة ما يلي كجزء من خطة الإدارة حتى يتسنى للمجلس التنفيذي أن يتخذ قراراً بشأن معدل تكاليف الدعم غير المباشر:

◀ نقطة بداية "أساسية" لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر وفقاً لآخر كشوف مالية مراجعة؛

◀ تسوية المعدل الأساسي وفقاً للآتي:

◊ تغييرات هيكل التكاليف غير المباشرة لفترة الخطة؛

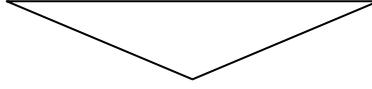
◊ مستويات المساهمات المتوقعة لفترة الخطة.

◀ الفارق بين رصيد الفتح والرصيد المستهدف لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة؛

◀ توصية بشأن معدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس ما تقدم.

يتضح من تطبيق المنهجية المذكورة أعلاه على الفترة 2006-2007 أن العائد سيكون أعلى قليلاً من نسبة 7 في المائة التي أقرت في إطار خطة الإدارة (2006-2007). غير أنه مع احتساب الاتجاهات التاريخية وتوقعات الإيرادات والنققات وصعوبة تعديل المعدل في منتصف فترة السنتين، فإن أمانة البرنامج توصي بتأكيد نسبة 7.0 في المائة كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لفترة السنتين.

## مشروع القرار\*



إن المجلس التنفيذي:

- (1) يأخذ علماً بالمستوى المستهدف لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة بمبلغ 66 مليون دولار أمريكي لفترة السنتين الجارية؛
- (2) يطلب من الأمانة تطبيق المنهجية المبينة في هذه الوثيقة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر في خطط الإدارة مستقبلاً؛
- (3) يقر معدلاً لاسترداد تكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 7.0 في المائة لفترة السنتين 2006-2007 حسبما اقترح أصلاً في خطة الإدارة.

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات (WFP/EB.A/2006/16) الصادرة في نهاية الدورة.

## القسم الأول: المقدمة والغرض

- 1- الغرض من هذه الوثيقة هو استعراض البدائل المطروحة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر، واقتراح المنهجية المناسبة لتحديد هذا المعدل وإدارة العلاقة بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة، والتوصية بالمعدل المناسب لتكاليف الدعم غير المباشر لفترة السنتين 2006-2007.
- 2- ويعتمد المجلس التنفيذي معدل تكاليف الدعم غير المباشر رسمياً كل سنتين بناء على توصية من أمانة البرنامج، وذلك كقرار من قرارات خطة الإدارة في العادة. غير أن المعدل ظل ثابتاً نسبياً من الناحية العملية وهو يحدد على أساس عمليات استعراض دورية، مثل تلك التي أجريت في 1999 و2002.
- 3- وطلب المجلس التنفيذي في دورته العادية الثانية لعام 2005 من الأمانة أن تستعرض إجراءات تحديد المعدل، بما في ذلك بيان "الفوائد والناتج الممكنة لتطبيق معدل ثابت أو مراجع لتكاليف الدعم غير المباشر استناداً إلى التكاليف الفعلية بدلاً من التكاليف المقررة" (القرار 2005/EB.2/9).
- 4- وعرضت الأمانة في الدورة الأولى للمجلس لعام 2006 وثيقة استعراض<sup>(1)</sup> أولى تبين بديلين لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر وهما:
  - ◀ **البديل 1.** المعدل "الثابت" لتكاليف الدعم غير المباشر: يستمر المجلس التنفيذي في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس عمليات الاستعراض الدورية كتلك التي أجريت في 2002؛
  - ◀ **البديل 2.** يضع المجلس التنفيذي إجراءات التعديل المنتظم لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس النفقات الفعلية المراجعة.
- 5- وخلصت وثيقة الاستعراض الأولى إلى "أنه في حين أن الانتقال إلى معدل لتكاليف الدعم غير المباشر يقوم على التكاليف الفعلية من شأنه أن يكفل زيادة تعبير المعدل عن النفقات الفعلية، فمن شأنه أيضاً أن يزيد من ثقل عملية التخطيط لدعم البرامج والإدارة، كما يمكن أن يزيد من مخاطر القصور في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة عندما يعاني مستوى العمليات من التدني".
- 6- وتهدف الوثيقة الحالية إلى وضع المنهجية المناسبة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر باستخدام النفقات الفعلية المراجعة كأساس. كما تبحث دور حساب تسوية دعم البرامج والإدارة، وتقترح مستوى مستهدفاً لهذا الحساب.
- 7- ونص قرار المجلس التنفيذي بشأن خطة الإدارة (2006-2007) أيضاً على أن المجلس سوف يستعرض ويعيد النظر في معدل تكاليف الدعم غير المباشر في دورته السنوية لعام 2006 بناء على تقرير عن النفقات الفعلية لعامي 2004 و2005. ولذلك فإن الوثيقة الحالية تطرح أيضاً توصية في هذا الصدد.

## القسم الثاني: عرض عام لتكاليف الدعم غير المباشر ودعم البرامج والإدارة

### استرداد التكاليف بالكامل

- 8- يطبق البرنامج مبدأ استرداد التكاليف بالكامل في كل مساهمة. ومن المتوقع أن تغطي كل جهة مانحة "جميع تكاليف التشغيل والدعم لمساهمتها"<sup>(2)</sup>. ولذلك يجب مقابلة كل مساهمة سلعية بمبلغ مناسب لتغطية التكاليف المتصلة بها.<sup>(3)</sup> ويجب أن تتضمن جميع المساهمات نسبة مئوية لتغطية تكاليف الدعم غير المباشر. ويشار إلى هذه النسبة بمعدل عائد تكاليف الدعم غير المباشر وتبلغ حالياً 7 في المائة. ويؤدي تطبيق هذا المعدل على كل تبرع إلى تحقيق إيرادات منه.

### تكاليف الدعم غير المباشر ودعم البرامج والإدارة

- 9- تستخدم إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر في تمويل ميزانية دعم البرامج والإدارة التي تشمل التكاليف غير المباشرة للبرنامج أي النفقات التي لا يمكن ربطها بأي عملية بالذات.

(1) الوثيقة "استعراض طرائق تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر" (WFP/EB.1/2006/6-A/1).

(2) المادة الثالثة عشرة-2 من النظام الأساسي.

(3) التكاليف ذات الصلة تشمل تكاليف تسليم الأغذية وتكاليف النقل الخارجي والبري والبحري والمناولة وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى وتكاليف الدعم المباشر.



- 10- وتعرض ميزانية دعم البرامج والإدارة على المجلس التنفيذي لإقرارها في آخر دورة عادية للمجلس قبل بداية فترة السنتين الجديدة ضمن خطة الإدارة. وبالرغم من أن إدخال التعديلات يحدث أحيانا استجابة للاحتياجات المتغيرة فإن نفقات دعم البرامج والإدارة تكون ثابتة نسبيا ولا تتقلب بالتناسب المباشر مع مستوى العمليات.<sup>(4)</sup>
- 11- ويتم أيضاً إقرار معدل تكاليف الدعم غير المباشر في بداية كل فترة من فترات السنتين كعنصر من خطة الإدارة، وتطبق بشكل ثابت، باستثناء بعض الحالات<sup>(5)</sup>، على كل تبرع مقدم خلال فترة السنتين. غير أنه حتى مع تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر خلال فترة السنتين، على النحو المعروض أدناه، فإن المستوى الفعلي للعمليات والإيرادات ذات الصلة يختلف اختلافا كبيرا عن المستويات المحددة في الميزانية، كما يرد شرحه أدناه، ومن ثم فإن الإيرادات الفعلية لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر تختلف عادة عن الإيرادات المرصودة في الميزانية لهذا المعدل.

### احتياطي حساب تسوية نفقات دعم البرامج والإدارة

- 12- حتى يمكن بيان هذه الفروق وتحسين شفافية إعداد التقارير عن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة تم إنشاء احتياطي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة في عام 2002. ويحول الفرق بين نفقات دعم البرامج والإدارة والإيرادات المتصلة به إلى هذا الاحتياطي في نهاية كل فترة مالية.
- 13- يجب أن تعتمد جميع استخدامات احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة من المجلس التنفيذي، وهي تقتصر عادة على تكاليف الدعم، بما في ذلك النفقات الرأس مالية ونفقات بناء القدرات. وبالإضافة إلى ذلك رخص المجلس بالتحويل من احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة إلى حساب الاستجابة العاجلة واعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر.

## القسم الثالث: تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس النتائج الفعلية

### تحليل الفترة 2005-2004

- 14- أشار قرار المجلس التنفيذي بشأن خطة الإدارة (2006-2007) إلى أن المجلس سوف "يستعرض ويعيد النظر في معدل تكاليف الدعم غير المباشر في دورته السنوية لعام 2006 بناء على تقرير عن النفقات الفعلية لعامي 2002 و 2005".
- 15- يبين الجدول 1 أدناه<sup>(6)</sup> الأرقام المراجعة لإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة للفترة 2005-2004 ومعها المعاملات الأخرى المرتبطة بها.

الجدول 1: العجز في نفقات دعم البرامج والإدارة 2005-2004	
2005-2004	
370.0	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر
0.8	مجموع الإيرادات من مصادر أخرى
<b>370.8</b>	<b>مجموع إيرادات دعم البرامج والإدارة</b>
385.1	النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة
49.0	النفقات الرأس مالية ونفقات بناء القدرات
<b>434.1</b>	<b>مجموع النفقات غير المباشرة</b>
<b>(63.3)</b>	<b>زيادة النفقات</b>
(1.2)	تسويات أخرى
<b>(64.5)</b>	<b>العجز في دعم البرامج والإدارة</b>

(4) تبين أن استعراض المعدل الذي أجري في 2002 أن ثلاثة أرباع نفقات دعم البرامج والإدارة هو معدل ثابت تقريبا.

(5) يجوز للمدير التنفيذي أن يعفي بعض أموال التبرعات المقدمة وفقا للمادة الثالثة عشرة-4 من النظام الأساسي من سداد تكاليف الدعم غير المباشر.

(6) المرجع: الكشوف المالية لفترة السنتين 2005-2004.

- 16- كانت النفقات غير المباشرة للفترة 2004-2005 تفوق الإيرادات بما يعادل 63.3 مليون دولار أمريكي، مما يوضح الحاجة إلى مستوى أعلى من تكاليف الدعم غير المباشر لتوليد إيرادات تكفي لتغطية هذه النفقات بالكامل. ويتسق ذلك مع خطة الإدارة للفترة 2004-2005 التي نصت على تمويل النفقات الرأسمالية ونفقات بناء القدرات من رصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة بدلاً من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر خلال الفترة.
- 17- وتشير عمليات التحليل الأخرى للكشوف المالية للفترة المالية 2004-2005 الواردة في الجدول 2 إلى أن النفقات غير المباشرة (أي دعم البرامج والإدارة زائداً النفقات الرأسمالية ونفقات بناء القدرات) تعادل 7.6 في المائة من التكاليف المباشرة الفعلية للفترة 2004-2005.

الجدول 2: التوزيع السنوي للفترة 2004-2005 (بملايين الدولارات)			
كشوف مالية مراجعة	غير مراجعة	غير مراجعة	
2005-2004	2005	2004	
2 792	1 227	1 565	السلع
622	287	335	النقل البحري والتكاليف ذات الصلة
1,278	748	530	النقل البري والتخزين والمناولة
427	287	140	تكاليف التشغيل المباشرة الأخرى
623	319	305	تكاليف الدعم المباشر
<b>5 743</b>	<b>2 868</b>	<b>2 875</b>	<b>مجموع النفقات المباشرة</b>
385	212	173	دعم البرامج والإدارة (شاملاً أثر النقد الأجنبي)
49	24	25	النفقات الرأس مالية ونفقات بناء القدرات
<b>434</b>	<b>236</b>	<b>198</b>	<b>مجموع النفقات غير المباشرة</b>
<b>6 177</b>	<b>3 104</b>	<b>3 073</b>	<b>مجموع النفقات</b>
7.6	8.2	6.9	النفقات غير المباشرة كنسبة مئوية من النفقات المباشرة

### الكشوف المالية السنوية

- 18- يعترف البرنامج، اعتباراً من عام 2006، بإعداد الكشوف المالية المراجعة سنوياً<sup>(7)</sup>. وكما وردت الإشارة في الدورة الأخيرة للمجلس فإن هذا يعني أنه وقت إعداد خطة الإدارة سيكون لدى المنظمة مجموعة حديثة نسبياً من الكشوف المالية المراجعة<sup>(8)</sup> التي يمكن استخدامها كأساس لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر وفقاً للنفقات الفعلية المراجعة.
- 19- مثال ذلك، حسبما يرد في الجدول 12، كانت النفقات الفعلية غير المباشرة لعام 2004 تعادل 6.9 من التكاليف المباشرة. ولو كانت هذه المبالغ قد روجعت لأمكن استخدامها كأساس في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر لعام 2006. غير أنه لو كانت الكشوف المالية المراجعة لعام 2005 متاحة لكانت قد أشارت إلى معدل بنسبة 8.2 في المائة.

### التحليل السنوي للفترة 1996-2005

- 20- باستخدام التوزيع السنوي للنفقات على مدى السنوات العشر الماضية يمكن استعراض مدى دقة استخدام المعدلات التاريخية الفعلية كأساس يقوم عليه تحديد معدل تكاليف الدعم المباشر.
- 21- يبين الملحق الثالث معدلات تكاليف الدعم غير المباشر التي كان من الممكن تحديدها للسنوات العشر الماضية لو استخدمت النتائج الفعلية وحدها في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر للفترة الثالثة. كما يبين المعدل الذي استخدم فعلاً. ويقصد بعد ذلك مقارنة بين المعدلين وبين أنماط الإنفاق الأساسية للفترة المشمولة المعنية مستخدماً التصورين التاليين:
- ◀ المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر، القائم على أساس معدلات النفقات التاريخية فقط، يحدد، بالنسبة لفترة مالية معينة، وفقاً للنفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة لآخر سنة تكون متاحة عنها بالكامل: مثل استخدام النفقات الفعلية لعام 1996 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر للفترة 1998-1999؛ واستخدام معدل النفقات الفعلية لعام 1998 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر للفترة 2000-2001.
- ◀ المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر، القائم على أساس معدلات النفقات التاريخية فقط، يحدد، بالنسبة لسنة معينة، وفقاً للنفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة لآخر سنة تكون متاحة عنها بالكامل: مثل استخدام معدل النفقات الفعلية لسنة 1996 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعام 1998؛ واستخدام معدل النفقات الفعلية لعام 1997 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعام 1999.
- 22- وتبين نتائج التصورين أن تحديد المعدلات باستخدام الاستعراضات الدورية - أي المنهجية المطبقة فعلاً في السنوات العشر الماضية - يحقق في جميع الحالات تقديرات لنمط النفقات أقرب إلى النمط الأساسي من المعدلات القائمة على النفقات التاريخية.

(7) انظر "المعايير المحاسبية الدولية" (الوثيقة WFP/EB.2/2005/5-C/1).

(8) وفقاً لدورة السنتين كان إعداد الكشوف المالية المراجعة يتم عن فترة 22-23 شهراً مضت قبل إعداد ميزانية دعم البرامج والإدارة. أما في الدورة السنوية فهذه المدة تبلغ 10-11 شهراً.

## القسم الرابع: أثر مستويات العمليات و الموارد

- 23- كما تبين من القسم السابق فإن النتائج التاريخية لا يبدو أنها المؤشر الأمثل لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر لفترة مقبلة. وهذا يبين وجود متغيرات أكبر في تأثيرها بخلاف النفقات التاريخية. ويستعرض هذا القسم العوامل الرئيسية التي تسبب الفروق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر و نفقات دعم البرامج و الإدارة على مدى السنوات العشر الماضية.
- 24- يحلل الملحق الثاني الفروق بين نفقات دعم البرامج و الإدارة و الإيرادات غير المرتبطة بها لفترة السنتين منذ تطبيق مفهوم تكاليف الدعم غير المباشر. و يبين الجدول 3 الحجم النسبي للعوامل التي أوجدت هذه الفروق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر و نفقات دعم البرامج و الإدارة خلال تلك الفترة.

الجدول 3: العوامل الرئيسية في تحديد عجز وفائض دعم البرامج و الإدارة من 1999 إلى 2005	
%	
-54.3	ألف - فروق ترجع إلى الأساليب المحاسبية
-2.3	باء - فروق الأسعار
237.7	جيم - فروق الحجم
29.8	دال - فروق أخرى في الإيرادات
-128.3	هاء - فروق ترجع إلى زيادة نفقات دعم البرامج و الإدارة
-55.4	واو - فروق بسبب تغيير معدل تكاليف الدعم غير المباشر
72.3	زاي - إيرادات إضافية ناجمة عن تغيير السياسات المحاسبية مرة واحدة
0.5	الفروق المقربة
100.0	المجموع

- 25- يتبين من هذا التحليل أن الفروق بين مستوى الأنشطة في الميزانية و المستوى الفعلي لهذه الأنشطة - أي الفرق جيم "فروق الحجم" - هي أعلى المتغيرات لدى مطابقة إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر مع نفقات دعم البرامج و الإدارة. ولو لم يكن ارتفاع مستوى العمليات إلى مستويات غير متوقعة قد تم تعويضه عن طريق زيادة نفقات دعم البرامج و الإدارة (الفروق هاء) و خفض معدل تكاليف الدعم غير المباشر (الفروق واو) لأصبح فائض دعم البرامج و الإدارة عن الفترة أكبر من ضعف الحجم الحالي.
- 26- ويرجع السبب في ذلك إلى أن مستوى العمليات و ما يرتبط به من تمويل هو أمر صعب التنبؤ به بحكم طبيعته. و عند إعداد الميزانية توضع تنبؤات الاحتياجات التشغيلية، قبل نشوء هذه الاحتياجات لسنتين على الأقل. و بالنظر إلى طبيعة عمل البرنامج و ترايد حافطة الطوارئ، فإنه من المؤكد تقريبا أن يتغير، خلال الفترة المالية حجم العمليات - و ما يرتبط به من تكاليف مباشرة و إيرادات لهذه التكاليف. و هذا الوضع يؤثر بشدة في مستوى إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر.
- 27- و الخلاصة التي يمكن استنتاجها من ذلك هي:
1. مستوى العمليات (الممول) هو أكبر عامل مفرد يحدد الفرق بين نفقات دعم البرامج و الإدارة و الإيرادات المرتبطة بها.
  2. عملا على مطابقة نفقات دعم البرامج و الإدارة لإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر، ينبغي أن يؤخذ المستوى المتوقع للعمليات الممولة في الاعتبار حتى يمكن تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر.

## القسم الخامس: تسوية نفقات دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر

### التسوية في إطار فترة واحدة

- 28- يتضح مما سلف أن تقلب مستوى العمليات يجعل من الصعب إجراء موازنة دقيقة بين نفقات دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر لأي فترة واحدة، حيث أن معدل تكاليف الدعم غير المباشر يحدد سلفاً. وحتى مع استخدام المعدل الفعلي لنفقات دعم البرامج والإدارة في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر، فمن الأرجح ألا يعبر ذلك عن أنماط الإنفاق الفعلي عن الفترة التي يطبق عليها هذا المعدل.
- 29- ولذلك فإن الطريقة الوحيدة المتاحة لمعادلة إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر مع نفقات دعم البرامج والإدارة عن فترة ما هي تعديل تكاليف الدعم غير المباشر بعد الإقفال المالي للفترة المعنية. مثال ذلك أنه كان من الممكن أن يحدد، لعام 2006، معدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس معدل نفقات عام 2004 وقدره 6.9 في المائة. وفي نهاية عام 2006 يمكن استخدام الكشوف المالية المراجعة لمقارنة الإيرادات التي درتها تكاليف الدعم غير المباشر مع نفقات دعم البرامج والإدارة خلال تلك الفترة. ويمكن عمل ذلك من خلال الآتي:
- ◀ عندما تزيد إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر على نفقات دعم البرامج والإدارة (أي فائض دعم البرامج والإدارة) ترد المبالغ إلى جميع الجهات المانحة على أساس قيمة تكاليف الدعم غير المباشر التي أسهمت بها كل جهة مانحة خلال السنة.
- ◀ عندما تزيد نفقات دعم البرامج والإدارة عن العائد من تكاليف الدعم غير المباشر (عجز في دعم البرامج والإدارة) تقدم كل جهة مانحة مدفوعات إضافية لتمويل العجز على أساس المساهمة المقدمة من كل منها في تكاليف الدعم غير المباشر خلال السنة.
- 30- تتسم هذه المنهجية بالمزايا التالية:
1. يمكن للمنظمة، نظرياً على الأقل، التأكد من توليد إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشر مستمرة وكافية لتمويل النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة.
  2. يمكن مطالبة الجهات المانحة بما يعادل حصتها فقط في النفقات الفعلية المراجعة لدعم البرامج والإدارة خلال الفترة المعنية.
- 31- كما أنها تتسم بأوجه القصور التالية:
1. سيكون من الصعب على البرنامج، بصفته منظمة تمول طوعياً، أن يضمن قيام جميع الجهات المانحة بدفع حصتها في أي عجز مالي بعد إقفال السنة المعنية.
  2. يجب، نظرياً، تحديد الحصة التناسبية لكل فائض أو عجز لكل جهة مانحة للبرنامج. ويتعين تحصيل مبالغ العجز من جميع الجهات المانحة. وسيكون ذلك صعباً لأسباب إدارية فضلاً عن ارتفاع تكلفته.
  3. في أعقاب فترات الفائض في دعم البرامج والإدارة ترد المبالغ الفائضة إلى جميع الجهات المانحة، وبعد فترات العجز في دعم البرامج والإدارة سيطلب من هذه الجهات دفع مبالغ إضافية لسداد العجز الذي حدث في الفترة السابقة. وقد تجد بعض الجهات المانحة أن من الصعب عليها التعامل مع الحالتين.

### التسوية مع الوقت

- 32- البديل عن تسوية حساب دعم البرامج والإدارة وتكاليف الدعم غير المباشر عن فترة واحدة هو إجراء التسوية على مدى فترة زمنية أطول.
- 33- ويبين الجدول 4 إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات ميزانية دعم البرامج والإدارة وفائضها منذ تطبيق مفهوم تكاليف الدعم غير المباشر في الفترة من 1996 إلى 2005. ويبين الملحق الأول التفاصيل المؤيدة لذلك خلال فترة السنتين والمستمدة من الكشوف المالية المراجعة.

الجدول 4: فائض حساب دعم البرامج والإدارة من 1996 إلى 2005	
تراكمي 2005-1996	
1 305.6	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر
22.0	مجموع الإيرادات من مصادر أخرى
<b>1 327.6</b>	<b>مجموع إيرادات دعم البرامج والإدارة</b>
1 310.2	نفقات دعم البرامج والإدارة
49.0	النفقات الرأس مالية ونفقات بناء القدرات
<b>1 359.2</b>	<b>مجموع النفقات غير المباشرة</b>
<b>31.6</b>	<b>زيادة النفقات</b>
88.4	التسوية المتصلة بتغيير السياسات المحاسبية مرة واحدة
17.2	تسويات أخرى
<b>74.0</b>	<b>فائض دعم البرامج والإدارة</b>

34- يتبين من ذلك ما يلي:

- ◀ ارتفع مجمل فائض دعم البرامج والإدارة لفترة السنوات العشر بسبب تغيير السياسات المحاسبية في 2002-2003.
- ◀ تجاوزت النفقات غير المباشرة على مدى السنوات العشر إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر قليلا (بما يعادل 31.6 مليون دولار أمريكي، أو 2 في المائة من مجموع النفقات).
- ◀ حتى تكون إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر مطابقة تماما للنفقات غير المباشرة ينبغي لمعدل تكاليف الدعم غير المباشر أن يكون أعلى بنسبة 0.16 في المائة في المتوسط، أي أن يكون المعدل 7.96 في المائة بدلا من 7.8 في المائة لفترة ما على سبيل المثال.
- ◀ استخدمت جميع إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر المشار إليها أعلاه في تغطية النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة.
- ◀ رغم نشأة فروق كبيرة بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة في فترات معينة، فإن الطريقة الحالية المستخدمة إجمالاً في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر أسفرت عن تحديد دقيق لحصص الجهات المانحة في تكاليف الدعم غير المباشر وإن كانت أدنى من الواقع بصورة طفيفة.
- ◀ بلغ مجموع الفائض في السنوات العشر 74 مليون دولار أمريكي. وبلغ رصيد احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة 122 مليون دولار أمريكي. والسبب في ذلك يرجع إلى أن آلية التسوية طبقت في 2002 ولذلك فإنها لا تعبر عن حالات العجز التي حدثت في الفترة بين 1996 و 2001.<sup>(9)</sup>

## القسم السادس: التقليل إلى أدنى حد من المخاطر التنظيمية

- 35- إن تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر على ضوء إيرادات مستقبلية غير مؤكدة، ثم التوصل بدقة إلى المبلغ الصحيح للإيرادات المناسبة لتمويل دعم البرامج والإدارة، يشكل تحدياً يشدّ الهمم بصفة خاصة.
- 36- وتعتبر نفقات دعم البرامج والإدارة ثابتة نسبياً بحكم طبيعتها ولا تتباين تناسبياً مع مستوى العمليات في الأجل القصير على الأقل. غير أن مستوى العمليات وما يرتبط به من إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر، يتغير بشدة. فضلاً عن ذلك يجب تحديد مستوى نفقات دعم البرامج والإدارة قبل فترة السنتين، بينما تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر على مدار السنتين.
- 37- البُعد الآخر لهذا الموضوع هو الآليات المتاحة للمنظمة للتعامل مع أي فرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة. وليس لدى البرنامج في الوقت الراهن مصدر كبير آخر للإيرادات من أجل تغطية أي عجز عندما تكون إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر غير كافية لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة.

(9) ترد التفاصيل في الملحق الأول.

## تخفيف المخاطر

- 38- من بين سبل تخفيف المخاطر المرتبطة بهذه المسألة، تحسين أسلوب التنبؤ بالموارد المتاحة. وقد اتخذ البرنامج بالفعل خطوات للتنبؤ بالتبرعات المقبلة لتحديد مستوى التمويل الذي يرجح أن تحتاج إليه أي عملية فردية. غير أنه سيكون من الصعب، خلال الفترة الطويلة لدورة تكاليف الدعم غير المباشر البالغة سنتين، التنبؤ بدقة بمستوى العمليات وجميع ما يتعلق بها من توقعات الموارد. ولذلك فإن النهج الأكثر واقعية هو النظر إلى المستوى الشامل للتمويل المحتمل على الأجل الطويل ومراعاة اتجاهات الإيرادات والنفقات على المستوى الكلي.
- 39- غير أنه مهما كان نجاح البرنامج في تحسين تنبؤات الإيرادات والنفقات فسوف تكون هناك دائماً مخاطر ترتبط بالأحداث غير المتوقعة. ولذلك فإن تخفيف المخاطر المتمثلة في وجود نفقات عامة غير ممولة يتطلب وجود مصدر تمويل للبرنامج للسحب منه إذا حدث عجز في دعم البرامج والإدارة.
- 40- يقوم حساب تسوية دعم البرامج والإدارة حالياً بهذا الدور. فالاحتفاظ باحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة يعتبر هو الأداة الوحيدة المتاحة للبرنامج لإدارة المتغيرات بين نفقات دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر. وكما ورد في وثيقة الاستعراض الأولى فإن احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة يحقق ما يلي:
- ← تقليل المخاطر التي يواجهها البرنامج عندما لا تكون لديه موارد كافية لتغطية النفقات العامة الثابتة. وبدون هذا الاحتياطي لن يكون لدى البرنامج وسيلة مؤكدة للتعامل مع الحالات التي تكون فيها إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر أقل من نفقات دعم البرامج والإدارة، وفي مثل هذه الحالات سيكون عليه أن يبحث عن تمويل إضافي من الجهات المانحة لتمويل النفقات العامة الثابتة التي تكبدها البرنامج فعلاً؛
  - ← توفير بعض الاطمئنان للبرنامج لدى تخطيط دعم البرامج والإدارة؛
  - ← إعطاء البرنامج وقتاً لتعديل هيكل تكاليف الدعم غير المباشر إذا لم تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر بالمعدل المتوقع.
- 41- ويستنتج من ذلك:
1. نظراً لأن البرنامج هو منظمة تمويل طوعياً فإن وجود احتياطي (حالياً هو احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة) هو الآلية الوحيدة التي يمكن أن يستخدمها البرنامج في إدارة المتغيرات بين نفقات دعم البرامج والإدارة وإيرادات تكاليف الدعم غير المباشر.
  2. إن الاحتفاظ باحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة:
    - ← يقلل من المخاطر التي يتعرض لها البرنامج عند عدم توافر موارد كافية لتغطية النفقات العامة الثابتة؛
    - ← يوفر بعض الاطمئنان للبرنامج عند تخطيط دعم البرامج والإدارة؛
    - ← يوفر للبرنامج وقتاً يسمح له بتعديل هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة عندما لا تتحقق إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر بالمعدل المتوقع.

## القسم السابع: المستوى المستهدف المناسب لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

- 42- إن تحديد مستوى مناسب لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة مسألة مهمة للأسباب التالية:
1. التسرع في تعديل مستوى نفقات دعم البرامج والإدارة كرد فعل لتغير إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر يؤدي إلى عدم استقرار في الإدارة وهيكل الدعم.
  2. البطء الشديد في تعديل مستوى نفقات دعم البرامج والإدارة كرد فعل لتغير إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر يمكن أن يؤدي إلى العجز عن تغطية التكاليف العامة الثابتة.
- 43- لتوضيح النقطة الأولى يمكن استخدام الأشهر الثلاثة الأولى من عام 2006 كمثال. فقد اقتضى المستوى المعتمد لدعم البرامج والإدارة وتكاليف دعم رأس المال وتنمية القدرات (البالغ مجموعها 393 مليون دولار أمريكي) توافر إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشر تعادل 16.4 مليون دولار أمريكي في المتوسط شهرياً على مدى فترة السنتين 2006-2007.

- 44- وبلغ مجموع إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر لشهري يناير/كانون الثاني وفبراير/شباط معا في عام 2006 ما يعادل 12 مليون دولار أمريكي<sup>(10)</sup>، أي أقل من 40 في المائة من المطلوب لتغطية نفقات دعم البرامج والإدارة لنفس الفترة.
- 45- ولولا وجود احتياطي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة لكان على البرنامج أن يبدأ في إجراء تخفيضات كبيرة في ميزانية دعم البرامج والإدارة مما يضعف الهيكل التنظيمي كله. ولكن وجود احتياطي تسوية دعم البرامج والإدارة سمح للمنظمة بتجاوز هذا الخلل المؤقت. وبلغت إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر 41 مليون دولار أمريكي في مارس/آذار وما وصل بهذه الإيرادات إلى المستوى المطلوب للفصل الأول من عام 2006.
- 46- ومن المنظور الزمني ينبغي أن يكون احتياطي دعم البرامج والإدارة كافيا دائما لتغطية:
- ◀ الوقت المطلوب للتأكد من أن إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر تقل كثيرا وبصفة دائمة عن المتوقع؛
  - ◀ الوقت المطلوب لتخطيط وإجراء خفض كبير في نفقات دعم البرامج والإدارة.
- 47- وكما سلفت الإشارة أعلاه فإن الحد الأدنى من الوقت المطلوب للبند الأول هو شهران، وإن كان الأمر ليس كذلك دائما.
- 48- كما أنه من الصعب تحديد الوقت المطلوب لإجراء خفض كبير في نفقات دعم البرامج والإدارة. حيث أن ذلك يعتمد على متغيرات كثيرة تشمل، مثلا، طول فترة عقود الموظفين. غير أنه تأسيسا على التجربة الماضية فإن تخطيط وإجراء خفض كبير في دعم البرامج والإدارة سوف يحتاج إلى شهرين على الأقل.
- 49- ويمكن استخلاص النتائج التالية مما سلف:
1. يستفاد من التقديرات أن من الحكمة، الاحتفاظ باحتياطي يعادل أربعة أشهر على الأقل من النفقات غير المباشرة لتغطية الإطار الزمني اللازم للتأكد من حدوث انخفاض دائم في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر وإجراء التخفيض المرتبط بها في تكاليف دعم البرامج والإدارة؛
  2. يقدر هذا المبلغ للفترة 2006-2007 بما قيمته 66 مليون دولار أمريكي.

## القسم الثامن: المنهجية المقترحة لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر

- 50- كما ورد في القسم الأول فإن استخدام كشوف مالية سنوية مراجعة يجعل من الممكن استخدام كشوف مراجعة حديثة نسبيا لنفقات دعم البرامج والإدارة كأساس يقوم عليه تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر. وتدرك الأمانة أن ضمان الشفافية التامة لعملية تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر هي مسألة تهم الجهات المانحة والمجلس التنفيذي. ولذلك ونظرا لأن تحديد المعدل على أساس النفقات الحديثة المراجعة لدعم البرامج والإدارة أصبح ممكنا من الناحية التقنية، فينبغي للبرنامج أن يغتنم هذه الفرصة لتحسين الشفافية والمساءلة في منهجية تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر.
- 51- ومن شأن استخدام أحدث الكشوف المالية المراجعة أن يساعد في التأكد من أن معدل تكاليف الدعم غير المباشر يعبر عن النفقات الفعلية المراجعة لدعم البرامج والإدارة. غير أن التحليل الوارد أعلاه يبين أن تحديد المعدل على هذا الأساس وحده يمكن أن يؤدي إلى زيادة الفرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة لفترة مالية معينة ويزيد من تقلب معدل تكاليف الدعم غير المباشر.
- 52- في ضوء التحليل الوارد أعلاه، تقترح الأمانة الاستمرار في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر على أساس فترة السنتين كجزء من خطة الإدارة باستخدام المنهجية التالية:
- ◀ الخطوة 1: ينبغي تحليل آخر كشوف مالية مراجعة لتحديد النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من النفقات المباشرة واستخدام النتيجة كمستوى "أساسي" يبدأ منه تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر.
  - ◀ الخطوة 2: بعد ذلك يعدل المعدل الأساسي حسب أي تغييرات تحدث في النفقات المباشرة المخطط لها، أينما تظل النفقات غير المباشرة ثابتة نسبيا على مدى فترة السنتين، فإن تغييرات هيكل النفقات العامة للمنظمة تدمج عادة في خطة الإدارة. ولذلك ينبغي تعديل المعدل الأساسي لمراعاة الفرق بين هيكل التكاليف غير المباشرة في فترة الأساس وبين فترة الخطة.
  - ◀ الخطوة 3: ينبغي أيضاً تعديل المعدل الأساسي بما يعبر عن مستوى المساهمات المتوقعة، حيث أن مستوى العمليات الممولة سيكون عاملا حاسما في إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر خلال فترة الخطة. ولذلك ينبغي تعديل المعدل

(10) على أساس الكشوف المالية الداخلية الشهرية غير المراجعة لفيبرابر/شباط 2006.



الأساسي لمراعاة الفرق بين الإيرادات الفعلية من المساهمات في فترة الأساس ومستوى الإيرادات المتوقع في فترة الخطة.

◀ الخطوة 4: ينبغي تعديل المعدل الأساسي بحيث يعبر عن رصيد الفتح المتوقع في احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة والمستوى المستهدف لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة.

◀ الخطوة 5: بناء على التحليل الوارد أعلاه، وكجزء من قرارات المجلس التنفيذي بشأن خطة الإدارة لفترة السنتين ينبغي للمجلس أن يحدد معدل تكاليف الدعم غير المباشر لفترة السنتين.

53- تعتقد الأمانة أنه باستخدام هذه المنهجية ستصبح عملية تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر أكثر شفافية. وسوف يتمكن المجلس بذلك من النظر في آخر كشوف فعلية مراجعة لدعم البرامج والإدارة ومقارنتها بالمعدل الجديد المقترح لتكاليف الدعم غير المباشر. وفي الوقت نفسه فإن هذه المنهجية تسمح للمجلس بالنظر في العوامل الرئيسية الأخرى (تغيرات هيكل تكاليف دعم البرامج والإدارة، وتنبؤات الإيرادات، ورصيد حساب تسوية دعم البرامج والإدارة) عند تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر.

## القسم التاسع: معدل مناسب لتكاليف الدعم غير المباشر للفترة 2006-2007

54- يبين الجدول 5 توقعات احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة على النحو الوارد في خطة الإدارة وآخر التوقعات الواردة في خطة الإدارة المحدثة.

الجدول 6: توقعات تسوية دعم البرامج والإدارة للفترة 2006-2007

الجدول 5: توقعات تسوية دعم البرامج والإدارة للفترة 2006-2007		
حساب تسوية دعم البرامج والإدارة للفترة 2006-2007 (بملايين الدولارات)		
توقعات تسوية دعم البرامج والإدارة الواردة في خطة الإدارة المحدثة	توقعات تسوية دعم البرامج والإدارة الواردة في خطة الإدارة للفترة 2006-2007	
122	78	رصيد الفتح في 2006/1/1
353	327	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر 2006-2007 (بافتراض معدل لتكاليف الدعم غير المباشر نسبته 7%)
(373)	(368)	نفقات دعم البرامج والإدارة 2006-2007 (تشمل المبالغ المرحلة)
(25)	(25)	نفقات رأس المال وبناء القدرات 2006-2007
77	12	31 ديسمبر/كانون الأول 2007

55- أوصت الأمانة، في إطار خطة الإدارة للفترة 2006-2007، بتطبيق معدل لتكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 7 في المائة. وبناء على افتراضات للتمويل تبلغ 5 مليار دولار أمريكي (أو 81 في المائة من البرامج المعتمدة وتوسعاتها المنطقية) من المتوقع أن يحقق ذلك إيرادات من تكاليف الدعم غير المباشر تعادل 327 مليون دولار أمريكي. وسوف ينتج عن ذلك عجز بين الإيرادات المتوقعة لتكاليف الدعم غير المباشر والنفقات غير المباشرة المقررة (393 مليون دولار أمريكي) بمبلغ يعادل 66 مليون دولار أمريكي ستتم تغطيته من أحد المصادر الثلاثة التالية:

- ◀ حساب تسوية دعم البرامج والإدارة (على النحو المبين في الجدول 5 أعلاه)؛
- ◀ وجود مستوى للتمويل أعلى مما كان متوقعا للبرامج المعتمدة وتوسعاتها أو؛
- ◀ تمويل طوارئ جديدة غير متوقعة.

56- في إطار قرارات المجلس التنفيذي بشأن خطة الإدارة لفترة السنتين 2006-2007 أقر المجلس معدلا لتكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 7 في المائة لفترة السنتين، ولكنه أشار إلى أنه سوف يستعرض ويعيد النظر في هذه المسألة في الدورة السنوية لعام 2006.

57- وتقتصر الأقسام التالية تحديد معدل لتكاليف الدعم غير المباشر وفقا للمنهجية المبينة أعلاه



### الخطوة 1: تحديد المعدل الأساسي من آخر كشوف مالية مراجعة

58- في هذه الحالة يمكن استخدام الكشوف المالية المراجعة للفترة 2004-2005 نظراً لتوافرها حالياً. ويبين الجدول 2 أعلاه توزيع النفقات، حيث يبين أن مجموع النفقات غير المباشرة بلغ 434 مليون دولار أمريكي والنفقات المباشرة بلغت 5 743 مليون دولار أمريكي. وهذا يعطي معدلاً أساسياً نسبته 7.56 في المائة على أساس النفقات الفعلية المراجعة.

### الخطوة 2: التعديل بسبب التغيرات في النفقات غير المباشرة المقررة

59- بلغت النفقات غير المباشرة الفعلية للفترة 2004-2005 ما يعادل 434 مليون دولار أمريكي. ومن المقرر أن تبلغ قيمة النفقات غير المباشرة للفترة 2006-2007 ما يعادل 393 مليون دولار أمريكي، أي بأقل من الفترة المالية السابقة بمبلغ 41 مليون دولار أمريكي. وينبغي تعديل المعدل الأساسي بخفضه بنسبة 0.63 في المائة تعبيراً عن هذا الفرق.

### الخطوة 3: تعديل توقعات التمويل

60- كما ورد في وثيقة آخر المعلومات عن خطة البرنامج للإدارة فإن آخر توقعات التمويل تشير إلى مستوى محتمل للموارد قدره 5.4 مليار دولار أمريكي، منه مبلغ 353 مليون دولار أمريكي لتكاليف الدعم غير المباشر ومبلغ 5.027 مليار دولار لتكاليف المباشرة. ويمثل ذلك هبوطاً في التمويل المتاح للتكاليف المباشرة قدره 696 مليون دولار مقارنة بالفترة 2004-2005. ويتطلب ذلك زيادة في معدل تكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 0.94 في المائة.

### الخطوة 4: تعديل المستوى المستهدف لاحتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

61- بلغ رصيد الفتح الفعلي لحساب تسوية دعم البرامج والإدارة 122 مليون دولار أمريكي في 1 يناير/كانون الثاني 2005. وأوصت الأمانة باستخدام 23.7 مليون دولار من هذا الحساب للأغراض المختلفة الوارد بيانها في خطة الإدارة المستوفاة لفترة السنتين، وبذلك يتبقى رصيد قدره 93 مليون دولار، بينما يبلغ المستوى المستهدف، كما ورد بيانه أنفاً 66 مليون دولار. وعملاً على خفض الاحتياطي إلى هذا المستوى المستهدف ينبغي خفض معدل تكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 0.53 في المائة.

### الخطوة 5: التوصية بمعدل تكاليف الدعم غير المباشر

62- يوجز الجدول 6 الخطوات السالفة الذكر.

الجدول 6: المعدل المحتمل لتكاليف الدعم غير المباشر للفترة 2006-2007		
%	بملايين الدولارات	
	434	1 النفقات غير المباشرة للفترة 2004-2005
	5 743	النفقات المباشرة للفترة 2004-2005 (أساس)
7.56		النسبة المئوية الأساسية لتكاليف الدعم غير المباشر
		2 تعديل مستوى النفقات غير المباشرة
	398	اقترح النفقات غير المباشرة (2006-2007)
	-36	خفض النفقات غير المباشرة
-0.63		خفض معدل تكاليف الدعم غير المباشر بسبب هبوط النفقات غير المباشرة
		3 تعديل المستوى المتوقع للعمليات الممولة
	5 047	التمويل المتوقع للتكاليف المباشرة
	5 743	النفقات المباشرة 2004-2005 (أساس)
	-696	التغير المحتمل في الأساس
	-13.8%	معبراً عنه بالنسبة المئوية
0.94		زيادة معدل تكاليف الدعم غير المباشر المطلوبة للتعويض
		4 احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة
	122	مستوى الفتح
	-24	ناقصاً: الاستخدامات المقترحة
	98	

	66	المستوى المستهدف
	-31	خفض المستهدف واحتياطي تسوية دعم البرامج والإدارة
-0.63		تخفيض معدل تكاليف الدعم غير المباشر لخفض حساب تسوية دعم البرامج والإدارة
7.25		المعدل المستخرج

63- تقترح المنهجية المذكورة أعلاه معدلاً لتكاليف الدعم غير المباشر بنسبة 7.25 في المائة لفترة السنتين 2006-2007. غير أنه يجب وضع العوامل التالية أيضاً في الاعتبار.

◀ تشير آخر افتراضات التمويل الواردة في آخر المعلومات عن خطة البرنامج للإدارة إلى أن المستوى المتوقع لتكاليف الدعم غير المباشر سيبلغ 353 مليون دولار أمريكي لفترة السنتين الجارية. وبينما يمثل ذلك المبلغ زيادة طفيفة على الافتراضات الواردة في خطة الإدارة فإنه لا يزال أقل من المستوى المتوقع للنفقات غير المباشرة البالغ قدره 393 مليون دولار أمريكي. ولذلك تتوقع الأمانة أنه إذا احتفظ بالمعدل عند نسبة 7 في المائة فسوف تستخدم إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر بالكامل في فترة السنتين الجارية لتغطية النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة.

◀ كما سلفت الإشارة فقد بلغت قيمة إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر 53 مليون دولار أمريكي في الفصل الأول من عام 2006، بينما بلغت النفقات المقررة لدعم البرامج والإدارة 51 مليون دولار. وهذا يشير إلى أن المعدل الجاري لتكاليف الدعم غير المباشر وقدره 7 في المائة سيولد إيرادات تتفق مع النفقات المتعلقة به.

◀ أدت المنهجية التي استخدمت في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر على مدى السنوات العشر الماضية إلى انخفاض تكاليف الدعم غير المباشر انخفاضاً طفيفاً عن نفقات دعم البرامج والإدارة عن نفس الفترة.

64- كل ما سلف يشير إلى أن المعدل الجاري لتكاليف الدعم غير المباشر يعتبر معدلاً مقبولاً. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه سيكون من الصعب تغيير المعدل في منتصف فترة السنتين لأسباب إدارية.

65- لذلك يرجى من المجلس التنفيذي الموافقة على أن تكون نسبة معدل تكاليف الدعم غير المباشر هي النسبة المعتمدة أصلاً في خطة الإدارة، أي 7 في المائة

## الملحق الأول

تحليل فائض (عجز) دعم البرامج والإدارة لفترة السنتين						
تراكمي	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	
1 305.6	370.0	353.4	188.5	215.7	178.0	إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر
22.0	0.8	2.6	7.3	6.8	4.5	مجموع الإيرادات من مصادر أخرى
<b>1 327.6</b>	<b>370.8</b>	<b>356.0</b>	<b>195.8</b>	<b>222.5</b>	<b>182.5</b>	<b>مجموع إيرادات دعم البرامج والإدارة</b>
1 310.2	385.1	232.2	235.9	230.8	226.2	نفقات دعم البرامج والإدارة
49.0	49.0	-	-	-	-	النفقات الرأس مالية و نفقات بناء القدرات
<b>1 359.2</b>	<b>434.1</b>	<b>232.2</b>	<b>235.9</b>	<b>230.8</b>	<b>226.2</b>	<b>نفقات غير مباشرة</b>
<b>-31.6</b>	<b>- 63.3</b>	<b>123.8</b>	<b>- 40.1</b>	<b>- 8.3</b>	<b>- 43.7</b>	<b>الفرق بين الإيرادات والنفقات</b>
88.4		88.4				تسويات متصلة بتغيير السياسات المحاسبية مرة واحدة
17.2	-1.2	18.4				تسويات أخرى
74.0	(64.5)	230.6	(40.1)	(8.3)	(43.7)	فجوة دعم البرامج والإدارة/الفائض(العجز)

### مطابقة احتياطي حساب تسوية دعم البرامج والإدارة

أنشئ حساب تسوية دعم البرامج والإدارة وأصبح نافذاً في 1 يناير/كانون الثاني 2002. وقبل ذلك التاريخ كان العجز في حساب دعم البرامج والإدارة يغطي من الحساب العام. لذلك كان رصيد حساب دعم البرامج والإدارة في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005 يتألف من الآتي:

230.6	فائض أنشئ في 2003-2002 (إعلاء)
(64.5)	عجز في 2005-2004 (أعلاء)
(20.0)	تحويلات إلى حساب الاستجابة العاجلة في 2004
(24.0)	تحويلات إلى اعتماد سلف تكاليف الدعم المباشر في 2004

الرصيد في 2005/12/31 (الكشوف المالية المراجعة) 122.1

ويمكن استخلاص نتيجتين من ذلك:

1. أدى إنشاء حساب تسوية دعم البرامج والإدارة في 2002 إلى ارتفاع رصيد هذا الحساب بأكثر مما حدد له عند البدء في تطبيق مفهوم تكاليف الدعم غير المباشر في 1996.
2. بدأ الفائض الإجمالي لدعم البرامج والإدارة في 2003-2002.

## الملحق الثاني

### العوامل الرئيسية التي تحدد فائض/عجز دعم البرامج والإدارة

بمقارنة افتراضات الميزانية الأصلية لدعم البرامج والإدارة مع الإيرادات والنفقات الفعلية للفترات المالية، يمكن تحديد العوامل التي أدت إلى حدوث الفرق بين إيرادات تكاليف الدعم غير المباشر ونفقات دعم البرامج والإدارة خلال الفترة. وباستخدام المنهجية التي وضعت في 2002، والوارد بيانها في استعراض طرائق معدل تكاليف الدعم غير المباشر، فإن الوزن النسبي لكل منها يكون كالآتي:

العوامل الرئيسية في تحديد عجز/فائض دعم البرامج والإدارة (%)						
تراكمي	2005-2004	2003-2002	2001-2000	1999-1998	1997-1996	
-54.3	-208.6	-0.6	-100.0	91.6	-3.4	ألف - فرق الأساليب المحاسبية
-2.3	507.4	-1.9	-60.3	-397.6	-73.5	باء - فرق الأسعار
237.7	88.9	-71.7	151.4	896.4	-55.4	جيم - فرق الحجم
29.8	4.9	-8.2	13.2	81.9	10.3	دال - فرق الإيرادات الأخرى لدعم البرامج والإدارة
-128.3	-492.6	9.6	-104.5	-202.4	8.7	هاء - الفرق الناتج عن زيادة نفقات دعم البرامج والإدارة
-55.4	0.0	11.3	0.0	-572.3	13.3	واو - الفرق الناتج عن تغير معدل تكاليف الدعم غير المباشر
72.3		-38.3				زاي - إيرادات إضافية نتيجة تغيير السياسة المحاسبية
0.5	0.0	-0.1	0.2	2.4	0.0	تقريب الفروق
<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق الثالث

### استخدام البيانات التاريخية السنوية

يستخدم هذا الملحق بيانات مستمدة من كل من السنوات العشر التي مضت منذ تطبيق مفهوم تكاليف الدعم غير المباشر (1996-2005) للمقارنة بين ما يلي:

- ◀ معدل "ثابت" لتكاليف الدعم غير المباشر: المعدل الفعلي المستخدم على مدى السنوات العشر من 1996 إلى 2005.
- ◀ معدل بديل لتكاليف الدعم غير المباشر يقوم على أساس النفقات الفعلية المراجعة وحدها.

وتقوم هذه المقارنة على أساس تصورين هما:

◀ **التصور 1:** يحدد المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر لفترة مالية بعينها على أساس النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة لآخر سنة تكون متاحة عنها بالكامل (مثل استخدام النفقات الفعلية لعام 1996 لتحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر للفترة 1998-1999، واستخدام معدل النفقات الفعلية لعام 1998 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر للفترة 2000-2001، الخ).

◀ **التصور 2:** يحدد المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر لسنة بعينها وفقاً للنفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة لآخر سنة تكون متاحة عنها بالكامل (مثل استخدام معدل النفقات الفعلية لعام 1996 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعام 1998، واستخدام النفقات الفعلية لعام 1997 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لعام 1999، الخ).

### التصور 1: تحديد المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر لكل فترة مالية

بافتراض أن المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر حدد لكل فترة من فترات السنتين، فإن القسم الأول من الجدول A يبين المعدل الذي كان سيطبق إذا استخدمت أحدث أرقام متاحة عن السنة لنفقات دعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة لتكون هي معدل تكاليف الدعم غير المباشر لكل فترة سنتين قادمة<sup>(1)</sup>. ثم يقارن الجدول بعد ذلك المعدل الذي كان سيحدد ويبين النتيجة الفعلية لفترة السنتين (المحدد الذي يعرض الفرق بالنسبة المئوية). ويقارن الجدول أيضاً المعدل الفعلي لتكاليف الدعم غير المباشرة المستخدم مع النسبة المئوية للمعدل الفعلي لدعم البرامج والإدارة لكل فترة من فترات السنتين (قسم المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر).

<sup>1</sup> مثال ذلك، حسبما ورد في السطر الأول من الجدول، تستخدم النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة لعام 1996 كمعدل لتكاليف الدعم غير المباشر لفترة السنتين 1998-1999. ويبين السطر الثاني أن النتائج الفعلية لعام 1998 تستخدم في احتساب المعدل للفترة 2000-2001، وهكذا.

المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر باستخدام المعدل الفعلي له			المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر على أساس المعدلات التاريخية الفعلية				الجدول (ألف):	
الفرق المطلق	الفرق النسبي	المعدل المستخدم	الفرق النسبي	الفرق المطلق	% لتكاليف الفعلية لدعم البرامج والإدارة للسنة المستخدمة	المعدل على أساس السنة المستخدمة	% لتكاليف الفعلية لدعم البرامج والإدارة للفترة	معدل الفترة
2.4	0.21	8.46	14.6	-1.26	9.94	1996	8.67	1999-1998
2.8	0.23	7.8	3.6	0.29	7.76	1998	8.05	2001-2000
54.5	-2.61	7.40	78.3	-3.75	8.53	2000	4.79	2003-2002
5.7	0.42	7.00	17.0	1.26	6.16	2002	7.42	2005-2004

يبين تحليل البيانات الواردة في الجدول (ألف): أنه لا يبدو أن للمعدل الفعلي من السنة السابقة علاقة إحصائية بنتائج الفترة المعنية. بمعنى أن النفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة كنسبة مئوية من التكاليف المباشرة للسنوات السابقة لا تفيد، من الناحية الإحصائية، في التنبؤ بالمعدل الفعلي لفترة السنتين التالية.

فضلا عن ذلك ففي جميع الحالات كان المعدل الفعلي المستخدم لتكاليف الدعم غير المباشر (أي المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر) هو الأقرب لمعدل النفقات في الفترة المعنية، بمعنى أن المنهجية المستخدمة في السنوات العشر الماضية أسفرت دائماً عن نتائج أكثر دقة.

## التصور 2: تحديد المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر لكل سنة

يجري الجدول (باء) تحليلاً مماثلاً ولكنه يفترض أن المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر حدد على أساس سنوي

المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر باستخدام المعدل الفعلي له			المعدل البديل لتكاليف الدعم غير المباشر على أساس المعدلات التاريخية الفعلية				الجدول (باء)	
الفرق المطلق	الفرق النسبي	المعدل المستخدم	الفرق النسبي	الفرق المطلق	% لتكاليف الفعلية لدعم البرامج والإدارة للسنتين	المعدل على أساس سنة المدخل	% لتكاليف الفعلية لدعم البرامج والإدارة للسنتين	معدل السنة
9.0	-0.70	8.46	28.0	2.17	9.94	1996	7.76	1998
10.6	1.00	8.46	18.9	1.79	11.25	1997	9.46	1999
8.6	0.73	7.80	9.0	0.77	7.76	1998	8.53	2000
0.9	-0.07	7.80	22.3	1.73	9.46	1999	7.73	2001
26.6	-1.64	7.80	38.6	2.38	8.53	2000	6.16	2002
79.6	-3.28	7.40	87.8	3.62	7.73	2001	4.12	2003
2.5	-0.17	7.00	9.8	0.67	6.16	2002	6.83	2004

يؤكد التحليل الإحصائي للمعدل البديل باستخدام هذه المجموعة من البيانات أنه يتعذر بالتنبؤ بمعظم التغيرات التي تطرأ على معدل نفقات دعم البرامج والإدارة باستخدام البيانات التاريخية<sup>(2)</sup>. فضلاً عن ذلك، وكما هو الحال مع التصور 1، فإن المنهجية الفعلية المستخدمة في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر (منهجية المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر) أسفرت عن تحديد معدل أكثر دقة في جميع الحالات.

(2) ربما يكون استخدام معادلة للتنبؤ المتحصلة من مقارنة الأرقام عن كل سنة على حدة في الجدول 2 أفضل مما جاء في الجدول 1 بسبب التحفظ النسبي في تقدير نفقات دعم البرامج والإدارة للسنة الأولى من كل فترة سنتين الذي يؤثر تأثيراً عكسياً على دقة المعدل في الجدول 1.

## النتائج

بناء على ما تقدم فإن التحليل الإحصائي<sup>(3)</sup> لمجموعتي البيانات الواردتين أعلاه يشير إلى أن معدل النفقات التاريخي ليس مؤشراً جيداً على المستوى المقبل لتكاليف الدعم غير المباشر.

يتضح أيضاً مما تقدم أن المنهجية المستخدمة في تحديد معدل تكاليف الدعم غير المباشر خلال السنوات العشر المائتية أسفر دائماً عن تحديد معدل أكثر دقة (أي معدل يعبر بدقة أكبر عن النفقات الفعلية للفترة المعنية) مقارنة بتحديد المعدل باستخدام النسب المئوية التاريخية وحدها.

كذلك يتضح بجلاء أن منهجية المعدل الثابت لتكاليف الدعم غير المباشر تسفر عن معدل أكثر استقراراً، مما يساعد على التخطيط السليم، سواء فيما يتعلق بالمنظمة أو الجهات المانحة.

(3) أجرى تحليل الانحدار باستخدام عمود النسبة المئوية للنفقات الفعلية لدعم البرامج والإدارة عن السنة كمتغير تابع، واستخدم عمود "النتيجة الفعلية للسنة (السنتين)" كمتغير اعتمادي.