الأمم المتحدة

E/ICEF/2000/AB/L.3

المجلس الاقتصادي والاجتماعي

Distr.: Limited
13 March 2000
Arabic
Original: English

لاتخاذ إجراء

منظمة الأمم المتحدة للطفولة
المجلس التنفيذي
الدورة السنوية لعام ٢٠٠٠
٢٢-٢٦ أيار/مايو ٢٠٠٠
البند ٩ من جدول الأعمال المؤقت*

تعديلات مقترحة لعملية الميزانية

موجز

وفقا للمقرر ٢٠٠٠/٣ (E/ICEF/2000/8 (Part I)) الذي اتخذه المجلس التنفيذي في دورته العادية الأولى لعام ٢٠٠٠ بشأن إطار التمويل المتعدد السنوات، يعرض هذا التقرير وصفا للقيود التي تكتنف عملية الميزانية الحالية ويتضمن التوصية بأن تقدم ميزانية الدعم لفترة السنتين إلى الدورة العادية الأولى للسنة الأولى من فترة السنتين، وبأن تكون للمديرة التنفيذية سلطة إدارة الهيكل التنظيمي لعملية الدعم في حدود الاعتماد الموافق عليه.

* E/ICEF/2000/9.

050400 050400 00-34227 (A)
0034227

المحتويات

	الفقرات	الصفحة
أولا - مقدمة	١-٢	٣
ثانيا - الإصلاح العام وعملية الميزنة في القطاع العام	٣-٤	٣
ثالثا - الإصلاحات التي أجريت لعملية ميزانية اليونيسيف منذ عام ١٩٩٦	٥-٨	٣
رابعا - القيود التي تكتنف عملية الميزانية الحالية والتوصية ذات الصلة	٩-٢٢	٥
خامسا - مشروع التوصية	٢٣	٧

المرفقات

الأول - المسار الزمني الحالي لتقديم توصيات البرامج القطرية والميزانية إلى المجلس التنفيذي	٨
الثاني - المسار الزمني المقترح لتقديم الميزانية إلى المجلس التنفيذي	٩

أولا – مقدمة

١ – وافق المجلس التنفيذي، في دورته العادية الأولى المعقودة في عام ٢٠٠٠، على التوصيات المقترحة في التقرير المعنون ”إطار التمويل المتعدد السنوات: تأمين الموارد الكافية لتحقيق أولويات الخطة المتوسطة الأجل“ (E/ICEF/2000/5). ويطلب المجلس في مقرره ٢٠٠٠/٣ (E/ICEF/2000/8 (Part I))، ”إلى المديرة التنفيذية أن تقدم التعديلات المقترحة لعملية الميزانية (على النحو المبين في الفقرتين ٣٩ و ٥٧ من الوثيقة E/ICEF/2000/5) إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية كي تستعرضها اللجنة وتبدي تعليقاتها عليها“ تمهيدا لتقديمها إلى الدورة السنوية للمجلس التنفيذي في عام ٢٠٠٠.

٢ – ويورد الفصل الثاني بيانا للبيئة الإصلاحية العامة الراهنة ولعملية الميزنة في القطاع العام. ويتضمن الفصل الثالث وصفا للإصلاحات التي أجريت في عملية ميزانية اليونيسيف منذ عام ١٩٩٦ كجزء من برنامج الامتياز الإداري. وقد أدت هذه التغييرات، التي شملت تطبيق أسلوب الإدارة المعتمدة على النتائج، إلى جعل اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية أوثق صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي. ومن أجل تعزيز الروابط بين أولويات الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل والموارد والميزانية والنواتج، يجب إجراء تعديلات لتحسين عملية الميزانية بقدر أكبر. ويعرض الفصل الرابع وصفا للقيود القائمة والتوصيات المقترحة بهذا الصدد. أما الفصل الخامس فيبين المقررات التي يلزم أن يتخذها المجلس التنفيذي.

ثانيا – الإصلاح العام وعملية الميزنة في القطاع العام

٣ – شهدت السنوات الأخيرة إصلاحات ملموسة لعملية إدارة الميزانية والأداء في القطاع العام. وهناك توافق جلي في الآراء على أن النموذج المركزي لم يعد يناسب الاحتياجات والظروف الحالية في حقل الإدارة العامة. وقد تركزت الإصلاحات حول أطر المساءلة، حيث تمنح الحكومات للوكالات التي تتولى الإنفاق المرونة في استخدام الموارد مقابل اعتبار تلك الوكالات مسؤولة عن النتائج. وأُلغي كثير من القيود المالية والمتعلقة بالموظفين التي كانت مفروضة على بنود الميزانية، واعتمدت مجموعة متنوعة من الترتيبات الإدارية تستهدف حفز التحسينات التنظيمية. ومن التحديات الرئيسية في حقل إدارة القطاع العام غرس أخلاقيات عمادها الأداء، وجعل ممارسة الإدارة مكرسة لتحقيق النتائج، وتحويل الوكالات إلى جهات منتجة للخدمات العامة تُسيِّرها اعتبارات الأداء.

٤ – وقد ترافق مع الإصلاح جنبا إلى جنب إجراء تغييرات في عملية الميزنة. ولدى استعراض الإصلاحات الحكومية، اتضحت فيها بعض المعالم المشتركة، منها ما يلي:

(أ) الميزانيات والخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعددة السنوات؛

(ب) وضع حدود قصوى للنفقات من القمة إلى القاعدة، بمعنى تعيين حد أقصى للنفقات الكلية ثم تقسيمه إلى حدود قصوى تخص الوزراء المختلفين؛

(ج) تفويض السلطات؛

(د) تخفيف القيود المفروضة على المدخلات، بما في ذلك إدارة شؤون الموظفين؛

(هـ) زيادة استخدام معلومات الأداء.

ثالثا – الإصلاحات التي أجريت لعملية ميزانية اليونيسيف منذ عام ١٩٩٦

٥ – لم تكن العملية التقليدية للميزنة والتخطيط قبل عام ١٩٩٦ منتجة للقيمة دائما (أو كانت، في أفضل الأحوال، تنتج قيمة ضئيلة). ولا تعرَّف القيمة بالمقاييس المالية وحدها، أي توليد نفس الفعالية/الناتج بتكلفة أقل أو توليد ناتج أكبر بنفس التكلفة، إذ أن هذا التعبير يدل أيضا على القيم غير الملموسة، مثل إدارة المعارف والقدرة على الابتكار. ويمكن أن تتخذ القيمة أشكالا أخرى أيضا منها قيمة العلاقة مع الشركاء المتعاونين، إما من حيث تعزيز برنامج التعاون مع

الحكومات أو من حيث الدعوة لحقوق الطفل والمرأة لدى الشركاء الإنمائيين.

٦ - وقد اتخذ الإصلاح الذي أُجري لعملية ميزانية اليونيسيف منذ عام ١٩٩٦ الأشكال التالية:

(أ) بدأ تطبيق طريقة الميزنة المتكاملة المستندة إلى المبدأ الذي يقضي بأن تكون الميزانية مُسيَّرة بالخطط البرنامجية. فحينما تقترح خطط لبرنامج قطري جديد أو تعدل الخطط الخاصة ببرنامج قطري قائم في سياق أي استعراض لمنتصف المدة، يتعين صياغة خطة لإدارة البرنامج القطري تستهدف كفالة دعم الهيكل التنظيمي للبرنامج القطري؛

(ب) في المواقع التي توجد بها مقار، يجري كل سنتين إعداد خطط لإدارة المكاتب في إطار الخطة المتوسطة الأجل، مشفوعة بمقترحات للميزانية. ويعقد مرة كل سنتين محفل مفتوح لعرض خطط إدارة المكاتب على جميع الموظفين بهدف تحسين الشفافية وزيادة التعاون فيما بين الشُعب المختلفة. ويجري سنويا بعد ذلك استعراض تنفيذ خطط إدارة المكاتب من أجل تحسين الإجراءات المقبلة؛

(ج) عملية استعراض الميزانية فيما يتعلق بالمكاتب القطرية مفوضة إلى المستوى الإقليمي كي يكون مستوى اتخاذ القرار أكثر قربا من مستوى التنفيذ؛

(د) هناك حد أقصى لميزانية الدعم مقرر لكل منطقة بناء على الخطة المالية، ويمكن لكل منطقة أن تدير الميزانية في إطار هذا الحد الأقصى؛

(هـ) تُعطي مخصصات ميزانية الدعم على مستوى فئات الإنفاق السبع[أ] لا على مستوى البنود والتفصيلية. وتتوفر المرونة للمكاتب في إدارة الميزانية على مستوى الفئة؛

(و) تعرض الميزانية المقترحة لفترة السنتين على المجلس التنفيذي بالشكل المتفق عليه في ''تنسيق عرض الميزانيات: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة'' (E/ICEF/1997/AB/L.3 و Add.1) لتمكين المجلس التنفيذي من التركيز على صنع القرارات الاستراتيجية.

٧ - وقد وفر الإصلاح الذي تم في عملية الميزانية منذ عام ١٩٩٧ مزيدا من القيمة للمنظمة، وللطفل والمرأة بصفة غير مباشرة. وقد ورد بيان هذه القيم الإضافية في وثائق الميزانية:

(أ) انخفضت نسبة ميزانية الدعم إلى مجموع النفقات. وأُبقيت ميزانية الدعم عند نفس المستوى لمدة ست سنوات كي يمكن تخصيص مزيد من الأموال للبرامج؛

(ب) يمكن للمناطق، في إطار الهرم الوظيفي[ب] وميزانية الدعم الكلية، أن تلبي احتياجات البلدان عن طريق عملية الميزانية اللامركزية؛

(ج) زادت قدرة المنظمة في حقل تكنولوجيا المعلومات زيادة كبيرة. وقد أوجد هذا القاعدة التكنولوجية اللازمة لتمكين المنظمة من إدارة مهام المعلومات والدعوة ودعم عملية تقارير الأداء المعتمدة على النتائج؛

(د) أصبحت توجد حاليا ميزانيات دعم لخمسة وعشرين بلدا لم تكن لها من قبل ميزانية من هذا القبيل؛

(هـ) استطاعت المكاتب الإقليمية أن تؤدي مهامها المعززة في مجالي الإشراف ودعم البرامج، في حدود نفس مستويات الميزانية.

٨ - وأوضحت الخبرة المكتسبة من السنوات الثلاث الماضية أيضا بعض القيود التي تحول دون إيجاد مزيد من

(أ) فئات الإنفاق السبع هي: الوظائف؛ والتكاليف الأخرى للموظفين؛ والاستشاريون؛ والسفر؛ ومصروفات التشغيل؛ والأثاث والمعدات؛ ورد التكاليف.

(ب) مصطلح ''الهرم الوظيفي'' يشير إلى عدد الوظائف الدولية والوطنية من الفئة الفنية ووظائف فئة الخدمات العامة الممولة من ميزانية الدعم، ويتضمن إضافة إلى ذلك توزيعا حسب الرتب للوظائف الدولية من الفئة الفنية.

القيمة من أجل المنظمة. ويرد بيان لهذه القيود في الفصل الرابع أدناه.

رابعا- القيود التي تكتنف عملية الميزانية الحالية والتوصية ذات الصلة

توقيت تقديم الميزانية إلى المجلس التنفيذي

٩ - يقضي الجدول الزمني الحالي بأن تقدم اليونيسيف الميزانية المقترحة لفترة السنتين التالية إلى الدورة العادية الثانية للمجلس التنفيذي في أيلول/سبتمبر من السنة الثانية لفترة السنتين الحالية. وهذا يعني أن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين يجب أن تنجز بحلول نهاية أيار/مايو لتقديمها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في حزيران/يونيه. ويرد بيان الجدول الزمني الحالي لإعداد البرامج والميزانية في المرفق الأول. وتقترح اليونيسيف تقديم ميزانية الدعم لفترة السنتين إلى الدورة العادية الأولى في كانون الثاني/يناير بدءا من عام ٢٠٠٢.

١٠ - ويقوم المجلس التنفيذي باستعراض المذكرات القطرية في أواخر كانون الثاني/يناير وأوائل شباط/فبراير. وتؤخذ تعليقات المجلس التنفيذي في الاعتبار بعد ذلك في إتمام عملية البرنامج القطري مع الحكومة. والنتيجة التي يسفر عنها هذا الحوار/التشاور، وغيره من التوجيه الداخلي عن طريق الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، هي توصية البرنامج القطري التي يقوم المجلس التنفيذي باستعراضها في الدورة العادية الثانية في أيلول/سبتمبر. وينتهي وضع توصية البرنامج القطري في صيغتها النهائية في أيار/مايو عادة. وعند هذه النقطة فقط، يصبح في مقدور المكتب القطري أن يستكمل على الوجه السليم خطته لإدارة البرنامج القطري وميزانية الدعم الخاصة به.

١١ - ونتيجة لتحديد شهر أيار/مايو موعدا نهائيا لتقديم الميزانية، يتم إعداد خطة إدارة البرنامج القطري وميزانية الدعم قبل إتمام إعداد البرنامج القطري بعدة شهور. والإدارة مقتنعة بأن تغيير توقيت تقديم ميزانية الدعم سيتيح صياغة خطة إدارة البرنامج القطري واستعراضها بقدر كاف، الأمر الذي ينتج مزيدا من القيمة من أجل المنظمة. أما الممارسة الحالية فهي مناقضة لمبدأ أن الخطة هي التي تسير الميزانية. وقد بينت التجربة في العملية الأخيرة لميزانية فترة السنتين أنه حين يتم إعداد ميزانية الدعم قبل إعداد البرنامج القطري، تغلب الحاجة إلى إجراء تعديلات لتلبية احتياجات البرنامج.

١٢ - وعلاوة على ذلك، اقترح ما يلي في الوثيقة E/ICEF/2000/5 فيما يتعلق بإعداد الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل التالية:

(أ) سيضطلع بعمليات تشاورية واضحة لتحقيق التوافق على أفضل وجه وبأكبر قدر من الفعالية فيما بين الأولويات العالمية والإقليمية والقطرية في تحديد ومتابعة جميع الأهداف والغايات ومجالات العمل الرئيسية (الفقرة ٣١)؛

(ب) ستقوم المكاتب القطرية بشكل منتظم بتقييم مدى الارتباط بالأهداف المتوسطة الأجل العالمية ودون الإقليمية المشمولة في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، لدى صوغ البرامج القطرية المقبلة (الفقرة ٣٦)؛

(ج) ستعتمد لكل هدف من الأهداف المتوسطة الأجل في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل مؤشرات لقياس التقدم المحرز ومراقبة العمليات وتقييم الأداء (الفقرة ٣٤).

١٣ - ونظرا إلى أن اليونيسيف تتبع عملية متكاملة لإعداد واستعراض البرامج والميزانية، يلزم إدراج هذه العناصر في العملية. وعلى الرغم من أن هذا سيستلزم في البداية زيادة الوقت المستثمر في إعداد الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل والميزانية المتكاملة، فإن الفائدة ستأتي من المصادر التالية:

(أ) إيجاد ارتباط أكثر شفافية بين الموارد والنتائج في إطار المنظور الطويل الأجل؛

(ب) تقليل الوقت المستغرق في التخطيط كل سنة، وزيادة الوقت المخصص للتنفيذ؛

(ج) سيتاح للمنظمة الوقت الكافي لمقارنة الفوائد والتكاليف ودراسة الفرص والمخاطر.

١٤ - وبعد أن تتم مناقشة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠١، ستحتاج اليونيسيف إلى وقت لإمعان النظر في تعليقات المجلس التنفيذي وتوجيهاته بشأن الميزانية والهيكل.

١٥ - وبالنظر إلى ما تقدم، تقترح اليونيسيف تقديم ميزانية الدعم لفترة السنتين إلى الدورة العادية الأولى لعام ٢٠٠٢. وهذا يستلزم القيام في عام ٢٠٠١ برصد اعتماد مؤقت في ميزانية الدعم لتغطية احتياجات الدعم اللازمة لشهر واحد، هو كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢. وعلى النحو المبين في المرفق الثاني، يُقترح في المسار الزمني المنقح زيادة الوقت المخصص للأنشطة الحرجة، مثل الإعداد لاستعراض البرامج في المكاتب القطرية واستعراض البرامج والميزانية على المستوى الإقليمي. وتطبيق المسار الزمني المنقح، يجعل عملية إعداد الميزانية مسيّرة بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وتوصية البرنامج القطري. وعلى وجه الإجمال، تعتقد اليونيسيف أن هذا المسار الزمني المنقح سيدر فوائد جمة ولن يسبب أي خسارة.

المرونة التنظيمية

١٦ - عندما فوضت اليونيسيف مهام استعراض البرنامج والميزانية إلى المكاتب القطرية، بدأ تطبيق إجراء جديد على النحو المبين في الفقرة ٦ أعلاه. ونتيجة لإنهاء مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية، أصبحت اليونيسيف قادرة على الاستجابة للاحتياجات البرنامجية على نحو أفضل من حيث التوقيت. وتركز المناقشة المتعلقة بالموارد على الأنشطة والأهداف والنواتج والنتائج. ولا يزال الاهتمام بالمعلومات المتعلقة بالمدخلات مطلوبا في جميع وثائق الميزانية واستعراضاتها. وقد عينت مؤشرات خاصة للمدخلات، مثل النسبة المئوية بين ميزانية الدعم والميزانية الكلية، والتكاليف التشغيلية للفرد الواحد، وذلك لأغراض المقارنة بين المكاتب. ومع سير اليونيسيف قدما نحو جعل المساءلة معتمدة على النتائج، سيتحتم إعادة النظر في بعض قيود المدخلات مثل الهرم الوظيفي في ميزانية الدعم، لمعرفة ما إذا كانت توجد عقبات تعوق مديري البرامج عن الوفاء بمقتضيات مسؤولياتهم وعن تحقيق النتائج المتوخاة.

١٧ - وتوضيحا لمسألة أن الرقابة على الهرم الوظيفي لا تفيد التنفيذ البرنامجي، تُعرض أدناه حالتان في هذا الصدد:

(أ) حالة البلدان التي تعد توصيات البرامج القطرية واستعراضات منتصف المدة بعد أن تكون ميزانية الدعم قد أُقرت؛

(ب) حالات الطوارئ التي تستلزم هياكل جديدة أو موسعة للدعم، مثل حالتي تيمور الشرقية وكوسوفو في عام ١٩٩٩.

١٨ - والإجراء الحالي يقتضي من اليونيسيف أن تتقيد بالهرم الوظيفي بتكوينه الوارد في الميزانية المقترحة لفترة السنتين، وهذا الأمر متضمن في تعليمات وإجراءات يتعين على جميع القائمين على الميزانية اتباعها. وفي حالة توصيات البرامج القطرية الجديدة، إذا لزم دعم إضافي على شكل إدراج وظيفة دعم إضافية في الميزانية أو إعادة تصنيف وظيفة قائمة لرفع رتبتها، فإنه، ما لم يوجد إجراء يعوض التكلفة الناجمة عن ذلك، لا يمكن تدبير هذا الدعم الإضافي حتى حلول فترة السنتين التالية، أي في السنة الثانية من البرنامج القطري الجديد. وهذا القيد يوجد حائلا دون إقامة هيكل وظيفي سليم ويمكن أن يؤدي إلى إبطاء تنفيذ البرنامج القطري الجديد في السنة الأولى.

١٩ - وفي حالة نشوء حالة طوارئ جديدة بعد أن تكون ميزانية الدعم قد أُقرت، ينتدب الموظفون لذلك على أساس مؤقت عادة. وهذا لا يتيح لليونيسيف تعيين موظفين على

أساس أطول أجلا لإنجاز الدعم اللازم لبرنامج الطوارئ في الحالات التي تستمر فيها مرحلة إعادة البناء لعدة سنوات.

٢٠ - وعلى الرغم من أنه في كل من هاتين الحالتين يمكن العثور على مواضع لتدبير وفورات من مخصصات الميزانية المعتمدة، فإن اليونيسيف لا تستطيع أن تقيم على نحو فعال وعلى وجه السرعة الهيكل اللازم لدعم البرنامج بسبب القيود المفروضة على الهرم الوظيفي.

٢١ - وتمثل تكاليف الموظفين بندا واحدا من بنود الإنفاق الكثيرة التي يتعين أن يديرها رؤساء المكاتب في حدود المخصص المفرد لكل منهم في الميزانية. فإذا طرأت علاوة في جدول المرتبات، يتعين على المديرين أن يجدوا وفورات أخرى لاستيعاب التكاليف. وفي بعض الحالات، إذا أراد المكتب أن يتخلى عن وظيفة برتبة ف ٥ في ميزانية الدعم لإنشاء وظيفة رتبتها ف ٢ ووظيفة وطنية من الفئة الفنية، فإنه لا يستطيع أن يفعل هذا، على الرغم من أنه سيحقق وفرا، لأن هذا سيضيف وظيفة إلى الهرم الوظيفي في ميزانية الدعم.

٢٢ - وستواصل اليونيسيف اتباع الشكل الموحد لعرض الميزانيات المتفق عليه مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. ويوفر هذا الشكل معلومات عن المدخلات المالية والهرم الوظيفي. ويوصى بألا تُستعمل هذه المعلومات إلا لأغراض المقارنة. وبالإضافة إلى ذلك، لن تكون اليونيسيف مقيدة بالأنواع المختلفة للمدخلات المالية، وعلى وجه التحديد بعدد الوظائف والرتب، ما دامت نفقات ميزانية الدعم في حدود بنود اعتمادات الميزانية الكلية. وستقوم اليونيسيف كل سنة بإفادة المجلس التنفيذي عن أي تغييرات للهرم الوظيفي، وذلك في سياق التقرير السنوي للمديرة التنفيذية. وهذه المرونة الإضافية ستعزز بقدر كبير قدرة اليونيسيف على الاستجابة للاحتياجات البرنامجية بأقصى ما يمكن من الفعالية وحسن التوقيت.

خامسا - مشروع توصية

٢٣ - توصي المديرة التنفيذية بأن يقر المجلس التنفيذي مشروع التوصية التالي:

إن المكتب التنفيذي،

١ - **يؤكد من جديد** المبدأ الذي يقضي بأن تكون الميزانية مسيَّرة بالخطة وبألا توضع ميزانية الدعم قبل إتمام الصياغة الكافية للبرنامج عن طريق وضع الخطة الرئيسية للعمليات ومشروع توصية البرنامج القطري (المقرر ١٩٩٧/٣ (E/ICEF/1997/12/Rev.1))، **ويطلب** من اليونيسيف أن تقدم ميزانيات الدعم لفترات السنتين المقبلة في الدورة العادية الأولى للسنة الأولى من فترة السنتين؛

٢ - **يؤكد** أن للمديرة التنفيذية سلطة تعديل هيكل إدارة الدعم، في حدود مخصصات ميزانية الدعم المعتمدة، للوفاء بأولويات البرامج والخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. ويتعين الإبلاغ عن أي تغييرات في هيكل الدعم من حيث رتب الوظائف وعددها، في التقرير السنوي المقدم من المديرة التنفيذية إلى المجلس التنفيذي؛

٣ - **يطلب** من اليونيسيف أن تعد اعتمادا مؤقتا في الميزانية لتغطية تكاليف الدعم لمدة شهر واحد هو كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢، للعرض على المجلس التنفيذي في الدورة العادية الثانية في عام ٢٠٠١.

المرفق الأول

المسار الزمني الحالي لتقديم توصيات البرامج القطرية والميزانية إلى المجلس التنفيذي

الخطوات	النشاط	كانون الثاني/ يناير	شباط/ فبراير	آذار/ مارس	نيسان/ أبريل	أيار/ مايو	حزيران/ يونيه	تموز/ يوليه	آب/ أغسطس	أيلول/ سبتمبر	تشرين الأول/ أكتوبر	تشرين الثاني/ نوفمبر	كانون الأول/ ديسمبر	كانون الثاني/ يناير
	الجدول الزمني الحالي لإعداد توصيات البرامج القطرية/ الميزانية													
ألف	المجلس التنفيذي يستعرض المذكرات القطرية													
باء	المكاتب القطرية تدرج مضمون تعليقات المجلس في وثائق البرامج													
جيم	المكاتب القطرية تستكمل خطط إدارة البرامج القطرية وتقدم وثيقة البرنامج والميزانية إلى عملية الاستعراض الإقليمي للبرامج والميزانيات													
دال	أفرقة الاستعراض الإقليمي للبرامج والميزانيات تستعرض الوثائق القطرية													
هاء	المديرون الإقليميون يقدمون الميزانية إلى المقر (الميزانية المنتهى إليها في توصيات البرامج القطرية)													
واو	المقر يقوم بتجميع النتائج الإقليمية ويقدم المجمل العالمي إلى المديرة التنفيذية وفريق الاستعراض العالمي للبرنامج والميزانية													
زاي	المكاتب القطرية تنجز وثيقة توصية البرنامج القطري للإصدار													
حاء	المقر يقوم بصياغة مشروع وثيقة الميزانية، ويقدمه إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية كي تستعرضه، ويبدأ عملية التحرير النهائي إعدادا للترجمة التحريرية والاستنساخ													
طاء	اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية تستعرض وثيقة الميزانية													
ياء	تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية يقدم لإنجاز التحرير النهائي إعدادا للترجمة التحريرية والاستنساخ													
كاف	تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية يوزع على أعضاء المجلس التنفيذي													
لام	اجتماعات إعلامية غير رسمية مع أعضاء المجلس التنفيذي بشأن اقتراح الميزانية													
ميم	المجلس التنفيذي يجتمع بشأن الميزانية													

المشاكل التي تكتنف هذا المسار الزمني:

الخطوة باء: تخصيص مدة أسبوعين فقط لإدراج مضمون التعليقات على المذكرات القطرية في البرامج القطرية.

الخطوتان هاء وزاي: الميزانية المتكاملة للبرنامج القطري يتم إعدادها في نيسان/أبريل، أي قبل إنجاز توصية البرنامج القطري في حزيران/يونيه بشهرين. وهذا يتعارض مع المبدأ الذي يقضي بأن تكون الميزانية مسيرة بالخطة.

وتطبيق الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل الجديدة يجعل من غير الممكن أيضا مراعاة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في الميزانية المتكاملة حسب هذا المسار الزمني.

المرفق الثاني

المسار الزمني المقترح لتقديم الميزانية إلى المجلس التنفيذي

الخطوات	النشاط	كانون الثاني/يناير	شباط/فبراير	آذار/مارس	نيسان/أبريل	أيار/مايو	حزيران/يونيه	تموز/يوليه	آب/أغسطس	أيلول/سبتمبر	تشرين الأول/أكتوبر	تشرين الثاني/نوفمبر	كانون الأول/ديسمبر	كانون الثاني/يناير
المقترح														
ألف	المجلس التنفيذي يستعرض المذكرات القطرية													
باء	المكاتب القطرية تدرج مضمون تعليقات المجلس ومشروع الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في وثائق البرامج													
جيم	المكاتب القطرية تستكمل خطط إدارة البرامج القطرية وتقدم وثائق البرنامج والميزانية إلى عملية الاستعراض الإقليمي للبرامج والميزانيات													
دال	أفرقة الاستعراض الإقليمي للبرامج والميزانيات تستعرض الوثائق القطرية، آخذة في الاعتبار المشروع النهائي للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ومشاريع توصيات البرامج القطرية													
هاء	المديرون الإقليميون يقدمون الميزانية الإقليمية إلى المقر													
واو	المقر يقوم بتجميع النتائج الإقليمية ويقدم المجمل العالمي إلى المديرة التنفيذية وفريق الاستعراض العالمي للبرنامج والميزانية													
زاي	المكاتب القطرية تنجز وثيقة توصية البرنامج القطري في صيغتها النهائية للإصدار													
خطوة جديدة	المجلس التنفيذي يستعرض الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل													
خطوة جديدة	اليونيسيف تدرج مضمون أي تعليقات للمجلس على الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في مناقشات الميزانية وحساباتها													
حاء	المقر يعد مشروع وثيقة الميزانية ويقدمه إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية كي تستعرضه، ويبدأ عملية التحرير النهائي إعدادا للترجمة التحريرية والاستنساخ													
طاء	اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية تستعرض وثيقة الميزانية													
ياء	تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية يقدم لأغراض التحرير النهائي إعدادا للترجمة التحريرية والاستنساخ													
كاف	تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية يوزع على أعضاء المجلس التنفيذي													
لام	اجتماعات إعلامية غير رسمية مع أعضاء المجلس التنفيذي بشأن اقتراح الميزانية													
ميم	المجلس التنفيذي يجتمع بشأن الميزانية													

التحسينات التي يتضمنها المسار الزمني المنقح:

الخطوة باء: إتاحة مزيد من الوقت للمكاتب القطرية لتقييم مدى الارتباط بأهداف الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

الخطوتان هاء وزاي: ستنجز المكاتب القطرية الميزانية بعد إنجاز توصية البرنامج القطري في حزيران/يونيه.

أضيفت خطوتان جديدتان لكفالة إدراج مضمون تعليقات المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل في وثيقة الميزانية.

هذه العلامة تدل على المدد المضافة.