

**Organisation
Intergouvernementale
Panafricaine**

*Au service de l'innovation,
de la modernisation et de la
construction d'administrations pour
une Gouvernance Publique
Responsable*

منظمة إفريقية ببحكومية



Depuis/Since 1962 ...

**Pan African
Intergovernmental
Organization**

*Serving innovation,
Modernization and establishment
of administrations for
Responsible Public
Governance*

كافراد المجدد في خدمة التحول العالمي والرقمي والذكي والمستدام للإدارات العمومية والخاصة الإفريقية

DG.1/2025

الوثيقة 3a

الأصل: فرنسي

الدورة الستون للمجلس الإداري

الميزانية المنفّذة

يوليو 2024 – يونيو 2025

16 يوليو 2025
الرباط (المملكة المغربية)

مقدمة

وفقاً لأحكام المادة 109 من النظام المالي والمحاسبي الصادر في 22 نونبر 1985 تُنفَّذ ميزانية كافراد وفقاً لنظام الإدارة.

يُعَدُّ حساب السنة المالية المُعدّ من طرف مراقب المحاسبة البيانات المالية للسنة المالية، ويعتمدها الأمر بالصرف، مُؤكِّدًا على توافق مبلغ أوامر الإيرادات والنفقات الواردة فيها مع السجلات المحاسبية.

يعتبر تقرير الميزانية المنقّدة - إن صحَّ القول - بمثابة التقرير المالي لكافراد. فهو يتضمن معلومات مفصلة حول مالية المركز.

وتقدم الميزانية المنقّدة للسنة المالية 2024-2025 عرضاً محاسبياً مفصلاً حول كل فصل من فصول الميزانية، من المداخل إلى النفقات.

وقد تم تنفيذ العمليات المتعلقة بالميزانية للسنة المالية 2024-2025 على أساس سعر صرف هو: 1 دولار أمريكي = 10.11 درهماً، وهو السعر الذي تم بناء عليه تقدير الميزانية، وذلك كما تبَّلع به كافراد في فاتح ماي 2024 من مكتب الأمم المتحدة بالرباط. أما بالنسبة لأجور الموظفين، فإن سعر الصرف المطبَّق بالنسبة للسنة المالية 2024-2025 هو: 1 دولار أمريكي = 10.00 دراهم، وذلك تنفيذاً للقرار رقم 8 الذي اتخذه المجلس الإداري في يونيو 2005، والذي أوصى فيه بتطبيق سعر الصرف المعمول به في السوق المالية، مع سعر صرف أدنى هو: 1 دولار = 10.00 دراهم.

وقد تميز تنفيذ ميزانية 2024-2025 بما يلي:

على مستوى المداخل:

- عرفت التحققات تراجعاً ملفتاً سواء على مستوى بند "مساهمات الدول الأعضاء"، والتي تمثل المصدر الرئيسي لميزانية كافراد؛
- الزيادة المستمرة، من سنة مالية إلى أخرى، في الاشتراكات غير المسددة من الدول الأعضاء، والتي يظل حلها هاجساً يشغل للإدارة العامة؛

على مستوى النفقات:

- تراجع على مستوى تحققات النفقات مقارنة بالسنة المالية المنصرمة، وذلك راجع إلى الانخفاض المسجل على مستوى الإيرادات؛
- تمكّن المركز من تنفيذ أنشطته العلمية الحضرورية لأول مرة منذ السنة المالية 2019-2020 بفضل موارده المالية الخاصة. وذلك رغم انخفاض الإيرادات المحصلة خلال السنة، والتي حالت دون تنفيذ برنامج الأنشطة العلمية المقررة في الميزانية، لكونها تتطلب دعماً من الشركاء الخارجيين.
- نظراً للصعوبات المسجلة على مستوى الخزينة التي واجهها المركز لعدة سنوات، لم يتمكن من سداد النفقات المتكبدة خلال السنة المالية الحالية إلا جزئياً، مما أدى إلى ارتفاع الديون المستحقة لموظفي كافراد وكذا بعض الموردين.

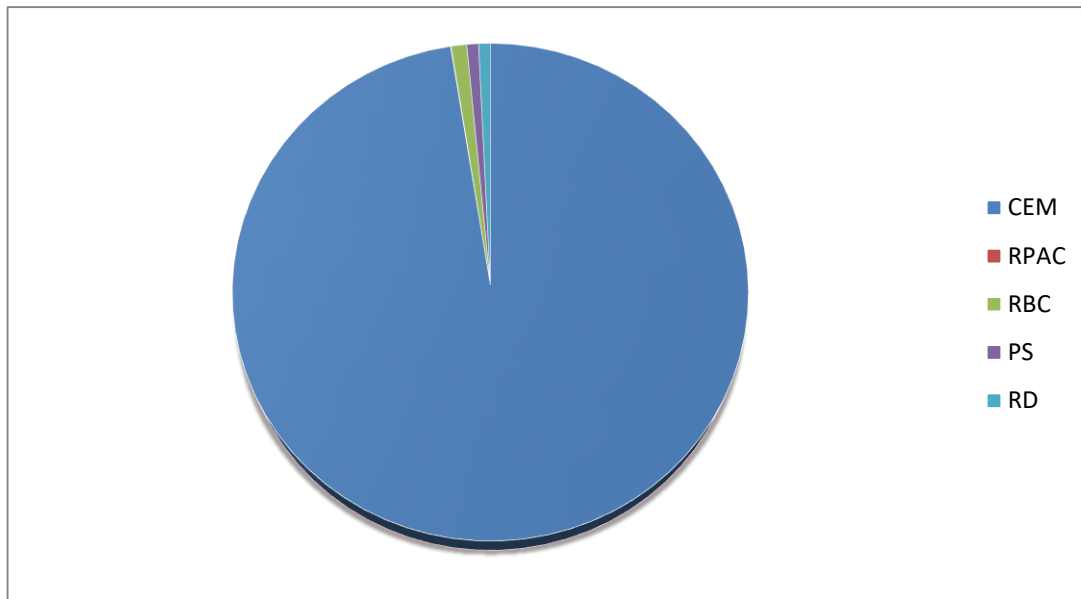
لذا ندعو الدول احترام التزاماتها تجاه كافراد لتمكينه من أداء مهامه كما يجب.

أولاً: المداخل

بلغت المداخل المسجلة من 1 يوليو 2024 إلى غاية 15 يونيو 2025 ما مجموعه 260.192,41 دولاراً، وتوزع حسب فصول الميزانية على الشكل التالي:

تحققات المداخل 2024/2025
بتاريخ 2025/06/15

بنود الميزانية	التحققات	التوقعات	%
مساهمات الدول الأعضاء	251 640,26 دولاراً	1 202 113,00 دولاراً	20,93
مداخل متأتية من أنشطة المركز	79,92 دولاراً	1.500,00 دولاراً	5,00
إيرادات متأتية من ممتلكات كافراد	6 429,28 دولاراً	8.600,00 دولاراً	75,00
تقديم خدمات	98,91 دولاراً	45.000,00 دولاراً	0,22
مداخل مختلفة	1 944,04 دولاراً	50.000,00 دولاراً	4,00
المجموع	260 192,41 دولاراً	1.307.213,00 دولاراً	20,00%



وتمثل هذه المداخل نسبة قدرها 20% من توقعات الميزانية للسنة المالية 2024-2025، مقابل 38% المسجلة برسم السنة المالية المنصرمة.

باستثناء بند "مساهمات الدول الأعضاء" الذي يمثل 96% من إجمالي التحققات والذي سجل حتى 2025/06/15 انخفاضاً كبيراً مقارنة بتحقيقات السنة المنصرمة أي بانخفاض قدره 42.50%، فإن البنود الأخرى لم تمثل سوى 4% من الإيرادات.

(أ) مساهمات الدول الأعضاء:

تمثل مساهمات الدول الأعضاء حوالي 92% من مجموع المداخل الإجمالية المتوقعة برسم ميزانية 2024-2025. ولهذا السبب، يظل مستوى تحقق ميزانية المركز رهيناً بأهمية الاستخلاصات المنجزة برسم هذا البند من الميزانية.

هذا وبلغت المداخل المنجزة برسم هذا البند من الميزانية خلال السنة المالية (2024-2025) ما مجموعه 251 640,26 دولاراً، 87 290,00 دولاراً برسم مساهمات السنة المالية 2024-2025.

أما متأخرات المساهمات فتم تحققها بما قدره 164 350,26 دولارا. هذا ويورد الجدول في الملحق 1 تفاصيل بالمبالغ المستخلصة والنفقات المسددة منها. وفيما يلي لائحة الدول الأعضاء التي سددت مساهماتها:

**أداء المساهمات برسم السنة المالية 2025-2024
(إلى غاية 15 يونيو 2025)**

المبلغ	البلد العضو	المبلغ	البلد العضو
67 130,00 دولارا	المغرب	30.240,00 دولارا	البنين
10.080,00 دولارا	موريتانيا	10.080,00 دولارا	بور كينا فاصو
10.080,00 دولارا	ناميبيا	10.080,00 دولارا	الرأس الأخضر
20.160,00 دولارا	الطوغو	23 230,26 دولارا	مدغشقر
20.160,00 دولارا	تونس	50 400,00 دولارا	مالي
251 640,00 دولارا		المجموع	

وإذا ما قورنت المداخل المحققة برسم هذا البند من الميزانية بالتحققات المنجزة خلال السنة المالية المنصرمة، والتي بلغت 438.218,00 دولارا، نجدها قد سجلت تراجعا قدره 186 577,74 دولارا، أي بنسبة 42,50%.

وبلغ عدد الدول الأعضاء التي قامت بتسديد مساهماتها 10 مقابل 7 برسم السنة المالية المنصرمة، أي تسديد 19 مساهمة، منها 3 مساهمات سنوية برسم 2025-2024 (وهي البنين، الرأس الأخضر، والمغرب) و16 مساهمات برسم المتأخرات.

ويجدر التذكير بأن حكومة المغرب قامت بتسديد مسبق لمساهمتها برسم السنة المالية 2025-2024 خلال السنة المالية المنصرمة.

أما من حيث المتأخرات برسم التحصيل، فقد بلغت 5 255 478,94 دولار (خمس ملايين ومئتان وخمسة وخمسون ألفا وأربعمائة وثمانية وسبعون دولارا وأربعة وتسعون سنتيما) بتاريخ 2025/06/15 مقارنة بتوقعات الميزانية، أي بنسبة 3.40%. أما مقارنة بالتحققات الأخرى المصدرة بتاريخ 2025/06/15 والتي بلغت 164 350,26 دولارا، فإن معدل الاستخلاص لا يتعدى 16 % من التوقعات.

سددت ثمان دول أعضاء فقط جزء من أو كل متأخرات مساهماتها، وهي كما يلي:

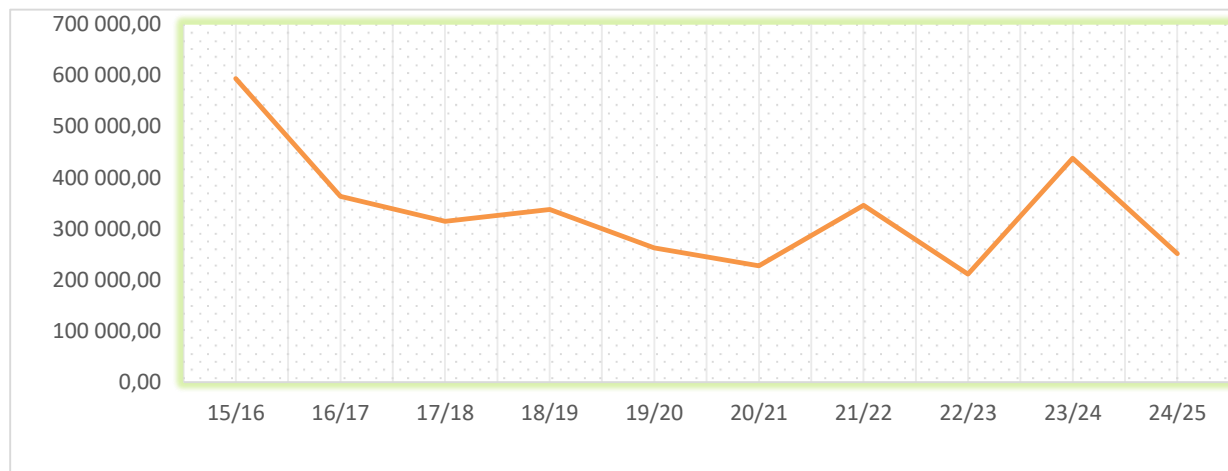
**جدول أداء المتأخرات برسم السنة المالية 2025-2024
(إلى غاية 15 يونيو 2025)**

ملاحظات	عدد السنوات المالية	المبلغ المؤدى	البلد العضو
السنتين الماليتين 2023-2022 // 2024-2023	2	20 160,00 دولار	البنين
السنة المالية 2024-2023	1	10 080,00 دولار	بوكينا فاصو
السنة المالية 2020-2019 (الباقي) // السنوات المالية: 24-23/ 23-22	3	23 230,26 دولار	مدغشقر
السنوات المالية: 20-19 / 21-20 / 22-21 / 23-22/ 24-23/	5	50 400,00 دولار	مالي

السنة المالية 2024-2023	1	10 080,00 دولار	موريتانيا
السنة المالية 2024-2023	1	10 080,00 دولار	ناميبيا
السنوات المالية: 22-21 و 23-22.	2	20 160,00 دولار	الطوغو
السنة المالية 2024-2023	1	20 160,00 دولار	تونس
		164 350,26 دولار	المجموع

وفيما يلي تطور استخلاص مساهمات الدول الأعضاء على مدى السنوات المالية العشر الأخيرة والتي تميل إلى تسجيل تقلبات ملفتة من سنة إلى أخرى وتراجع مهم منذ السنة المالية 2024/2023 (سنة الانتخاب):

السنة المالية	المبلغ
2016-2015	: 593.555,00 دولارا
2017-2016	: 363.438,95 دولارا
2018-2017	: 314.382,33 دولارا
2019-2018	: 337.872,00 دولارا
2020-2019	: 262.749,00 دولارا
2021-2020	: 227.622,74 دولار
2022-2021	: 345.853,69 دولار
2023-2022	: 211.508,00 دولار
2024-2023	: 438.218,00 دولار
2025-2024 (إلى غاية 2025/06/15)	: 251.640,26 دولار



هذا ويبين الجدول في الملحق 2 بالتفصيل تطور استخلاص المساهمات من الدول الأعضاء على مدى نفس الفترة.

إن مبلغ المداخل الباقي استخلاصها يصل إلى 5 255 478,94 دولار (خمس ملايين ومئتان وخمسة وخمسون ألفاً وأربعمائة وثمانية وسبعون دولاراً وأربعة وتسعون سنتيماً) بتاريخ 15 يونيو 2025، مقابل 4 837 709,20 دولارا مسجلة بتاريخ 2024/06/30، أي بارتفاع قدره 417 769,74 دولارا مقارنة بالسنة المالية المنصرمة. ويرد تفصيل ذلك في الملحق 3.

فحسب هذا الملحق، فقط 3 دول من أصل 36 هي من سددت ما عليها إلى غاية 15 يونيو 2025، و5 دول أعضاء بمدينة بمساهمة واحدة، و1 دولة واحدة مدينة بمساهمتين، في حين لم تؤد 06 دول

أعضاء بعد أية مساهمة منذ السنة المالية 2009/2008. وعليه، ندعو الدول الأعضاء للاستمرار في احترام التزاماتها تجاه الكافراد بهدف السماح له بالقيام بمهامه كما يجب.

(ب) المداخل المتأتية من أنشطة كافراد:

يتعلق الأمر أساسا بالإيرادات المتأتية من بيع أعداد مجلتي "دفاتر إفريقية" و "دراسات ووثائق".

وقد بلغت التحويلات المسجلة في هذا الصدد بتاريخ 15 يونيو 2025، ما قدره 79,92 دولارا، أي ما نسبته 5% من توقعات الميزانية، دون احتساب النسخ الموزعة مجانا على الدول الأعضاء ومدارس ومعاهد الإدارة العمومية وبعض الدول غير الأعضاء وكذا المنظمات الدولية والإقليمية.

ويعتبر التأخر المسجل في نشر دفاتر إفريقية السبب في التراجع الملاحظ على مستوى مداخل هذا البند من الميزانية.

ويتيح رصد تطور المداخل المنجزة برسم هذا البند من الميزانية على مدى السنوات المالية العشر الأخيرة ملاحظة بعض التغيرات، مع عودة نحو الانخفاض.

332,77 دولارا		* 2016-2015
150,00 دولارا		* 2017-2016
150,00 دولارا		* 2018-2017
75,00 دولارا		* 2019-2018
324,07 دولارا		* 2020-2019
550,00 دولار		* 2021-2020
50,00 دولار		* 2022-2021
300,00 دولار		* 2023-2022
97,00 دولار		* 2024-2023
79,92 دولار	.. (إلى غاية 2025/06/15)	* 2025-2024

(ج) إيرادات ممتلكات كافراد:

إن المداخل المسجلة في هذا الصدد متأتية من عملية واحدة، ألا وهي تأجير آلة الطبع (OFFSET) بما قيمته 6.429,28 دولارا. أما معدات الترجمة الفورية التي طالتها التقادم، فلم تعد تسهم في استرداد مداخل برسم هذا العنصر بسبب المنافسة التي تعرفها السوق. ويُعزى الانخفاض مقارنة مع السنة المالية الماضية إلى سعر الصرف 1 دولار = 10,11 دراهم المطبق بالنسبة للمبلغ السنوي للتأجير، والمحدد في 65.000,00 دولارا، مقابل سعر 1 دولار = 10,40 دراهم في السنة المالية المنصرمة.

لم يعد كافراد يدر أية عائدات من هذا الفصل، نظرا لكون مستأجر آلة الطبع (OFFSET) لم يعد يحترم التزاماته المتمثلة في طبع المطويات وأعداد من مجلة "دفاتر إفريقية" كمقابل لسعر تأجير الآلة المذكورة، التي لم تعد حسبه تعمل. أما استخلاص الدين المتراكم على المستأجر تجاه كافراد، ونظرا لاستمرار فوترة إيراد التأجير، فقد لا يؤدي أكله.

(د) تقديم خدمات:

لم يحقق المبلغ المتوقع في الميزانية والبالغ 45.000,00 دولار برسم هذا الفصل إلا بمقدار 98.91 دولارا.

هذا وتعتمد إنجازات هذا الفصل على عدد الندوات المدفوعة التي تُنظَّم خلال كل سنة مالية وعدد المشاركين فيها. ومع ذلك، ونظرًا للصعوبات المالية التي يواجهها كافراد، أُجريت الأنشطة العلمية لكافراد افتراضيا وحضورياً، ولكن بدون مقابل، بهدف تعزيز حضوره ورؤيته.

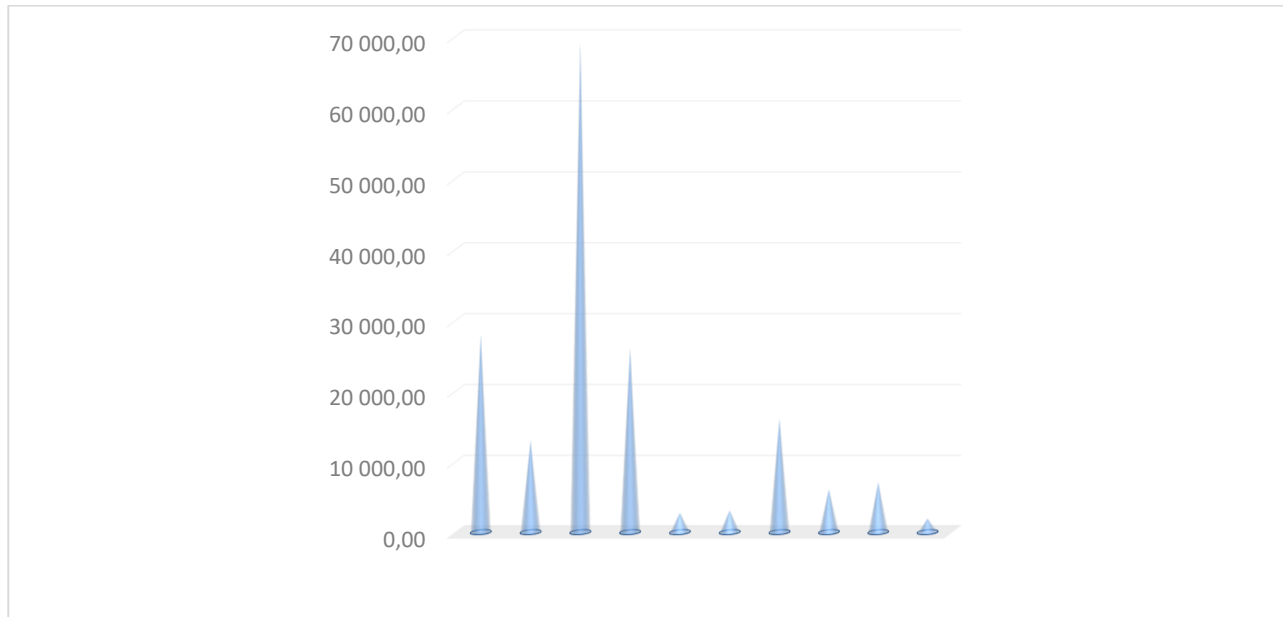
(د) مداخيل مختلفة:

يتعلق الأمر بالأرباح المتأتية من صرف العملات الأجنبية المسجلة خلال السنة المالية. إذ بلغت المداخيل المنجزة برسم هذا البند 1 994,04,00 دولاراً، أي ما نسبته 4% من توقعات الميزانية، مسجلة بذلك تراجعاً بالمقارنة مع السنة المالية المنصرمة أي ما نسبته 73%. ويبين الجدول في الملحق 1 بالتفصيل هذه التحققات.

ويوضح الجدول أدناه تطور المداخيل في هذا البند من الميزانية خلال العشر سنوات الأخيرة.

السنة المالية	المبلغ المُعاین بالدولار	نسبة التغير
2015/2016	28 033,44	- 47 %
2016/2017	13 020,20	- 54 %
2017/2018	69 264,72	432 %
2018/2019	26 089,08	- 60 %
2019/2020	2 764,73	- 89 %
2020/2021	3 096,59	10 %
2021/2022	16 104,61	520 %
2022/2023	6 106,12	- 62 %
2023/2024	7 095,12	16 %
2024/2025	1 944,04	- 73 %

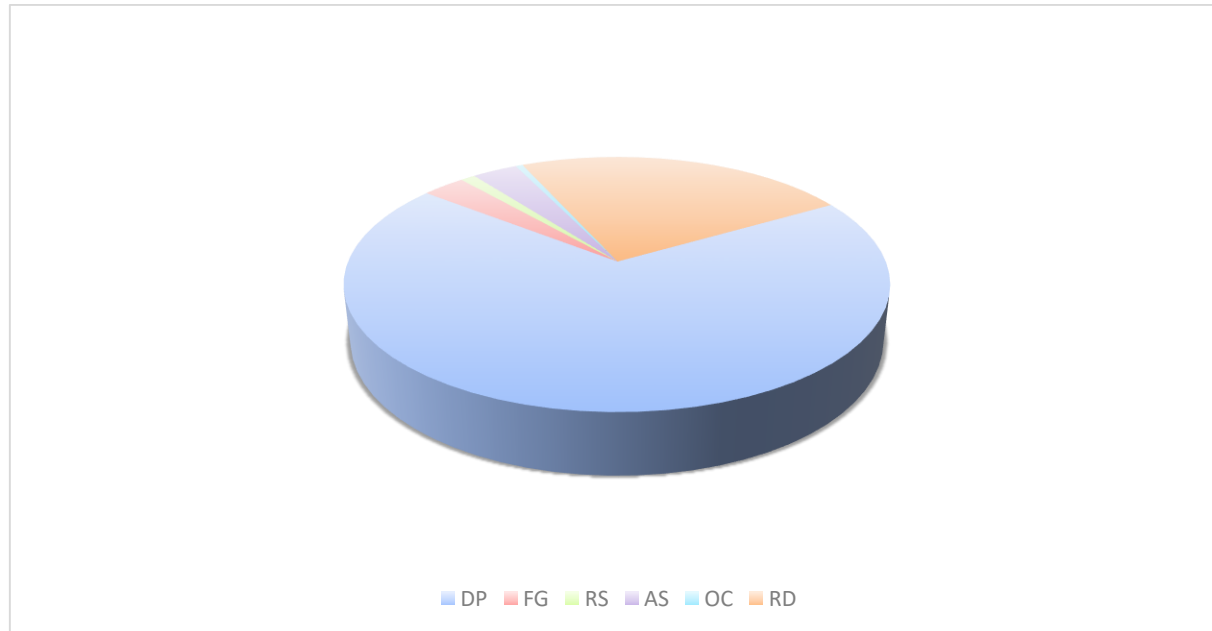
تطور مختلف المداخيل بين 16/2015 و 25/2024 (إلى غاية 25/06/15) (بالدولار الأمريكي)



ثانياً: النفقات

سجلت النفقات المتوقعة برسم السنة المالية 2024-2025 ما مجموعه 1 307 213,00 دولاراً. فيما بلغت النفقات المسجلة إلى غاية 15 يونيو 2025 ما قدره 416 655,34 دولاراً، أي 32% من توقعات الميزانية. وفيما يلي تفصيل بهذه النفقات حسب فصول الميزانية:

التحقّقات (بالدولار)	التوقعات (بالدولار)	%	
287 030.31	566 490,00	50,66%	- نفقات الموظفين
12 506,84	82 880,00	15,09%	- نفقات نثرية
4 325,52	13 843,00	31,24%	- اجتماعات نظامية
13 218,52	124.000,00	10,66%	- أنشطة علمية
2 089,02	20.000,00	10,44%	- عمليات رأس المال
97 485.13	500.000,00	19,49%	- تسديد ديون
416 655,34	1 307 213,00	32%	المجموع

تحققات النفقات (25/2024) (إلى غاية 15 يونيو 2025)

تمثل نفقات الموظفين ما نسبته 68.89% من النفقات المنجزة، فيما تمثل تسوية الديون نسبة 23.40 %، أما بالنسبة للأنشطة العلمية، فقد سجلت 3.17 %. في حين سجلت النفقات النثرية نسبة 3 %، والاجتماعات النظامية 1.04 % وعمليات الرأسمال نسبة 1 % (0.5 %).

هذا، ويورد الجدول في الملحق 4 تفصيلاً بالتحققات حسب كل عنصر من عناصر الميزانية. وتجدر الإشارة إلى أن النفقات الملتزم بها إلى غاية 15 يونيو 2025 تم أدائها بحساب 209 156,11 دولاراً، أي نسبة 50,20 %.

هذا ولم يتم أداء المتأخرات سوى بقدر بلغ 97 485,13 من أصل الاعتمادات المفتوحة في الميزانية البالغة 500.000,00 دولاراً.

ويبيّن الجدول في الملحق 4 مكرر تطور تحقّقات النفقات على مدى السنوات المالية العشر الأخيرة.

(أ) نفقات الموظفين:

إن توقعات الميزانية برسم هذا الفصل، والمحددة في 566 490,00 دولارا، قد تم إنجازها في حدود 50,66 %.

وقد تم حصر النفقات المسجلة على صعيد هذا الفصل إلى غاية 15 يونيو 2025 في مبلغ 287 030,31 دولارا، مقابل 214 154 35 دولارا برسم السنة المالية المنصرمة. ويتكون الفارق أساسا من الرواتب بنسبة 72.18% والتعويضات والإعانات بنسبة 12.27% والنفقات الاجتماعية بنسبة 4.60 %. في حين سجلت النفقات المتعلقة بمهام موظفي المركز نسبة 10,95 %.

ينبغي الإشارة إلى أنه على مستوى هذا البند من الميزانية، لم يتم أداء قسم كبير من النفقات التي تبلغ 202 514,09 دولارا، أي نسبة 70,55 % من النفقات المنجزة بعد.

إلى جانب ذلك، عرف أداء الرواتب الشهرية تراكمات بلغت 12 أشهر نظرا لعدم توافر الموارد أو عدم كفايتها. لذا ندعوا الدول الأعضاء للاستمرار في احترام التزاماتها تجاه الكافراد لتمكينه من القيام بمهامه كما يجب.

(ب) نفقات نثرية:

بلغت الاعتمادات المرصودة في ميزانية 2025-2024 برسم هذا الفصل 82.880,00 دولارا، أي ما نسبته 6,33 % من مجموع التوقعات في الميزانية.

هذا، وقد تم تسديد النفقات المسجلة برسم هذا الفصل 7 521,70 دولارا، أي بنسبة 60 %. وتمثل أتعاب المستشارين نسبة 27,68 %، ونفقات التجهيزات المعلوماتية ولوازم المكتب نسبة 19.26 %. في حين سجلت نفقات الطبع والنشر نسبة 17,89 %، ونفقات البريد والاتصالات نسبة 14,30 %، ومصاريف الاشتراك والتوثيق ما نسبته 12,18 %. أما نفقات التهيئة والصيانة، فقد سجلت 8,43 %.

بلغت النفقات المسجلة في هذا الفصل ارتفاعا نسبته 71 % مقارنة مع السنة المالية المنصرمة. ويبيّن الجدول الملحق 4 مكرر تطور النفقات برسم هذا الفصل خلال 10 السنوات المالية المنصرمة.

(ج) اجتماعات نظامية:

تم تحديد توقعات الميزانية بحساب 13 843,00 دولارا برسم هذا الفصل، وتم استهلاكها في حدود 4 325,52 دولار لتغطية النفقات المرصودة للدورة التاسعة والخمسين للمجلس الإداري المنعقد في 9 يوليوز 2024 في الرباط (المغرب).

(د) أنشطة علمية:

وتبلغ الاعتمادات المرصودة في ميزانية 2024/2023 مبلغ 117 000,00 دولارا، أي 10 % من التوقعات الإجمالية من الميزانية.

بناءً على توقعات الميزانية البالغة 124 000,00 دولارا، فقد بلغت النفقات المسجلة إلى غاية 15 يونيو 2025 حوالي 13 218,52 دولارا، أي ما يعادل 10.66 % من إجمالي توقعات الميزانية، وذلك بسبب نقص الموارد المالية الذاتية للمركز ونقص التمويل الخارجي. وتُعزى هذه النفقات المسجلة إلى الدورة 1

المائدة المستديرة: كافراد المُجَدَّد، قاطرة إفريقيا نحو التحوّل العالمي والرقمي والبيئي والذكي للإدارات العمومية 27 فبراير 2025 - مقر كافراد، الرباط	12 489,00 دولار
المؤتمر الدبلوماسي الإفريقي لكافراد 15 ماي 2025 – مقر كافراد، الرباط	729,52 دولار
المجموع	13 218,52 دولار

تجدر الإشارة إلى أن هذه هي المرة الأولى التي يُنظم فيها مركز كافراد مؤتمرات حضورية منذ السنة المالية 2019-2020. ونظرًا للصعوبات المالية التي واجهها خلال هذه السنة، لم يتمكن المركز من تنظيم أزيد من مؤتمراتين حضوريين. لكن نظم المركز ندوات افتراضية مجانية خلال هذه السنة.

الموضوع	التاريخ
كافراد المُجَدَّد، في الاستماع للدول الأعضاء لتلبية احتياجاتها من التعليم المستمر المتميز: ما هي رؤية المدير العام الجديد لكافراد؟	31 أكتوبر 2024
إصلاح المالية العامة كرافعة لتحديث الدولة	12 دجنبر 2024
العلوم السلوكية وتأثيرها على السياسات العمومية	13 مارس 2025
الحكامة الرقمية من أجل التنمية المستدامة	3 أبريل 2025

(هـ) تسديد ديون:

من أصل التوقعات في الميزانية المحددة في مبلغ 500.000,00 دولار، بلغت النفقات المسجلة ما قدره 97 485,13 دولارا، أي بنسبة 19,49 % من التوقعات، وذلك لتسوية الديون المرصودة في الميزانية برسم السنة المالية 2023-2024.

وتجدر الإشارة في هذا البند إلى أن جميع المصاريف المتكبدة كانت مخصصة لدفع رواتب متراكمة منذ السنة المالية المنصرمة.

إن صعوبات التدفق النقدي التي تواجهها المركز لم تسمح له بتسوية جميع الديون المدرجة في الميزانية.

(و) عمليات رأس المال:

بلغت الاعتمادات المرصودة في الميزانية برسم هذا الفصل ما قدره 20.000,00 دولار من مجموع الميزانية، أي نسبة 10,44 % وقد نتج عنها نفقات بلغت 2 089,02 دولارا. وتعلقت العمليات أساسا بما يلي:

1	شراء آلة طبع بالألوان	237,39 دولار
3	حواسب محمولة	1 851,63 دولار
		2.089,02

مُعد من طرف : أسامة بنقاسم
العون المحاسب بالنيابة

