

Distr.
GENERAL
A/53/788
11 January 1999

ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الثالثة والخمسون
البند ١٦٥ من جدول الأعمال
وحدة التفتيش الإدارية

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن مكتب
خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون
"مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: توسيع المشاركة مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة"
(JIU/REP/98/5).



مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع:
توسيع المشاركة مع
مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

من إعداد

جون د. فوكس

ولفغانغ مونخ

خليل عيسى عثمان

لويس دومينيك أودراوغو

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف

١٩٩٨

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
iv	الملخص التنفيذي: الهدف والاستنتاجات والتوصيات
1	أ-1	المقدمة
2	٨٤-٩	مكتب جديد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع
2	١٣-٩	ألف - معلومات أساسية
3	١٥-١٤	باء - إنشاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
3	٢١-١٦	جيم - هدف ونطاق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
5	٢٣-٢٢	دال - التنظيم والإدارة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
7	٢٥-٢٤	هاء - البنية والوظائف المتطورة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
8	٨٤-٣٦	واو - الملامح الأساسية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
8	٦٥-٣٧	١ - مقدم للخدمات دون ولاية موضوعية
8	٤٠-٢٨	(أ) الإدارة الشاملة للمشاريع
9	٥٥-٤١	(ب) المشتريات والتعاقد على السلع والأشغال والخدمات
١٢	٦٧-٥٦	(ج) إدارة القروض والإشراف عليها
١٢	٦٥-٦٣	(د) الخدمات الإدارية
١٤	٧٥-٦٦	٢ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: كيان ذاتي التمويل
١٦	٨٨-٧٦	٣ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: كيان يعمل بأسلوب تجاري
١٨	١١٦-٨٥	ثالثا - نحو التعاون المعزز والتكاملية بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة
١٨	٩١-٨٧	ألف - تنوع عملاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع
١٩	١٠٢-٩٢	باء - تنامي الشراكات: تنوع المناهج
١٩	٩٣	١ - حقوق الإنسان
٢٠	٩٤	٢ - إزالة الألغام
٢٠	٩٥	٣ - صلاح الإدارة العليا
٢٠	٩٨-٩٦	٤ - المجتمعات التي مزقتها الحروب
٢١	٩٩	٥ - بروتوكول مونتريال
٢١	١٠٢-١٠٠	٦ - أنماط أحدث
٢٢	١٠٨-١٠٣	جيم - مكتب خدمات المشاريع ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة: شراكة متطورة
٢٣	١١٦-١٠٩	دال - نحو مزيد من الشراكات
٢٦	الحواشي
٢٨	المرفق

الهدف: تعزيز فعالية التعاون بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة، بالاستفادة من تقسيم العمل والتكاملات بينها لصالح أقطار البرامج.

الاستنتاجات

ألف - مكاتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١ - من خلال إعادة التنظيم واستخدام أدوات وصكوك إدارية - بما في ذلك نهج الفريق المتكامل والنظام الخاص بالمشتريات واللامركزية والتطبيق المرن للقواعد والنظم الناتجة عن ذلك - اكتسب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع إدراكا متزايدا لقدرته على تلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائه وتقديم الخدمات اللازمة للمشاريع التي يدعمها، بأسلوب فعال.

٢ - وبعد تطبيقه لمبدأ التمويل الذاتي أخذ يدر إيرادات كافية لتغطية جميع نفقاته الإدارية والحفاظ على احتياطي تشغيلي لأغراض إدارة المخاطر.

٣ - ومن خلال الشراكات الجديدة والنهوج المختلفة، وبتلبية بعض الطلبات الجديدة، وخاصة فيما يتعلق بحالات الطوارئ والقضايا الخارجة عن برامج التنمية، أحرز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع تقدما ملحوظا في تنوع قاعدة عملائه، وإن لم تشكل القيمة المالية لأعمال العملاء الجديدة حتى الآن نسبة مئوية كبيرة من أنشطة أعمال المكتب.

٤ - ويواصل المكتب عملية اللامركزية ولكن ذلك لا يتم إلا عندما توجد كتلة مشاريع حرجة في منطقة جغرافية بعينها لضمان أن يصبح المكتب المعني ذاتي التمويل وقابلا للاستمرار وفعالا بالنسبة لتكاليفه.

٥ - ولقد نشأت مشاكل مع مقدم المكاتب اللامركزية الجديدة، بما في ذلك تلبية الاحتياجات من المهارات لفرادى الوظائف؛ وتأمين الترابط المناسب بين الوحدات، ولا سيما فيما يتعلق بتعقيدات التنسيق المضافة والاتصالات بين الوحدات الجغرافية والموضوعية ووحدات نوع الخدمة؛ والحفاظ على الرقابة والمساءلة المناسبين اللذين يتفقدان وتزايد تفويض السلطات.

٦ - وظلت مصادر مشتريات وتعاققات السلع والخدمات، بما فيها الخدمات الاستشارية والخبراء الاستشاريين موضع قلق خاص للدول الأعضاء ولا سيما من كان منها من البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال، والبلدان المانحة غير المستفاد منها على الوجه الأكمل. كما أنها أيضا قضية رئيسية متكررة بالنسبة لإدارة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع.

٧ - أما لجنة التنسيق الإداري التي أنشئت كحل وسط حين البت في مستقبل المكتب، فقد قدمت بعض الإسهامات الإيجابية، ولكن يثير تساؤل دورها مسألة ما إذا كانت لا تزال هناك حاجة إلى هذه الطبقة الإدارية المضافة. ويتوافق مع هذا أن تخلص المكتب من "أبويه"، وهما برنامج الأمم المتحدة والأمانة العامة للأمم المتحدة يعطيه وجها أكثر استقلالا وحيادا في نظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

٨ - ولم يترك الفريق الاستشاري للمستفيدين كثير بصمة، ولكن الفكرة الأساسية من إنشائه فكرة سليمة اليوم أكثر من أي وقت مضى، وهي ضمان إدراك المكتب الكامل لشواغل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وغيرها ممن يستفيدون من خدماته. ومن شأن زيادة نشاط الفريق أن تزيد أيضا من وعي مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بدور المكتب وخدماته.

٦٤ - مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

١ - تغيرت العلاقة الجديدة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، مع مركزه الحالي ككيان مستقل ومتميز مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تغيرا جذريا من وقت أن كان شعبة ضمن البرنامج. وكما قال أحد موظفي الأمم المتحدة أصبح الاثنان كتوأمين سياميين يعتمد أحدهما على الآخر في أنواع الخدمات المختلفة. فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتمد على المكتب في تنفيذ قسم كبير من مشاريعه، ويعتمد المكتب على البرنامج في القسم الأكبر من إيراداته وفي الخدمات الإدارية والمالية.

٢ - ويتزايد استخدام خدمات المكتب من قبل الأمانة العامة للأمم المتحدة والكيانات التابعة لها بما فيها إدارة الشؤون السياسية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان وغيرها. ومن الأسباب التي أعطيت لذلك: حسن توقيت تقديمها، والمرونة في تكييف الممارسات والإجراءات وعدم وجود تهديد لهوية الشركاء، والجودة العالية للنتائج. بيد أن هناك مشكلة قائمة حول وسائل تحويل الأموال من الأمانة العامة إلى المكتب رغم التوصيات المقدمة في هذا الصدد من المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ صندوق الأمم المتحدة للسكان.

٣ - وهناك عدد من الوكالات المتخصصة، ومنها مثلا منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية يستخدم أيضا خدمات المكتب وإن كان بدرجة أقل، وخاصة فيما يتعلق بحالات الطوارئ و/أو العمل في المجتمعات التي مزقتها الحرب.

٤ - ويجري نقاش الآن وإن لم يكن حاميا، في عدد من مؤسسات الأمم المتحدة من قبيل منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية واليونسكو واليونسكو بشأن كيفية ومدى استعمال خدمات المكتب الجديد.

جيم - الدول الأعضاء

١ - تهتم الدول الأعضاء بأعمال وأنشطة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وخاصة في اجتماعات المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان. وعلى الرغم من وجود توافق في الآراء بين البلدان الأعضاء على منجزات المكتب، ولا سيما في النواحي المالية، ثمة حاجة إلى زيادة المشاركة النشطة من الدول الأعضاء في الإدارة العامة للمكتب عما هو ممكن، بالنظر في قضايا المكتب في الوقت المخصص في شريحة البرنامج من اجتماعات المجلس التنفيذي.

٢ - ومما يسر البلدان الأعضاء أن المكتب يعمل بالتمويل الذاتي. ويود بعضها أن يرى إيلاء المزيد من الاهتمام لدور المكتب في مجالي التنمية وبناء القدرات.

٣ - ويود عدد من البلدان، ولا سيما البلدان النامية، أن يرى زيادة في نصيب البلدان النامية في مجالات شراء السلع والخدمات والشركات الاستشارية والخبراء الاستشاريين (انظر أيضا الاستنتاج ألف - ٦ أعلاه).

دال - الأثر على الإصلاح

١ - يعزى رد الفعل المؤاتي الذي حظي به المكتب، بقدر كبير، إلى سجله في حسن توقيت تقديم الخدمات وتحقيق نتائج طيبة ترضي عملاءه. وتجلى هذا واضحا في استجابته للطلبات في حالات الطوارئ. ومن العناصر الأساسية في نجاحه قدرته على تكييف ممارساته وإجراءاته بأسلوب إدارة الأعمال.

٢ - ومما له قيمة خاصة لمنظومة الأمم المتحدة خبرة المكتب في مجال المشتريات "ونظامه المكرس للمشتريات". فإنجازاته في هذا المجال معترف بها؛ ومما يدل على ذلك رئاسته للفريق العامل المعني بالخدمات المشتركة للمشتريات، الذي يضم ممثلين من الأمانة العامة للأمم المتحدة ومن الصناديق والبرامج. والفريق ينسق أنشطته مع الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات الذي يضم المسؤولين عن المشتريات من جميع وكالات الأمم المتحدة المتخصصة.

التوصيات

ألف - توصيات موجهة إلى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١ - إن المكتب باستفادته من دوره بوصفه كيانا مستقلا له هويته وتمويله الذاتي، ومكانته بوصفه مقدما لخدمات المشاريع دون ولاية موضوعية، ينبغي أن يولي أولوية للشراكة مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وأن يسعى بهمة إلى الحصول على خبرة هذه المؤسسات ويحددها ويستخدمها (الفقرات ٨٥ - ٩١ و ١٠٩ - ١١٦).

٢ - ينبغي للمكتب أن يواصل تكثيف جهوده لتنوع مصادر دخله وعملائه (الفقرات ٨٥ - ٩١).

٣ - وينبغي أن يتواصل ما يمكن من اللامركزية في المكاتب للنجاح في اختبارات تأمين كتلة حرجة من المشاريع في مجال معين يكفي لتمويله الذاتي. وفي هذا السياق يتعين على المكتب أن يعالج المشاكل

والتضاييا المثارا في ألف - ٥ أعلاه، وخاصة ما يتعلق بالتنسيق والاتصال بين مختلف المكاتب اللامركزية والمقر (الفقرتان ٣٥ و ٦٢).

٤ - وينبغي أن يواصل المكتب استغادته من الشبكة الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويبيدي استغاده للاستغادة من الخدماا الإدارية والمالية التي يقدمها البرنامج شريطة اقتناعه بأن الخدماا التي يحصل عليها فعالة بالقياس إلى تكاليفها (الفقرات ١٤ و ١٥ و ٢١).

٥ - وينبغي أن يضع المدير التنفيذي سياسة لجهد متضافر ومستدام يبذله المكتب لزيادة التوزيع المنصف بين مصادر الشراء والتعاقد على السلع والخدماا بما في ذلك خدماا الشركات الاستشارية والخبراء الاستشاريين، مع توجيه اهتمام خاص للمصادر من البلدان النامية والبلدان التي تمر اقصاداتها بمرحلة انتقال والبلدان المانحة الرئيسية التي لا يستغاد منها استغادة كاملة. وفوق كل هذا، فبالنسبة لما يقدم على الشبكة الالكترونية، وهو ما قد لا يتاح ببسر، وخصوصا بالنسبة لعدد كبير من البلدان النامية، ينبغي للمكتب أن يقوم بما يلي:

- ١١' إصدار قائمة بالمعداا والسلع والخدماا اللازمة بصفة دورية وموقوتة؛
- ١٢' التخطيط لعقد حلقات تدريبية للمستهلكين بشأن المشتريات يحضرها ممثلو البلدان النامية؛
- ١٣' جمع وتحديث المعلومات عن السلع والمعداا المتاحة وكذلك الشركات الاستشارية والخبراء الاستشاريين من البلدان النامية (الفقرات ٤١ - ٥٥).

باء - توصيات موجهة إلى مؤسسات الأمم المتحدة ووكالاتها

١ - ينبغي أن يقوم الأمين العام للأمم المتحدة بما يلي:

(أ) النظر في إنهاء عمل لجنة التنسيق الإداري التي بعد أن حققت أغراضها في الفترة الانتقالية أصبحت الآن، كما قالت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارية والميزانية طبقة إدارية لا لزوم لها وخاصة بعد أن أصبح المدير التنفيذي يقدم تقاريره مباشرة إلى المجلس التنفيذي الذي يمارس مهام الرقابة (الفقرات ٢٥ - ٢٩)؛

(ب) التعاون الوثيق مع المكتب لاقتراح وتنفيذ الوسائل الكفيلة بالتحويل الموقوت للأموال إلى المكتب وفق ما أوصى به المجلس التنفيذي (الفقرة ٩٠).

٢ - وينبغي للأمين العام بوصفه رئيس لجنة التنسيق الإدارية، وبناء على الاقتراحات الواردة في الفصل الثالث، وخاصة الفقرات ١٠٩ - ١١٦، أن يصدر تقريراً إلى الدورة الخامسة والخمسين للجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن التدابير المحددة الرامية إلى تعزيز التعاون بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والمكتب

بما يعكس تقسيما للعمل أكثر فعالية، بالاستفادة على نحو أفضل من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بما فيها خبراتها الموضوعية والتقنية، ومن المكتب بوصفه مقدما لخدمات المشاريع (الفقرات ١٠٩ - ١١٦).

جيم - توصيات موجهة إلى المجلس التنفيذي

١ - ينبغي أن يخصص المجلس التنفيذي شريحة منفصلة من جلساته لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وذلك بغية : (أ) إتاحة فرصة أكبر للبلدان الأعضاء لمناقشة أنشطة المكتب؛ (ب) زيادة تقبله لدى المؤسسات والوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة بوصفه شريكا في خدمة المشاريع عن طريق تعزيز طابعه ككيان مستقل وله هويته ولم يعد يدار مباشرة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة (الفقرات ٢٢ - ٢٤).

٢ - ينبغي أن يتواصل في ثوب جديد التفاعل بين المكتب وسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فهذا التفاعل هو السبب الأساسي في وجود الفريق الاستشاري للمستفيدين. وينبغي أن يوقف المجلس هذا الفريق ويوصي الأمين العام بصفته رئيسا للجنة التنسيق الإدارية، بدعوة المكتب إلى العمل كعضو في اللجنة الاستشارية المعني بالمسائل البرنامجية والتنفيذية إلى جانب عضويته الحالية في اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (الشؤون المالية والميزانية). فهذا سيكفل التفاعل بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأسلوب أكثر فعالية بالقياس إلى التكلفة. ويجوز أن يشترك المدير التنفيذي، عند الضرورة، في اجتماعات لجنة التنسيق الإدارية (الفقرات ٣٠ - ٣٣).

دال - توصيات بشأن الآثار والإصلاح

١ - ينبغي أن يضيف المكتب على خبرته في مجال تكييف الممارسات والإجراءات وفي مجال استنباط النهج والإجراءات والمنهجيات المختلفة، ولا سيما في حالات الطوارئ، مزيدا من الشفافية ويجعلها متاحة للتقاسم مع مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى لتيسير تطبيقها في أنشطة كل منها (الفقرات ٩٢ - ٩٨ والفقرة ١٠٥).

٢ - وينبغي أن يتقاسم المكتب خبراته أيضا في مجال المشتريات، وخصوصا "نظامه المكرس للمشتريات" وسياسة إدارة المخاطر، مع سائر مؤسسات الأمم المتحدة بقصد الإسهام في زيادتهم للمشتريات الفعالة من حيث التكاليف (الفقرات ٤١ - ٥٥ و ٧٤ - ٧٥).



أولا - المقدمة

١ - بدأ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع عمله ككيان ذاتي التمويل ومستقل وذوي هوية مميزة، وإن لم يكن وكالة جديدة، اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ بينما بقي في شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وكيانات تشغيلية أخرى. وتواصل تقديم الدعم الإداري للمكتب، بما في ذلك ما يتعلق بالمسائل المالية وشؤون الموظفين، من مقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشبكته الميدانية.

٢ - وكان المقصود من الولاية المحددة للمكتب والقيود المفروضة على دوره ونطاق عمله، هو تنظيم علاقته بمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى بما في ذلك الوكالات المتخصصة، بأسلوب يخفف على الأقل من بعض سوء الفهم وضعف الثقة للذين ظهروا بمجرد إنشاء شعبة تنفيذ المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٧٣.

٣ - وكانت شراكات المكتب مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى الأونة الأخيرة قاصرة بدرجة كبيرة جدا على عدد محدود من "الشركاء التقليديين" مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والإيفاد. وفي الفترة الأخيرة جدا زاد تنوع عملاء المكتب زيادة كبيرة رغم أن العملاء الجدد يأتون أساسا من الأمانة العامة للأمم المتحدة والكيانات الواقعة في نطاقها. وبينما بدأت بعض الوكالات المتخصصة الرئيسية العمل مع المكتب، تظل هذه الشراكات محدودة للغاية وتتيح الزيادة النشطة في عملائه فرصة سانحة لزيادة فعالية استخدام المكتب من قبل منظومة الأمم المتحدة.

٤ - والهدف الأساسي من هذا التقرير هو تعزيز هذه العلاقة لصالح بلدان البرنامج بالتشجيع على زيادة فعالية التعاون والشراكة بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويدعو التقرير إلى تقسيم العمل بمزيد من الحدة والتميز بين المكتب وسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على أساس الميزة المقارنة لكل منها، وبذا يرتفع التكامل بينها إلى حده الأقصى. وفي إطار مشروع يتم بمساعدة منظومة الأمم المتحدة سوف يقدم المكتب خدماته من قبيل الدراية الإدارية وشراء المعدات وتعيين الخبراء الاستشاريين والمؤسسات الاستشارية وتقدم الوكالات خبراتها في قطاعاتها الموضوعية.

٥ - لذلك سيسعى المكتب حثيثا إلى الحصول على الدراية السائدة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وبوجه خاص في الوكالات المتخصصة ويحددها ويستعملها. وسوف تستفيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وخاصة التي لم تستفد من قبل، من المكتب بشكل أكبر في تقديم خدمات المشاريع.

٦ - بيد أن الشراكة في الجهود الإنمائية لصالح بلدان البرامج ينبغي الا تقتصر على المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة. إذ سيتعين على الجانبين منافسة الناشطين الآخرين، بمن فيهم من كان خارج المنظومة كالمؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص. ومن شأن هذه المنافسة أن تشجع على استمرار الجهود لتحسين نوعية الأنشطة الإنمائية في المنظومة وفعالية تكاليفها.

٧ - ورغبة من المفتشين في تحقيق هذا الهدف فهما يريان من الفائدة أن تجرى دراسة وشرح المكتب الجديد وتطور ولايته وهيكله ومهامه والملاحج الأساسية التي تميزه عن غيره من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويتناول الفصل الثاني تلك القضايا. أما الفصل الثالث فيتناول سبل تعزيز التعاون والتكامل من خلال دراسة الخبرات المستفادة إلى الآن في مجال تنوع عملاء المكتب مع التشديد على تنوع المناهج التي يعتمدها المكتب في شتى الظروف ولمختلف المواضيع. كذلك يتتبع الفصل نفسه تطور العلاقات بين المكتب وسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي أدت إلى إقامة شراكة يكون المكتب فيها هو مقدم خدمات المشاريع وتكون مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هي مقدمة الدراية.

٨ - وعلى مدى إعداد هذا التقرير اجتمع المفتشان بممثلي الدول الأعضاء وبموظفين من المكتب وعدد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. حيث قدموا أفكارا ومقترحات ومعلومات قيمة. ويعرب المفتشان عن امتنادهما لهؤلاء جميعا.

ثانيا - مكتب جديد للأمم المتحدة لخدمات المشاريع

ألف - معلومات أساسية

٩ - أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شعبة تنفيذ المشاريع، سلف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، في عام ١٩٧٣ وكانت الشعبة مسؤولة عن جميع المشاريع التي ينفذها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنها في جملة أمور، الأنواع التالية: '١' المشاريع المشتركة التخصصات والمتعددة الأغراض؛ '٢' المشاريع التي لا تدخل ضمن اختصاص أي وكالة على حدة؛ '٣' المشاريع الفردية التي تتطلب إدارة وتوجيها عامين لا توجيهها قطاعيا خبيراً^(١). وفي عام ١٩٧٥ أعيدت تسمية شعبة تنفيذ المشاريع لتصبح مكتب تنفيذ المشاريع، دونما أي تغيير في هدفها أو مهمتها.

١٠ - وجرى توسيع مكتب تنفيذ المشاريع في عام ١٩٨٣ بموجب قرار مجلس الإدارة ٥/٨٣ الذي أذن فيه للبرنامج بتقديم خدمات الدعم الإداري وغيرها إلى الحكومات.

١١ - وفي عام ١٩٨٨ أحاط مجلس الإدارة علما في قراره ١١/٨٨ بقرار مدير البرنامج بتغيير اسم مكتب تنفيذ المشاريع إلى مكتب خدمات المشاريع. "والمبرر المنطقي لهذا التغيير هو أن التسمية السابقة لم تعكس بقدر كاف التفرقة بين طابع مكتب تنفيذ المشاريع المتجه نحو الإدارة وتقديم الخدمات، من ناحية، والتأكيد التقني على قيام الوكالات المتخصصة بتنفيذ المشاريع، من ناحية أخرى"^(٢). وكان مكتب تنفيذ المشاريع في ذلك الوقت قد تطور إلى هيكل يقدم أكثر مما قيمته ٢٠٠ مليون دولار من خدمات المشاريع، ليس نيابة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فحسب بل وعن أكثر من ١٠ شركاء/عملاء آخرين، من بينهم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) والبنك الدولي والبلدان المانحة.

١٢ - وفي عام ١٩٩٢، اقترح الأمين العام في مذكرته A/47/753 المؤرخة ٣ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٢ بشأن إعادة تشكيل الأمم المتحدة وتنشيطها في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي والميادين المتصلة بهما،

إدماج مكتب خدمات المشاريع، ثم أنشأ مؤخرا إدارة دعم التنمية والخدمات الإدارية، في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وكان منطوق هذا الاقتراح: '١' القضاء على التعارض الكامن في ممارسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمسؤوليات التنسيق بالنسبة إلى الأنشطة التشغيلية في المنظومة، مع الإبقاء من خلال مكتب خدمات المشاريع، على قدرته التنفيذية؛ '٢' القضاء على الازدواجية القائمة بين مكتب خدمات المشاريع وإدارة دعم التنمية والخدمات الإدارية في مجال تنفيذ خدمات المشاريع.

١٣- وكان هذا التضارب وقضايا أخرى موضوع استعراض سابق قامت به وحدة التفتيش المشتركة لمكتب تنفيذ المشاريع (JIU/REP/83/9) (انظر الفقرة ٩٩).

باء - إنشاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١٤ - اعتمد المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في ٩ حزيران/يونيه ١٩٩٤ المقرر ١٧/٩٤. ونصت الفقرة ٥ منه على أن المجلس:

"يوصي الجمعية العامة، بدلا من الدمج المقترح في مقرر مجلس الإدارة ٤٧/٩٣ المؤرخ ١٨ حزيران/يونيه ١٩٩٣، أن يصبح مكتب خدمات المشاريع كيانا منفصلا وقائما بذاته بصورة لا تنشأ عنها وكالة جديدة، وإنما شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسائر الكيانات العاملة، على أن يستمر توفير الدعم الإداري، بما في ذلك ما يتعلق منه بشؤون المال والموظفين، من جانب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأن يستمر مكتب خدمات المشاريع في العمل من خلال الشبكة الميدانية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي".

١٥ - واعتمد المجلس الاقتصادي والاجتماعي هذا المقرر لاحقا كما أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة وأصبح المكتب الجديد يعمل رسميا اعتبارا من ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ بموجب المقرر ٣٧/٩٤ الذي اتخذته المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤ والذي أذن لمدير البرنامج والمدير التنفيذي بإنشاء كيان منفصل وقائم بذاته وذاتي التمويل. وفي الوقت نفسه أيد إنشاء لجنة التنسيق الإداري والفريق الاستشاري للمستفيدين.

جيم - هدف ونطاق مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

١٦ - يمثل هدف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، حسبما ورد في الوثيقة DP/1995/6 المؤرخة ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤ في "تقديم خدمات إنمائية ذات نوعية عالية، وحسنة التوقيت وفعالة من حيث التكاليف، لتنفيذ المشاريع التي تضطلع بها الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بنجاح".

١٧ - أما نطاق المكتب فيستمد من الطلبات المتغيرة لعملائه ومن احتياجات الخدمات في المشاريع التي يدعمها.

١٨ - ويشمل عملاء المكتب:

(أ) الحكومات المتلقية بصفتها المستفيدة من التعاون الإنمائي الدولي؛

(ب) مصادر التمويل بما فيها أي صندوق/برنامج للأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والإيفاد، ويعمل من خلال إحدى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أو المؤسسات المالية الدولية أو الحكومات المتلقية أو الحكومات المانحة أو المنظمات غير الحكومية؛

(ج) مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي تستفيد من خدمات المكتب في تنفيذها للمشاريع أو أجزاء من المشاريع التي تضطلع بمسؤوليتها.

١٩ - وتشمل الخدمات التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ما يلي:

(أ) "إدارة المشاريع من جميع نواحيها، بما في ذلك التعاقد على الخبرات الفنية والدعم التقني؛

(ب) تنفيذ عناصر المشاريع التي تعكف المؤسسات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أو المؤسسات الوطنية على تنفيذها؛

(ج) الإشراف على المشاريع وإدارة القروض نيابة عن المؤسسات المالية الدولية؛

(د) تقديم الخدمات الإدارية للمشاريع المتعددة الأطراف والشثائية والمشاريع الممولة من المستفيدين.

٢٠ - ومن المهم معرفة ما هو المكتب، وما ليس هو. إنه كيان للأمم المتحدة مستقل وقائم بذاته ولكنه ليس وكالة منفصلة. وهو ذاتي التمويل ويستمد إيراداته من الخدمات المقدمة ولكنه ليس منظمة للتمويل. وهو يقدم خدماته ومدخلاته في المشاريع تحت مظلة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (نهج المشاريع) ولكن ليست له ولاية موضوعية في أي قطاع. ويظل يحصل على الخدمات الإدارية والمالية أساساً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهو يتطلع ويعمل نحو زيادة فعالية تقسيم العمل والتكاملية داخل منظومة الأمم المتحدة حيث يركز على تقديم خدمات المشاريع، بما في ذلك الإدارة والمشتريات، وحيث تصبح مؤسسات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة دوراً للخبرة بشكل متزايد في قطاعاتها الموضوعية.

٢١ - وتظل الخدمات الإدارية التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحظى باهتمام خاص من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وقد ذكرت هذه اللجنة الاستشارية في تقريرها DP/1446/38 المؤرخ ٦ آب/أغسطس ١٩٩٦، بشأن تنقيح تقديرات الميزانية لفترة السنتين ١٩٩٦ - ١٩٩٧ "أنه ينبغي أن يحصل المكتب على أفضل قيمة نظير ما يدفعه ثمناً للخدمات الإدارية التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (DP/1995/45، الفقرة ١٣)".

دال - التنظيم والإدارة في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٢٢ - يخضع المكتب في تنظيمه للمجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/ صندوق الأمم المتحدة للسكان. ومنذ ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ يقدم المدير التنفيذي تقاريره بصورة منفصلة ومباشرة إلى المجلس بدلا من تقديمها عن طريق مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وبند جدول أعمال المكتب جزء من شريحة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٢٣ - وتقدر البلدان الأعضاء تطبيق المكتب لمبدأ التمويل الذاتي، وتقدر حافضة شرايه ومعدل تقديم خدماته. وتواصل هذه البلدان حث إدارة المكتب على زيادة تنوع مصادر إيراداتها وعملائها. ويود بعض الممثلين، وخاصة القادمين من البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال والبلدان المانحة الرئيسية التي لا يستفاد منها استفادة كاملة، أن يروا زيادة نصيب بلدانهم في مجالات مشتريات السلع والخدمات والمؤسسات الاستشارية والخبراء الاستشاريين.

٢٤ - ونظرا لتنامي حافضة البرنامج وأنشطته، ومع تذكر إمكانات التنوع وزيادة اهتمام البلدان الأعضاء بأنشطة المكتب ومناهجه، يوصي المفتشان بأن ينظر المجلس التنفيذي في تخصيص شريحة منفصلة من دوراته للمكتب، بغية إتاحة المزيد من الفرص أمام البلدان الأعضاء لمناقشة أنشطة المكتب. وسوف يزيد هذا من تقبل المكتب لدى مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كشريك متاح لتقديم خدمات المشاريع بإضفاء الطابع الرسمي على شخصيته بوصفه كيانا مستقلا له هويته، لم يعد يدار مباشرة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة. وهذا يتمشى أيضا مع الاستنتاجات والتوصيات الأخرى التي توصل إليها المفتشان.

٢٥ - لجنة التنسيق الإداري المنشأة بالتزامن مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ لمساعدة الأمين العام في صفته الإدارية، يرأسها مدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والعضوان الآخران بها هما وكيل الأمين العام، وإدارة الشؤون الإدارية، ووكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. والمدير التنفيذي للمكتب هو أمين لجنة التنسيق الإداري.

٢٦ - وكما جاء في DP/1994/61 المؤرخة ١٩ آب/أغسطس ١٩٩٤ فإن "هدف لجنة التنسيق الإداري هو صون وتعزيز عمل مكتب خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة بصفته كيانا ذاتي التمويل يعمل بأسلوب تجاري". وينبغي "أن تقدم التوجيه في مجالي السياسة العامة والإدارة في عمل المكتب بما في ذلك السياسة التنفيذية، وتيسير الامتثال ورصده"^(٤).

٢٧ - وعالجت لجنة التنسيق الإداري حشدا من القضايا المحتاجة إلى التوجيه والتخليص قبل تقديمها إلى المجلس التنفيذي. وشملت هذه القضايا الخطط التجارية ونظم المشتريات والتعاقد والمعلومات وإدارة المخاطر والعلاقات والاتفاقات مع كيانات الأمم المتحدة وتنوع العملاء والجهود المبذولة لإعادة تنظيم المكتب بما في ذلك نهج الفريق المتكامل واللامركزية.

٢٨ - أنشئت لجنة التنسيق الإداري في وقت كان يتقرر فيه مصير مكتب خدمات المشاريع. ورثي أنه حل وسط لأغراض الإدارة حيث يكون برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة مشتركين معه في إدارة المكتب بدلا من إبقائه جزءا من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو دمجها في الأمانة العامة. ومن واقع اجتماعات لجنة التنسيق الإداري والنتائج التي تتوصل إليها يمكن القول إن المكتب قدم إلى حد ما بعض الإسهام الإيجابي. ومع هذا يبدو أن دوره يتضاءل، مما يثير التساؤل حول مدى الحاجة الآن إلى هذه الطبقة المضافة من الإدارة. ثم إن فصل المكتب عن "أبويه"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة يعطيه وجها أكثر حيادا واستقلالا في نظر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ويساعد على زيادة التفاعل.

٢٩ - وتبادر إلى ذهن المفتشين ملاحظة اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن هذه المسألة:

"فيما يتعلق بوظائف لجنة التنسيق الإداري، تحيط اللجنة الاستشارية علما بأن الوظائف تتضمن إنشاء آلية إشراف ملائمة تمكن الأمين العام من تقييم استجابة مكتب خدمات المشاريع الجديد وأدائه وفعاليتيه، (DP/1994/61، الفقرة ٧). وترى اللجنة الاستشارية أن إنشاء هيئة إشرافية أخرى، مثل لجنة التنسيق الإداري، قد تخلق آلية إبلاغ غير لازمة، وربما مرهقة، قد يتداخل دورها، في بعض الحالات، مع الدور الإشرافي للمجلس التنفيذي"^(٥).

٣٠ - وكان الفريق الاستشاري للمستفيدين قد أنشئ في عام ١٩٩٤ بموجب مقرر المجلس التنفيذي ١٧/٩٤ بناء على اقتراح الأمين العام مع "إمكانية ضمان أن يكون مكتب خدمات المشاريع مدركا تماما لاهتمامات مؤسسات الأمم المتحدة وغيرها ممن يفيد من خدماته ومسؤولية تقديم التوصيات المناسبة".

٣١ - ويأتي تقرير المدير التنفيذي (DP/1994/62/Add.1) تكملة للمسؤوليات المذكورة أعلاه ولبين أن الفريق الاستشاري للمستفيدين يقدم التغذية المرتدة بشأن جودة وفعالية واستجابة خدمات مكتب خدمات المشاريع، ويعزز النشر عن الدروس المستفادة والمناهج الجديدة المستنبطة^(٦).

٣٢ - ويرأس الفريق الاستشاري للمستفيدين وكيل الأمين العام، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. ولم يجتمع الفريق منذ إنشائه سوى مرة واحدة في عام ١٩٩٦. وأفاد رئيس الفريق في تقريره إلى لجنة التنسيق الإداري، المؤرخ ١٥ تموز/يوليه ١٩٩٦ أن المشاركة حققت مستوى عاليا (٣٣ مشاركا يمثلون ٢٦ منظمة) وتركزت المناقشة على الخدمات التي يقدمها المكتب وضرورة تفعيل التعاون بين الوكالات على الصعيد التنفيذي.

٣٣ - ويرى المفتشان أن الفريق لا يزال لازما. إلا أنه يتضح من الخبرة المكتسبة حتى الآن أنه يتعين بحث آليات وقنوات جديدة حتى يكون التفاعل بين المكتب وشركائه أفضل وأكثر فعالية. ومن طرق ذلك الاستفادة من لجنة التنسيق الإدارية وآلياتها، ولا سيما منذ أصبح المكتب مؤخرا مشاركا في اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل الإدارية (المال والميزانية) وعضوا في لجنة تنسيق نظم المعلومات. وينبغي

أن يشارك أيضا في اللجنة الاستشارية المعنية بالمسائل البرنامجية والتنفيذية. وعلى هذا قد يشارك المدير التنفيذي للمكتب في اجتماعات لجنة التنسيق الإدارية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٤٥ - البنية والوظائف المتطورة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٣٤ - تتبين من الرسم التنظيمي للمكتب، الوارد في المرفق، الحالة الأخيرة لشتى شعبه وأقسامه ومكاتبه اللامركزية والعلاقات فيما بينها.

٣٥ - ولئن كان الرسم التنظيمي واضحا تقريبا في حد ذاته فهناك عدد من الملاحظات الضرورية:

١ - تشمل العناصر الرئيسية للبنية والوظائف الحالية ما يلي:

(أ) مكتب يستمد مبادئه وقيمه من ميثاق الأمم المتحدة ويستمد منهجياته التشغيلية من عالم الأعمال الدولية;

(ب) كيان ذاتي التمويل ويشمل شعبا أو مكاتب خارجية في نطاق ذلك الكيان;

(ج) منظمة قائمة على "فرقة تشغيل متكاملة تامة الوظائف" ومن ثم تعتمد منهج الأفرقة المتكاملة الذي يتم فيه الجمع بين العمليات من ناحية وخدمات الدعم من ناحية أخرى على هيئة فريق واحد في مختلف الشعب أو الوظائف الخارجية التشغيلية;

(د) كيان لا مركزي ينطوي على تفويض السلطة. وتقوم هيكله المكاتب اللامركزية حول: أسس جغرافية مثل كوالالمبور وأبيدجان؛ وأسس موضوعية مثل إعادة التأهيل والاستدامة الاجتماعية، جنيف؛ ووسائل التنفيذ مثل شعبة مشاريع المشتريات، كوبنهاغن.

٢ - والهيكل الحالي قائم على وظائف تشغيلية وغير تشغيلية:

(أ) وتنفذ الوظائف التشغيلية تسع شعب تشغيلية وقسم واحد، خمس منها على أساس جغرافي (مكتب آسيا في كوالالمبور؛ غربي آسيا والدول العربية وأوروبا، نيويورك؛ أفريقيا، نيويورك؛ مكتب أبيدجان؛ أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، نيويورك)، وثلاث منها موضوعية (الإيفاد، البرنامج الإنمائي، وشعب إعادة التأهيل والاستدامة الاجتماعية، واثنان منها على أساس أنواع وسائل التنفيذ (مشاريع المشتريات وقسم المنح الدراسية والتدريب). وهذه الشعب والمكاتب الخارجية تطبق نهج الفريق المتكامل وتستفيد من دعم الشعب غير التشغيلية؛

(ب) وتنفذ الوظائف غير التشغيلية '١' شعبة المالية والرقابة والإدارة مع ثلاثة أقسام للخدمات تشمل دعم الشراء وإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية والميزانية؛ '٢' شعبة السياسة العامة والعقود؛ '٤' شعبة تكنولوجيا/نظم المعلومات. وتوفر شعب الدعم هذه ضمان الجودة ووضع المعايير وإدارة المخاطر

وظائف "أفضل الممارسات، ونظم المعلومات ودعم أتمته المكاتب لشعب العمليات المسرودة في الفقرة ٢ (أ) أعلاه. كما توفر آلية للصكوك والأرصدة، وهي أساسية لتوفير الإدارة الحسنة.

واو - الملامح الأساسية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٣٦ - تتبع الملامح الخاصة لمكتب خدمات المشاريع أساسا من ولايته بوصفه كيانا ذاتي التمويل، ومن قدرته على تكييف ممارساته وإجراءاته لخدمة احتياجات عملائه. وتحدد اللائحة المالية التي اعتمدها المجلس التنفيذي بالمقرر ١/٩٥ المؤرخ ١٠ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥، وأو يعيد تأكيد عدد من العناصر الدستورية للمكتب كمسؤولية المدير التنفيذي عن أنشطة المكتب أمام مجلس الإدارة وأمام الأمين العام (المادة ٣ - ١)؛ والنطاق والوسائط الرئيسية لأنشطة المكتب كما تحددها مقررات السياسة التي يصدرها المجلس التنفيذي (المواد ١-٥ على ٥-٥)؛ وقدر معين من المرونة يأذن للمدير التنفيذي، رهنا بشروط معينة، أن يحمل نفقات الموظفين والنفقات الإدارية المتعلقة بذلك، على الإيرادات غير المنصرفة وأو المتوقعة (المادة ٥-٧) ومسؤوليته عن قضايا المشتريات (المادة ٥-١٠). وعلى الرغم من أن المادة ١٠-١ تأذن للمدير التنفيذي بوضع القواعد المالية للمكتب فقد اختار المكتب تطبيق القواعد المالية الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بعد إجراء جميع التغييرات الضرورية، رهنا بنتائج التنقيح الجاري في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لللائحة المالية التي تأتي فيها اللائحة المالية للمكتب بصفتها مرفقا. وترد أدناه الملامح الأساسية لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع:

١ - مقدم للخدمات دون ولاية موضوعية

٣٧ - من الملامح الرئيسية التي تميز مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع دوره الأساسي بوصفه مقدما لخدمات المشاريع ومقاولا عاما من النهج المشاريعي بلا ولاية موضوعية. أما أنواع الخدمات التي يقدمها المكتب فيرد سرد لها في الفقرة ١٨ أعلاه، وهي تشمل الإدارة الشاملة للمشاريع وشراء السلع وإدارة القروض وخدمات الإدارة.

(أ) الإدارة الشاملة للمشاريع

٣٨ - يقدم مكتب خدمات المشاريع لعملائه صفيغة من خدمات محددة يمكن تقديمها لدعم مشاريع العملاء. وبوسعه أيضا أن يعمل بأسلوب أكثر شمولا عن طريق تقديم إطار شامل لإدارة المشاريع فيعمل بالفعل كمقاول عام أو مدمج للنظم من أجل العملاء. والمكتب بهذه الصفة لا يقدم مدخلات محددة فحسب بل ويدير مشروعا أو برنامجا بأكمله. ويمكنه أن ينسق المدخلات المختلفة المقدمة ليس بنفسه فقط بل والمقدمة من مقاولي الباطن أو غيرهم من مؤسسات ووكالات الأمم المتحدة. وعندما يعمل المكتب بوصفه مدير المشاريع العام فإنه يستطيع أيضا أن يشرف على موظفي المشاريع ويؤدي جميع مهام رصد المشاريع وإعداد التقارير عنها.

٣٩ - وقد قدم المكتب هذه المقدرة الإدارية للكثير من البرامج المركبة والمتعددة التخصصات المتعددة المانحين في جميع أنحاء العالم. ومن أمثلتها المشاريع الممولة من مرفق البيئة العالمية (وعلى سبيل المثال برنامج إصلاح/ صيانة حوض نهر الدانوب، وبرنامج إدارة وحماية البحر الأسود، وبرنامج غابات يوكرايا

المطيرة في غيانا، والتنمية المستدامة لمناطق بليز الساحلية) وبرامج متعددة المانحين تنفذ في عدة مناطق في ظروف صراعات أو نهاية صراعات عسيرة (مثل أفغانستان والبوسنة والهرسك والصومال وطاجيكستان وغواتيمالا وكمبوديا وموزامبيق وهايتي) وفي كل حالة تكيف نهج الإدارة حسب الاحتياجات المحلية.

٤٠ - وقد تم تصميم البرنامج الإنمائي للمشردين واللاجئين والعائدين، في أمريكا الوسطى، وهو برنامج آخر متعدد المانحين متعدد التخصصات (انظر أيضا الفقرة ٩٦ أدناه)، بغية الاضطلاع بستة عناصر برنامجية متزامنة (إعادة بناء نظم الإنتاج، والنظم الصحية والتعليمية المحلية، والبنى الأساسية المادية والاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان) في المناطق التي تعرضت بشدة لصراعات مسلحة في ستة بلدان في أمريكا الوسطى (بليز، السلفادور، غواتيمالا، كوستاريكا، نيكاراغوا، هندوراس). وكان من العوامل الأساسية للاستجابة للاحتياجات انتهاج الديمقراطية في اتخاذ القرارات والإدارة المالية. فأنشأ المكتب أفرقة إدارة للمناطق تتألف كلما أمكن من موظفين محليين أو من موظفين دوليين عندما تفرض الظروف المحلية ذلك (كضرورة الحيطة في مناطق التوتر) أو تخضع لأنظمة وقواعد الأمم المتحدة لتفويض السلطات المالية. ولضمان الاتساق قام فريق إدارة أساسي، اتخذ موقعه في سان سلفادور، بالتنسيق والإشراف على أفرقة الإدارة في المنطقة. وهذا الفريق الأساسي المسؤول عن عمليات البرنامج على المستوى الوطني ودون الإقليمي والإقليمي اضطلع بمهمة الاتصال بالسلطات الوطنية ومتابعة الدعم المقدم من المؤسسات الوطنية، بقصد تعزيز القدرات المحلية على التنفيذ، وتحمل مسؤولية التحديد والانتقاء والتعاقد والإشراف على جميع الدراية التقنية الوطنية والإقليمية والدولية المطلوبة لتنفيذ البرامج. وتألقت أفرقة الإدارة جميعها من موظفي مكتب خدمات المشاريع، وقد فوضت لهم السلطات المالية والتنفيذية. وتطلب تنفيذ البرنامج الإنمائي للمشردين واللاجئين والعائدين مشاركة نشطة من وكالات منظومة الأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة للبلدان الأمريكية - منظمة الصحة العالمية، مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين)، وكان الموظفون التقنيون الذين تعينهم هذه الوكالات جزءا لا يتجزأ من الأفرقة الإدارية.

(ب) المشتريات والتعاقد على السلع والأشغال والخدمات

٤١ - كان التعاقد وشراء السلع يمثلان قسما كبيرا من أداء المكتب (متوسط ٦٤ في المائة من مجموع أدائه في الفترة ١٩٩٧/١٩٩٦)، ومصدرا هاما للإيرادات (قراءة ٥٥ في المائة من الإيرادات في تنفيذ المشروع للفترة ١٩٩٧/١٩٩٦). لذا حظي هذا الجانب باهتمام خاص خلال فترة إعادة التنظيم.

٤٢ - ووضع المكتب "نظاما مكرسا للمشتريات" "لتوفير أعلى درجة من الجودة والكفاءة لتنفيذ المشاريع في الأمم المتحدة..."^(٧).

٤٣ - "ولئن كان المكتب يحتفظ بنوع من الآليات الإدارية التقليدية للمشتريات في إطار اللائحة المالية للأمم المتحدة فقد كيفت هذه المناهج بشكل محدد لملاءمة بيئة تشغيل المكتب بغية زيادة القيمة والاستجابة لاحتياجات العملاء. وبينما تحققت بعض المزايا في مجال تأمين انخفاض أسعار السلع والأشغال والخدمات كانت أبرز النتائج هي زيادة في القيمة المتلقاة لتلك الأسعار"^(٨).

٤٤ - ولم تعد وظيفة المشتريات قاصرة على شعبة المشتريات المتخصصة، التي نقل مقرها مؤخرا من نيويورك إلى كوبنهاغن. ومن خلال عملية لامركزية فوضت سلطة المشتريات للموظفين الميدانيين. وعلاوة على هذا فالأفرقة المتكاملة بالمقر تحتفظ بسلطة المشتريات لمدخلات مشاريعية دولية قياسية أو حيث يلزم اتخاذ إجراء من المقر.

٤٥ - وفي إطار نهج الأفرقة المتكاملة اصبح لمسؤولي إدارة الحوافظ أعضاء أفرقة هم موظفو الدعم المسؤولون عن المشتريات والمسائل القانونية والإدارة المالية. "ويشمل هذا الدعم أيضا أدق تدريب على المشتريات تقدمه منظومة الأمم المتحدة"^(٩) وقدم مؤخرا لموظفين من مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

٤٦ - وتستند مشتريات المكتب إلى المبدأ العام المتعلق بالعطاءات الدولية التنافسية وفقا لإجراءات تفصيلية متاحة لجميع الموظفين عن طريق كتيب الكتروني. والكتيب يشمل جميع معلومات السياسة والتنظيم واشكالها ووثائقها النموذجية.

٤٧ - وللمكتب أيضا سياسة رسمية لإدارة المخاطر تحدد وتستعرض المخاطر المرتبطة بأنشطة تنفيذ المشاريع. وهي تقوم على سلسلة أدوات لإدارة المخاطر بما فيها مناهج الشراء المتخصصة وشروط العقود وأحكامها والتأمين والتأمين الذاتي الممول، فضلا عن تقنيات حل المنازعات.

٤٨ - وبالنسبة للاحتياجات الإنمائية الخاصة وفي حالات الطوارئ فقد اعتمد المكتب مناهج مختلفة لتلبية الطلبات بأسلوب حسن التوقيت. ويرد شرح لبعضها في الفصل ثالثا أدناه.

٤٩ - وهناك لجنة استشارية دائمة للمشتريات والاستعراض تجتمع مرة على الأقل كل أسبوع لتقييم عملية الشراء لجميع النفقات المقترحة التي تزيد عن ١٠٠ ٠٠٠ دولار. وتتطلب إجراءات هذه اللجنة أن تعد شعب العمليات وتمسك دفاتر مراجعة حسابات لعملية المشتريات تستعرضها اللجنة قبل منح هذه العقود. ثم تقدم اللجنة توصياتها إلى رئيس مسؤولي المشتريات (المدير التنفيذي) لمنح أي عقد في خلال أسبوع واحد.

٥٠ - وقد اتفق في الآونة الأخيرة مكتب خدمات المشاريع ومكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات ومقره أيضا في كوبنهاغن، كما هو الحال بالنسبة لشعبة مشاريع المشتريات بالمكتب، على تقديم "خدمات مشتريات مشتركة" على أساس التكامل وتقسيم العمل. ويحيل المكتب الطلبات الخاصة بالبنود الواردة في الكتالوج القياسي، إلى مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات، إلا في الحالات التي تقتضي فيها الكميات المطلوبة طرح عطاء منفصل. ووصل تسليم المعدات من المكتب في عام ١٩٩٧ إلى مبلغ ١٧٩ مليون دولار، منها ١١٠ ملايين دولار عن طريق كوبنهاغن بينما وصل تسليم صناديق بلدان الشمال في كوبنهاغن إلى ٣,٥ مليون دولار. وبلغ أداء مكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات ٦١ مليون دولار. وجدير بالملاحظة أن كوبنهاغن هي أيضا مقر لمرافق مشتريات منفصلة لليونيسيف (الأدوية والمواد الصيدلانية ومعدات المكاتب والسيارات) ومنظمة الصحة العالمية (مشتريات للمشاريع في الإقليم الأوروبي).

وقد يستدعي وجود جميع مرافق المشتريات هذه في موقع واحد زيادة الاستكشاف بقصد إجراء عمليات مشتركة.

٥١ - ويتناول تقرير مجلس مراجعي الحسابات المقدم إلى الجمعية العامة بشأن حسابات مكتب خدمات المشاريع لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٧، فيما يتناول، قضايا الإدارة، بما فيها المشتريات. وهو يثير عددا من الأسئلة المتعلقة بكتيب إجراءات المشتريات وإكماله واستعماله؛ وضمان وضع خطة مشتريات لكل مشروع تفصل البنود المتعين شراؤها وتحدد جدولاً زمنياً للعمل، فضلا عن الأسئلة المتعلقة بالمشتريات وتقييم الخبراء الاستشاريين الدوليين، وهو أمر ينبغي اتباعه بصرامة. وكان مكتب خدمات المشاريع قد أقر باتخاذ تدابير تصحيحية أو عالجها أو وعد بها.

٥٢ - ويواصل المفتشان، مع عدم الإخلال بالتفاصيل التقنية في تطبيق النظم والقواعد المالية، طرح السؤال الذي أثير في عدد من التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة، لدى تناول الأنشطة المتعلقة بحالات الطوارئ، عما إذا كانت هناك حاجة لتبسيط النظم والقواعد المالية "الصارمة" بقصد خدمة المستفيدين بأسلوب حسن التوقيت ولكن مع المراجعات والموازنات السليمة.

٥٣ - ويبين الجدول ١ أدناه قيمة عقود الخدمات والأشغال التي وقعها المكتب مع المؤسسات التجارية والمقاولين.

الجدول ١ - قيمة الخدمات والأشغال كنسب مئوية

١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٤	
٤٣,٤	٢٣,٨	٢١,٥	١٦,٧	زيادة مطردة للبلدان المانحة
٥,٧	٦,٨	٢,١	٣,٥	التغيير غير الثابت بالنسبة للبلدان المانحة الرئيسية التي لا يستفاد منها استعادة كاملة
٥٠,٩	٦٩,٥	٧٦,٤	٧٩,٨	التناقص الثابت بالنسبة للبلدان النامية

٥٤ - تظل مصادر المشتريات وخاصة بالنسبة للمعدات، مصدر قلق رئيسي للدول الأعضاء حيث تتناقص حصة المشتريات الدولية، وخاصة للبلدان النامية (حوالي ٢٥ في المائة في عام ١٩٩٧). وتتجه لصالح عدد قليل من البلدان المتقدمة النمو (للاطلاع على التفاصيل انظر الجدولين ١ و ٢ بالمرفق). ويسلم مكتب خدمات المشاريع بهذه القضية المتكررة لضمان أفضل قيمة للمشاريع، ويشجع البلدان الأعضاء على إعلان قدراتها والرجوع إلى موقع المكتب على الشبكة الالكترونية (www.unops.org) والتسجيل كموردين.

٥٥ - ومع ذلك، ونظرا لنقص الاتصال على شبكة الانترنت في عدد كبير من البلدان النامية، يُحث المكتب بشدة على أن ينشر تلك المعلومات دوريا على البلدان الأعضاء غير النشر على الشبكة الالكترونية. وهذا يتمشى مع قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/RES/52/226 المؤرخ ٢٧ نيسان/ابريل ١٩٩٨ المتعلق بإصلاح المشتريات والاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث تنص الفقرة ١٢ على ما يلي:

"١٢ - تطلب إلى الأمين العام أن يتخذ كل التدابير الممكنة لزيادة المشتريات من البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقال..."

(ج) إدارة القروض والإشراف عليها

٥٦ - من الخدمات الرئيسية التي يقدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، الخدمات في مجال إدارة القروض والإشراف عليها، وهي تقدم أساسا إلى الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد).

٥٧ - وفي السبعينات، كانت إدارة قروض الإيفاد والإشراف عليها (الذان كانا إلى وقت قريب خارج ولاية الإيفاد) متروكين لمؤسسات التمويل الدولية الشقيقة مثل البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية. وفي الثمانينات قل التمويل المشترك وزادت المشاريع التي يستهلها الإيفاد والتي كانت تمول من الإيفاد على سبيل الحصر. وهذه المشاريع التي تعكس بكل الوضوح ولاية الإيفاد وخصوصيته من حيث استراتيجيات التنفيذ والتوجيه نحو الفئات المستهدفة والتركيز على مشاركة المستفيدين، كانت في معظمها يعهد بها إلى المكتب.

٥٨ - ومن بين ١٢٤ مشروعا يشغلها بالكامل الإيفاد/ مكتب خدمات المشاريع هناك ٦٠ مشروعا تشرف عليها شعبة المكتب بالإيفاد في نيويورك ومكتبها الخارجي في نيروبي، و ٦٤ مكتبا يُشرف عليها المكتبان التابعان لمكتب خدمات المشاريع في كوالالمبور وأبيدجان. ومن حيث المال فهي تمثل مجموعا متعدد السنوات بقيمة ١,٦ مليار دولار من المجموع الكلي لحافضة مشاريع المكتب وهو ٣ مليارات من الدولارات.

٥٩ - ويضطلع المكتب في إطار دورة المشاريع بمسؤولياته بمجرد موافقة المجلس التنفيذي للإيفاد على القرض ويتلقى من الإيفاد "خطاب تعيين". وتشمل الخطوات الأولية لدعم تنفيذ المشروع إصدار المكتب "خطابا إلى المقترض" وإلى المنظمة التي تبدأ فيها "حلقة بداية عمل" في البلد المتلقي (عادة في منطقة المشروع) تشارك فيها الوكالات الحكومية والإيفاد ومكتب خدمات المشاريع. ومن تلك النقطة فصاعدا يطلب الإيفاد إلى الحكومات التعامل مباشرة مع المكتب الذي تشمل مهامه ما يلي:

'١' إدارة القرض؛

'٢' دعم التنفيذ والمشتريات؛

'٣' الإشراف على المشروع.

٦٠ - ويتقاضى المكتب مبلغا ثابتا قدره ٤٤ ٠٥٠ دولارا عن كل مشروع في السنة، ويشمل ذلك ٩ ٥٠٠ دولار للخبراء الاستشاريين و ٥ ٠٠٠ دولار لتنفقات سفر الموظفين.

٦١ - وفي عام ١٩٩٧ أذن مجلس الإدارة بأن يشرف الإيفاد لأول مرة على ١٥ مشروعا من مشروعاته ويدير القروض المتعلقة كتجربة رائدة. وبالتالي قرر إدارة الإيفاد أن يقتصر اشتراكها على الإشراف على المشاريع وتعهد إلى مكتب خدمات المشاريع بإدارة القروض في ال ١٥ مشروعا الرائدة. ولن تؤثر هذه التجربة على معظم تعاون الإيفاد والمكتب حيث يواصل المكتب إدارة القروض والإشراف على المشاريع معا. بيد أن ذلك ينير بصيرة الإيفاد في كيفية الإشراف على المشاريع وبذا يتيح تحسين تقييم دور المكتب.

٦٢ - أما شراكة المكتب والإيفاد دعما لبلدان البرامج فقد استفادت من وجود شعبة في المكتب في نيويورك مكرسة للإيفاد وموظفين مكرسين للمشاريع التي تديرها المكاتب اللامركزية التابعة لمكتب خدمات المشاريع. وبناء على طلب الإيفاد تجرى مفاوضات مع منظمة الأغذية والزراعة (ومن خلال المنظمة مع الحكومة الإيطالية) للنقل الجزئي لشعبة الإيفاد إلى روما (وخصوصا وحدة إدارة القروض التي ستقدم خدماتها للمشاريع ال ١٥ التي سيشرف الإيفاد عليها مباشرة). وستكون لقرب الإيفاد آثار حميدة. فاللامركزية، وهي السياسة التي يدعمها الإيفاد بنشاط من أجل زيادة الكفاءة ووفر التكلفة، كانت لها أيضا مزية جعل تشغيل المكاتب الخارجية مدفوعة أكثر بالطلب ومستجيبة أكثر للاحتياجات الإقليمية ودون الإقليمية. بيد أن لا مركزية حافظة الإيفاد لعدد من المكاتب الخارجية، على العكس من وجود شعبة واحدة مكرسة، تتطلب قدرا إضافيا من اليقظة لكفالة السياسات الموحدة في إدارة المشاريع وتنفيذها. وينبغي ألا يسمح للامركزية وقنوات الاتصال المضافة بأن تحجب أو تقوض اتباع نهج موحد. فالمطلوب هو إنشاء آلية واعتماد عملية للتمكين من تهجين الأفكار في المكاتب الخارجية ونقل المعارف المتعلقة بأفضل الممارسات والدروس المستفادة.

(د) الخدمات الإدارية

٦٣ - تنظم هذه الخدمات من خلال اتفاق للخدمات الإدارية، وهو أداة يعمل مكتب خدمات المشاريع بموجبها بوصفه وكيلا عن البلدان المتلقية للقروض من المؤسسات المالية الدولية كإيفاد والبنك الدولي والمصارف والصناديق الإقليمية أو من الهيئات من المانحين الشائيين.

٦٤ - وفي حالة المشاريع التي تمول من كيانات غير تابعة للأمم المتحدة كالمؤسسات المالية الدولية والمانحين الشائيين، يقدم المكتب الخدمات الإدارية المطلوبة إلى المقترضين أو متلقي المنح عن طريق مؤسسة تابعة للأمم المتحدة (هي أساسا إلى الآن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي). وقد استفاد ستة وستون بلدا من خدمات التنفيذ التي يقدمها المكتب بموجب اتفاقات خدمات إدارية بقيمة تزيد عن ١.٥ مليار دولار.

٦٥ - ولقد ساعدت خدمات المكتب في مجالات التنظيم والمشتريات والإدارة بموجب اتفاقات الخدمات الإدارية، الحكومات الوطنية في الاستفادة الموقوتة من أموال القروض وتنفيذ الأنشطة الإنمائية. وفي عام ١٩٩٧ شملت تلك الخدمات ما يلي: التعاقد على الخدمات والأشغال في الأرجنتين (١٥٦,٤ مليون دولار)؛ وتقديم الدراية والتدريب من أجل الإصلاح الإداري في بوليفيا (٤٦,٩ مليون دولار)؛ والأشغال العامة في إكوادور (٦٨,٥ مليون دولار)؛ وشراء السلع لقرغيزستان (١,٢ مليون دولار)؛ وشراء المعدات لبيرو (١٦٢,٥ مليون دولار)؛ وتقديم خدمات هندسية ومرافق أساسية للتشييد في السودان (٩٠ مليون دولار)؛ وخدمات إدارية للصحة في تركيا (٩١,٩ مليون دولار)؛ وخدمات إدارية في أوغندا (٢٤,٦ مليون دولار). وجاءت مصادر التمويل لهذه الأنشطة من البنك الدولي؛ والمصارف الإقليمية مثل المصرف الإنمائي للبلدان الأمريكية؛ والمانحين الثنائيين والحكومات المعنية. وتستغرق المشاريع عادة عدداً من السنين^(١٠).

٢ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: كيان ذاتي التمويل

٦٦ - يشكل مبدأ التمويل الذاتي أحد الملامح الأساسية للمكتب، التي تميزه عن المؤسسات الأخرى التابعة لمنظمة الأمم المتحدة. ويتطلب هذا المبدأ "أن يولد مكتب خدمات المشاريع إيرادات كافية لتغطية جميع المصروفات الإدارية وإبقاء الاحتياطي التشغيلي في المستوى المحدد".

٦٧ - ويبين الجدول ٢ الأنواع المختلفة من إيرادات المكتب والنمو فيها.

الجدول ٢ - أنواع الإيرادات والنمو فيها

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	
٣٥,٠	٣١,٧	٢٦,٦	(أ) الإيرادات من تنفيذ المشاريع
٣,٦	٣,٣	٣,١	(ب) الإيرادات من إدارة قروض الإيفاد والإشراف عليها
١,٨	*٣,٣	٠,٧	(ج) الإيرادات من الفوائد وغيرها
٤٠,٤	٣٨,٣	٣٠,٤	المجموع

* يشمل المساهمات لمرة واحدة من الدانمرك وسويسرا في تكاليف نقل المكاتب.

٦٨ - والقسم الأكبر من الإيرادات (٨٦,٦ في المائة في عام ١٩٩٧) ولده تنفيذ المشاريع. ونظراً للزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٧، زادت حصة الإيرادات

المتولدة من صناديق برنامج المم المتحدة الإنمائي، من ٨١ في المائة في عام ١٩٩٦ إلى ٨٤ في المائة في عام ١٩٩٧^(١٢).

٦٩ - وينبع أحد مصادر الإيرادات المتنامية لمكتب خدمات المشاريع من دعمه لمشاريع التنفيذ الوطني التي حدث بها نمو ملحوظ.

٧٠ - ويرد في الجدول ٣ ادناه بيان صافي الإيرادات للأعوام ١٩٩٥ و ١٩٩٦ و ١٩٩٧.

الجدول ٣ - صافي الإيرادات

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	
٤٠,٤	٣٨,٣	٣٠,٤	الإيرادات
٣٦,٦	٣٣,٧	٢٧,٧	المصروفات
٢,٤	٤,٦	٢,٧	تجديد موارد الاحتياطي التشغيلي
١,٤	صفر	صفر	صافي الإيرادات

٧١ - ولا تخضع الرسوم التي يتقاضاها المكتب لمعيار قياسي ثابت بل تتفاوت من عميل إلى آخر وفقا للاتفاقات التي يتم التوصل إليها لمختلف أنواع الخدمات المقدمة. فالمكتب يتقاضى رسوما تصل إلى ١٠ في المائة من خدمات التشغيل الإدارية بالنسبة للمشاريع الأساسية الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ويتم تقاضي الصناديق التي يديرها البرنامج في حدود ٥ في المائة إلى ٨ في المائة. ويحصل من الإيفاد ٥٠ ٤٤ دولارا عن كل مشروع في السنة. وقد تحمل برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني (خدمات المحاسبة) مبلغ ١٠٠ ٠٠٠ دولار عن الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٥ ومبلغ ١٥٠ ٠٠٠ دولار عن الفترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧. وتجري حسابات رسوم اتفاقات الخدمات الإدارية على أساس قيمة الدولار مع التمييز بين اتفاقات الخدمات الإدارية للخدمات والاتفاقات للسلع. وكان معدل الرسوم المتوسط لاتفاقات الخدمات الإدارية ٤,٤ في المائة في عام ١٩٩٥ و ٤,٢ في المائة في عام ١٩٩٦.

٧٢ - وكانت قضايا تقدير التكاليف وتحديد الأتعاب موضوع دراسة في مجلس مراجعة الحسابات^(١٣)، وعالجها أيضا المدير التنفيذي لمكتب خدمات المشاريع في تقريره إلى المجلس التنفيذي (DP/1998/24)، المؤرخ ٣٠ آذار/ مارس ١٩٩٨).

٧٣ - ويجب ملاحظة أن مبدأ التمويل الذاتي لا ينطبق على المكتب ككل فحسب بل أيضا على أجزائه المكونة، سواء كانت شعبا في نيويورك أو مكاتب لا مركزية. وقبل إنشاء اي مكتب لا مركزي يتأكد مكتب خدمات المشاريع أن هناك كتلة حرجة من المشاريع تبرر هذا التحرك لضمان أن يكون المكتب ذاتي التمويل. وينمو حجم مكتب خدمات المشاريع وأجزائه المكونة، أو يتقلص تبعا لذلك.

٧٤ - واستجابة للمجلس التنفيذي واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، في حوار معهما قدم مكتب خدمات المشاريع مقترحات لإدارة المخاطر وللإحتياطي وفائض الإيرادات في عام ١٩٩٧. وشمل هذا العمل نظام حماية للمكتب وعمالته مع آليات لإدارة المخاطر واحتياطي تشغيلي. ولما كان مكتب خدمات المشاريع منظمة لا تهدف إلى الربح كان القرار بأن يبقى الاحتياطي فيه على مستوى معقول. ويأتي نص الفقرة ٢ من مقرر المجلس التنفيذي ٢١/٩٧ المؤرخ ١٨ أيلول/سبتمبر ١٩٩٧ على النحو التالي:

"٢ - يقرر تحديد مستوى الاحتياطي التشغيلي للمكتب بنسبة ٤ في المائة من مجموع الإنفاق على الميزانيات الإدارية وميزانيات المشاريع للعام السابق، وتحويل الإيرادات غير المنفقة إلى حساب الاحتياطي لحين بلوغ هذا المستوى".

٧٥ - وتسعى استراتيجية إدارة المخاطر إلى كفالة أن يكون الاحتياطي التشغيلي بمثابة آلية الملاذ الأخير. ولتقليل أي هبوط محتمل في الاحتياطي، إلى أدنى حد، فإن شعبة السياسات والعقود التابعة للمكتب تركز اهتمامها على المطالبات المحتملة الناجمة عن العقود. فهي تنجح وتستكمل بانتظام نصوص العقود الأساسية التي يستخدمها موظفو المكتب. وهي تشترك في مجموعة من المناقشات والمطالبات كي تكفل حماية مصالح المكتب وعمالته. وقامت الشعبة أيضا بمراقبة تطور نماذج المكتب للتدريب على العقود مما يتوقع أن يقلل المطالبات المحتملة عن طريق رفع المستوى المهني لمدير العقود بالمكتب^(٤).

٣ - مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: كيان يعمل بأسلوب تجاري

٧٦ - كما ذكر آنفا، فإن المكتب يعتز بأنه يستمد مبادئه من ميثاق الأمم المتحدة، ويستمد منهجياته من عالم الأعمال الدولية. ومن خلال ممارسة إعادة التنظيم أعد وحدد منهجيات لتخطيط الأعمال وتنفيذها. ويتم باستمرار مراقبة نهج الأفرقة المتكاملة واللامركزية ونظام المشتريات المكسر، والممارسات والإجراءات المالية، وإدارة المخاطر، والتدريب النوعي، وعند الضرورة تنقيحها تبعا لذلك.

٧٧ - وكان من الممارسات الإدارية المميزة للمكتب استحداث واعتماد مفهوم تخطيط الأعمال. ف "خطة الأعمال" توفر أداة إدارية تساعد في بناء توافق الآراء والرؤية الموحدة للاتجاهات والأولويات والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة. وتوفر إطارا للمساءلة يمكن على أساسه إدارة الأنشطة الجارية والإشراف عليها وتقييم الأداء بالنسبة إلى الأهداف.

٧٨ - أما الأولويات المحددة في خطة عام ١٩٩٥ "فمازالت تعكس الشواغل الإدارية الأساسية لمكتب خدمات المشاريع وهي:

* تحسين نوعية الخدمات؛

* إقامة وتعزيز العلاقة مع أوساط العملاء؛

* تعزيز تنظيم مكتب خدمات المشاريع^(١٥).

٧٩ - وقد حدد المكتب في خطط الأعمال الثلاث للأعوام ١٩٩٥ و ١٩٩٦ و ١٩٩٧ عددا من الأهداف والأنشطة التي تؤثر على الشواغل الإدارية المشار إليها أعلاه. وركزت خطة الأعمال لعام ١٩٩٥ على المهام الضرورية التي يتعين إنجازها كتنظيم جديد. أما خطة عام ١٩٩٦ التي استفادت من تعليقات مراجعي الحسابات الخارجيين، فتحولت عن عدد المهام الواسع الامتداد إلى أهداف أعلى رتبة.

٨٠ - واقترب الأداء المالي العام في عام ١٩٩٧، بما فيه ما يتعلق بحياسة الأعمال وتقديمها والإيرادات والتكاليف الإدارية، من الأهداف المحددة في خطة الأعمال لعام ١٩٩٧.

٨١ - وحدد الهدف لحياسة الأعمال لعام ١٩٩٧ بمبلغ ٥٧٣ مليون دولار؛ وللتقديم بمبلغ ٥٠٠ مليون دولار؛ وللإيرادات بمبلغ ٤٠,٦ مليون دولار؛ وللتكاليف الإدارية بمبلغ ٣٨,٥ مليون دولار. وكان الأداء المالي الكلي لحياسة الأعمال ٧٠٥ ملايين دولارا أي بزيادة ٢٣ في المائة عن الهدف؛ و ٤٦٣ مليون دولار للتقديم أي بمعدل ٩٣ في المائة، وللإيرادات ٤٠,٤ مليون دولار، وللتكاليف الإدارية ٣٦,٦ مليون دولار.

٨٢ - ومن الناحية غير المالية فإن خطة عام ١٩٩٧ تركز على خمسة مجالات عمل: تقدير التكاليف وتحديد الرسوم؛ سياسات واستراتيجيات الاتصالات؛ قضايا إنشاء الأفرقة وتنسيقها؛ ونظم المعلومات؛ وإدارة المخاطر. وتمت مناقشة هذه القضايا بالتفصيل في خطة عام ١٩٩٧، وقدم تقرير عنها ضمن تقرير المدير التنفيذي DP/1998/24 المؤرخ ٣٠ آذار/ مارس ١٩٩٨.

٨٣ - وما يميز خطة عام ١٩٩٧ عن الخطتين الأوليين هو أنها تقوم على إسقاطات مقلوبة رأسا على عقب وضعتها كل وحدة عمليات من مكتب خدمات المشاريع ضمن خطة الوحدة للأعمال. ولم يساعد هذا النهج المطلوب في تعزيز استيعاب ممارسات تخطيط الأعمال في الثقافة الإدارية للمكتب فحسب بل ساعد أيضا في زيادة الشفافية فيما يتعلق بحياسة الأعمال المتوقعة والتقديم والإيرادات لكل حافظة في الوحدة^(١٦).

٨٤ - "بينما أنجزت مهام وأهداف كثيرة أو بدأت، يصعب تجنب استنتاج أن التوازن الصحيح بين النتائج المرجوة والموارد المتاحة لم يتحقق حتى الآن"^(١٧).

ثالثا - نحو التعاون المعزز والتكاملية بين مكتب الأمم المتحدة لخدمات
المشاريع وسائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

٨٥ - يبين الجدول ٣ الوارد في المرفق عن حافضة حيازات مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع للأعوام ١٩٩٤ - ١٩٩٧ أن المكتب يظل يعتمد بشكل كبير على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه المصدر الأساسي للتمويل. وتصل النسبة المئوية لمجموع حصة المكتب من الأموال الأساسية وغير الأساسية إلى ٦٢ في المائة لعام ١٩٩٤؛ و ٥٠,٣ في المائة لعام ١٩٩٥؛ و ٥٥,٧ في المائة لعام ١٩٩٦؛ و ٧١ في المائة لعام ١٩٩٧.

٨٦ - وبينما لا يزال المكتب يعتمد بقدر كبير على تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تبقى حصة المنح والقروض المختلفة المتعددة الأطراف متأرجحة. والمهم هنا بوجه خاص هو حصة مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى (غير برنامج الأمم المتحدة للمكافحة الدولية للمخدرات وصندوق الأمم المتحدة للسكان والإيفاد التي ظلت بين العملاء المستديمين) وهي الحصة التي كانت صفرا في عام ١٩٩٤ وطرأت عليها زيادات ملحوظة في عام ١٩٩٦ لتصل إلى ٣٣٢ ٠٠٠ دولار وفي عام ١٩٩٧ إلى ١١ ٩٩٣ ٠٠٠ دولار أي بنسبة ٠,٢٥ في المائة و ١,٧ في المائة من المجموع. وقد ذكر المدير التنفيذي في بيانه أمام المجلس التنفيذي في دورته السنوية في حزيران/يونيه ١٩٩٨ ما يلي:

"منذ كانون الثاني/يناير من هذا العام، يزيد مجموع الأعمال الجديدة التي تدخل في حافضة المكتب بنحو ١٠ في المائة عما كان عليه في عام ١٩٩٧ ويصل إلى مثلي ما كان عليه في حزيران/يونيه قبل عامين. ويشمل ذلك زيادة بنسبة ٤٠ في المائة في الطلب على خدمات المكتب من عملاء جدد بالأمم المتحدة مقارنة بالوقت نفسه من العام الماضي. وفيما يتعلق بالحيازة الجديدة فإن الأعمال من العملاء الجدد في منظومة الأمم المتحدة قد زادت بالفعل من ١٣ مليون دولار في عام ١٩٩٦ إلى ٥٠ مليون دولار في عام ١٩٩٧. واستمرت في عام ١٩٩٨ جهودنا المبذولة لتنويع عملائنا في الأمم المتحدة".

و "نمت بصورة هائلة في عام ١٩٩٧ رغبة العملاء غير التقليديين للأمم المتحدة في الاستعانة بخدمات المكتب. وقد وردت خطابات الإعجاب عن الاهتمام من وكالات متخصصة عديدة، منها منظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) وبرنامج الأغذية العالمي". DP/1998/24 المؤرخ ٣٠ آذار/ مارس ١٩٩٨

ألف - تنويع عملاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

٨٧ - ينبغي أن يكفل تنويع عملاء المكتب ومصادر إيراداته وجود قاعدة أكثر استقرارا لمستقبل المكتب. وظل هذا الأمر يشغل الدول الأعضاء التي تواصل إيلاء مزيد من الاهتمام للمكتب وتحث إدارته على تكثيف جهودها وصولا إلى هذه الغاية.

٨٨ - وتدرك إدارة المكتب أهمية التنوع والصعوبات المصاحبة له. وقد أشارت في تقريرها عن تنفيذ خطة الأعمال لعام ١٩٩٧ إلى "النجاحات" و "المجالات التي كان التقدم فيها بطيئا أو ظهرت فيها صعوبات غير متوقعة"^(١٨). وكان التنوع أحد هذه المجالات.

٨٩ - وكما أشير إليه أعلاه، فإن الجهود المبذولة للتنوع قد آتت بعض أكلها. ومع ذلك فقد جاء العدد الأكبر من الطلبات الجادة في عام ١٩٩٧ على خدمات المكتب من إدارات الأمانة العامة للأمم المتحدة والكيانات الأخرى الخاضعة لإشرافها^(١٩). وهذه تشمل إدارة الشؤون السياسية، وإدارة عمليات حفظ السلام، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وعقد الحد من الكوارث الطبيعية، وبرنامج الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الزراعية.

٩٠ - ومن المشاكل المحددة بين المكتب والأمانة العامة للأمم المتحدة، والتي أبلغ بها المجلس التنفيذي لاحقا، مشكلة لم يتم التغلب عليها، رغم مناقشات وتوصيات لجنة التنسيق الإداري وتلك هي "عدم وجود طرائق موحدة لنقل الأموال من الأمانة العامة للأمم المتحدة إلى المكتب لأغراض تنفيذ الأنشطة التي يعهد بها إلى المكتب. وعقب استعراض في لجنة التنسيق الإداري اقترحت على الأمانة العامة للأمم المتحدة الآليات التي من شأنها أن تسمح بنقل الأموال في الوقت المناسب، ولكن لم يتم حتى الآن تحقيق تقدم إلا على أساس كل حالة على حدة"^(٢٠). وفي إطار توصيات لجنة التنسيق الإداري بشأن هذه المسألة يجد المفتشان صعوبة في فهم السبب في استمرار بقاء المشكلة بلا حل. وهما يحثان المسؤولين المعنيين في الأمانة العامة للأمم المتحدة على اتخاذ الخطوات اللازمة لحل هذه المشكلة على وجه الاستعجال.

٩١ - وعلى الرغم من هذه المشاكل والنجاحات يبدو أن هناك اتجاها، وإن لم يكن موهما من حيث نسبته المئوية بالقياس إلى مجموع حجم حافظة الشراكات المتزايدة، بين المكتب وعملائه غير التليديين من الأمم المتحدة. ويتعين تشجيع هذا الاتجاه وخصوصا لتعزيز الشراكة بين المكتب والوكالات المتخصصة.

١٤ - تنامي الشراكات: تنوع المناهج

٩٢ - في ضوء تزايد عدد الشراكات التي تتم بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة ثمة نمو مقابل في نطاق الخدمات التي تطلب. ومن بين المشاريع التي اضطلع بها في الفترة الأخيرة ما يتناول قضايا "تجاوز برنامج التنمية" مثل حقوق الإنسان وإزالة الألغام والمجتمعات المتناحرة أو حالات ما بعد انتهاء الصراع. وفيما يلي وصف موجز للمناهج التي يعتمدها المكتب و/أو يكيئها وفقا للظروف المختلفة.

١ - حقوق الإنسان

٩٣ - إن إدارة الشؤون السياسية في الأمانة العامة للأمم المتحدة هي واحدة من أحدث الشركاء الجدد مع المكتب في مشروع قيمته ٧,٢٨ مليون دولار بشأن قضايا حقوق الإنسان في غواتيمالا. وفي هذه الحالة فإن المكتب يقدم خدمات الإدارة والسوقيات والمشتريات. وقد تعاقد مع فريق قوي مؤلف من ٢٠٠ شخص

وجمعه فيما لا يزيد عن شهر إلا قليلا، وأنشأ أربعة أفرقة تحقيق ومكاتب متنقلة في أنحاء البلد. وظل رصد نتائج الأفرقة المتنقلة وإعداد التقارير الموضوعية عنها من مسؤولية إدارة الشؤون السياسية.

٢ - إزالة الألغام

٩٤ - أفضى اتفاق مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية بشأن تنفيذ مشروع إزالة الألغام في شمال العراق قيمته ٢,٥ مليون دولار، إلى أن ينشئ المكتب وحدة للأعمال المتعلقة بالألغام تقدم الدراية التقنية والقانونية والإدارية اللازمة لبرامج إزالة الألغام. وبالإضافة إلى الخدمات الإدارية والمشتريات وتوفير المعدات للميدان، وفرت الوحدة محفلا لوضع الترتيبات مع الحكومات المانحة الراغبة في الإساهام في مشاريع إزالة الألغام عن طريق توفير الخبراء التي تدفع مرتباتها وتكاليف السفر والتأمين الصحي، بينما يدفع المكتب علاوة الإعاشة. ولهذا النوع من الاتفاقات ميزة مزدوجة هي الحصول على الدراية بأسعار تقل عن غيرها كثيرا، وتقريب البلدان المانحة كثيرا من المشاريع. وقد أدار المكتب ونفذ أنشطة إزالة الألغام في أنغولا وأذربيجان والبوسنة والهرسك وكمبوديا وتشاد وكرواتيا والعراق وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية وموزامبيق والصومال وسري لانكا. ويجري التخطيط لبرامج لإيران وكوسوفو. وتعمل وحدة أعمال الألغام بالتعاون الوثيق مع شركاء آخرين من الأمم المتحدة في مجال إزالة الألغام، ومن الشركاء أيضا إدارة عمليات حفظ السلام بالأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرهما.

٣ - صلاح الإدارة العليا

٩٥ - لا يقتصر مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، في المشاريع ذات الطابع المتعدد التخصصات، على تقديم الخدمات الإدارية والتنظيمية المعتادة، وإنما يقوم بدور المنسق لجميع الشركاء المعنيين. وقد يشمل الشركاء السلطات الحكومية المركزية والمؤسسات المحلية والحكومات الإقليمية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية والقطاع الخاص. ويتجلى هذا الدور في حالة مشروع أطلس للبوسنة والهرسك الذي موله مانحون ثنائيون من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والعقد الدولي للحد من الكوارث الطبيعية وينفذه المكتب بالتشارك مع منظمة الصحة العالمية. واشتركت أكثر من ١٠٠ مدينة ومنطقة في إيطاليا وغيرها من البلدان الأوروبية في صياغة الصلات مع ٢٠ بلدية بوسنية بغية تعزيز التعاون في مجالات الإدارة والتعليم والصحة والبيئة والمساواة بين الجنسين، على الصعيد المحلي. ويجري الانتهاء من تنفيذ مشروع مماثل في تونس.

٤ - المجتمعات التي مزقتها الحروب

٩٦ - في البلدان التي تتعرض للحروب تصبح أهمية القدرة على تقديم الخدمات على وجه السرعة وتحقيق النتائج بسرعة، كأن يكون ذلك بإصلاح الطرق أو الجسور أو الآبار أو الاتصالات هي اساس النهج الذي يتبعه مكتب خدمات المشاريع. فهذا يبني الثقة اللازمة لدى السكان المتضررين كي يستطيعوا التطلع إلى التعمير والتنمية المحلية. وأفضل مثال على هذا النهج هو البرنامج الإنمائي للمشردين واللاجئين والعائدين، الذي بدأ في أمريكا الوسطى. فقد امتد هذا البرنامج بعد ذلك ليشمل كمبوديا والسودان وأفغانستان ومنطقة البحيرات الكبرى في أفريقيا. وجاء التمويل والمشاركة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للمكافحة الدولية للمخدرات، والمصارف الإنمائية والمانحين الثنائيين. وقدمت

شعبة المؤسسات في منظمة العمل الدولية الدراية التقنية في مجال التنمية الاقتصادية المحلية بفتح آفاق العمل عن طريق التسهيلات الائتمانية. وثمة مشروع منفصل هو مشروع المجتمعات التي مزقتها الحروب، ينفذ بالتعاون مع معهد الأمم المتحدة للبحوث الاجتماعية وأكثر من ٢٠ مانحا، وهو يقوم بتنفيذ هذه المشاريع في غواتيمالا والصومال وإريتريا وموزامبيق. وينطبق نهج أقرب إلى هذا، على المناطق التي تصاب بالكوارث الطبيعية أو الفقر الشديد.

٩٧ - ويرى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية أن كفاءته وكفاءة مكتب خدمات المشاريع "محدودة بسبب القيود التي تفرضها نظم وقواعد الأمم المتحدة التي تخل بقدر كبير بالعمل في بيئات الأزمات والصراعات. وينطبق هذا تماما على قواعد شؤون الموظفين الصارمة. وكلما زادت قدرة المكتب على التحرر من الامتثال الصارم للنظم الموحدة للأمم المتحدة ... ووضع إجراءاته الخاصة به ... [مع] ... النص بالقدر الكافي على ضمان المساءلة وتحسين الكفاءة وزيادتها، استطاع أن يؤدي مهامه ...". وجاء الإعراب عن آراء مماثلة من عدد من المحاورين الذين التقى بهم المفتشان.

٩٨ - وفي هذا الصدد يواصل المفتشان إثارة سؤال طرُح في عدد من التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة فيما يتصل بالأنشطة المتعلقة بحالات الطوارئ. ومع عدم الإخلال بضرورة المراجعات والمواءمات السليمة، يحث المشرفان على النظر الجاد في تنقيح النظم والقواعد المالية بغية تلبية الاحتياجات الخاصة للعمل في حالات الطوارئ. كما يحثان على الاهتمام بالتدريب الخاص اللازم في هذا الصدد.

٥ - بروتوكول مونتريال

٩٩ - تساعد المشاريع الممولة بموجب بروتوكول مونتريال المؤسسات الخاصة في مختلف قطاعات الصناعة في الدول النامية على تحويل عملياتها إلى تكنولوجيات لا تضر بطبقة الأوزون. ويدير مكتب خدمات المشاريع جميع جوانب التحويل وفق المتنبأ به للمشاريع المعنية، بما في ذلك المشتريات الدولية من المعدات وتعيين الدرايات التقنية والكيانات المتعاقدة من الباطن للاضطلاع بالأشغال المحلية. ويطبق المكتب طرائق تنفيذ معدة بالذات لتلبية احتياجات مشاريع محددة بينما تبقى في الإطار التنظيمي القانوني والنظم والقواعد المالية. وهنا يشار إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث تعتمد الطرائق القائمة على وفورات الإنتاج الكبير لبلوغ أهداف المشاريع في حدود القيود المفروضة على الميزانية (أي المشتريات الجماعية مع الاستفادة القصوى من الدراية المحلية، بما في ذلك ٨٠ مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في الهند، وغيرها في المكسيك وماليزيا).

٦ - أنماط أحدث

١٠٠ - تم في الآونة الأخيرة توقيع اتفاق تشغيلي عام بين مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ١١ حزيران/يونيه ١٩٩٨. والهدف منه هو تيسير حصول المفوضية، وخاصة في المواقع الميدانية، على الخدمات التي يقدمها المكتب. وكان المكتب فيما مضى يدعم المشاريع التي تمولها المفوضية من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما ساعد في وضع مبادئ توجيهية تقنية

لمشاريع إعادة الإدماج (التأثير السريع) التي تنطوي على مراحل توطين في حالات ما بعد انتهاء الصراع أو حالات الطوارئ.

١٠١ - تشمل "مذكرة التناهم المؤقتة" بين مفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان والمكتب، أحكام تنفيذ الخدمات بما في ذلك الأنشطة والبرامج في المقر وفي الميدان؛ وتنفيذ المعاهدات؛ والبحث والتحليل؛ والمبادرات الخاصة ودعم البرامج. "واستهلت بالفعل الأنشطة المقابلة، ويتجاوز مجموع الأموال التي تعهدت بها المفوضية للمكتب من قبل أربعة ملايين دولار"^(١١).

١٠٢ - ومكتب خدمات المشاريع هو ثاني أكبر مستخدم متطوعي الأمم المتحدة. ففي عام ١٩٩٧ كان هناك ٢٨١ متطوعاً يعملون في المشاريع التي ينفذها المكتب. وبالإضافة إلى هؤلاء المتطوعين تم تنظيم ١٢٨ استشارة تتعلق بنقل المعرفة عن طريق الوطنيين المغتربين بصفتها مشاريع ينظمها المكتب، بعد أن كانت ١٠٢ استشارة في العام السابق.

جيم - مكتب خدمات المشاريع ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة: شراكة متطورة

١٠٣ - قدم في الفصل ثانياً وصف موجز للخلفية التاريخية والقانونية لمكتب الأمم المتحدة الجديد لخدمات المشاريع، مع ملامحه الأساسية. ويبين الفرع ألف أعلاه كيف أن مصادر تمويل المكتب لا تزال تعتمد بوجه عام على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولا يقدم الفرع باء تفاصيل الشركاء الجدد فحسب، بل يبين بصورة عملية كيف أن المكتب، في مختلف الظروف وخاصة في حالات الطوارئ يتمكن من تكييف الممارسات والإجراءات لخدمة عملائه والمستفيدين منه بأسلوب موقوت.

١٠٤ - ومع هذا، ورغم الانتهاكات المذكورة أعلاه في الشراكات المتنامية فإن المشاعر العامة إزاء المكتب داخل بعض الوكالات المتخصصة ليست متجانسة. فهناك مسؤولون يسلمون بأن الشراكة مع المكتب الجديد تتيح لهم التركيز على تقديم الدراية التقنية، وتعفيهم من الخدمات الإدارية التي يقدمها المكتب. وما زال الآخرون يتشككون ويرون في المكتب منافساً لهم و "دخيلاً". ويعزى هذا جزئياً إلى مواقف تاريخية موروثية عندما أنشئ سلف المكتب، أي مكتب تنفيذ المشاريع، بوصفه الذراع المنفذة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأثار ذلك الشواغل وأشعل الرفض من معظم الوكالات المتخصصة إن لم نقل كلها، التي رأت في مكتب تنفيذ المشاريع تعدياً على مجالات اختصاصها وولاياتها وتهديداً لها.

١٠٥ - وحاولت وحدة التفتيش المشتركة في تقرير لها A/39/80 أو JIU/REP/83/9 "مكتب تنفيذ المشاريع التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي" الإسهام في حل القضايا التي تؤثر سلباً على الثقة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه. وبلاستفادة من هذا التقرير إلى جانب تعليقات الأمين العام عليها (A/39/80/Add.1) بصفته رئيساً للجنة التنسيق الإدارية، وبعد مناقشات في مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات:

'١' يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يواصل الاضطلاع بالتنفيذ المباشر؛

٢٧ - ينبغي إجراء المزيد من التشاور والتعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات المتخصصة بروح من توافق الآراء؛

٢٨ - ينبغي استمرار دراسة الإجراءات المؤكدة لمكتب تنفيذ المشاريع في التعاقد من الباطن، بقصد أن تستخدمها جميع المنظمات.

١٠٦ - وكما ذكر أعلاه، فمحاولة دمج مكتب خدمات المشاريع في إدارة دعم التنمية والخدمات الاجتماعية انتهت إلى إنشاء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في ١ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ بوصفه كيانا مستقلا قائما بذاته وذاتي التمويل، مرتبطا ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة للأمم المتحدة.

١٠٧ - ورغم التغييرات في ولاية المكتب وطابعه ونهجه، ورغم الزيادة، وإن كانت محدودة، في الشراكات بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة تظل الآراء المختلفة أو المتعارضة داخل عدد من المنظمات، من بينها منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية واليونسكو واليونيدو، حول ما إذا كانت تستمر في الدخول في شراكة مع المكتب، وكيفية ذلك ومداه. فهذه الوكالات تثير أسئلة بشأن ما إذا كان المكتب، بصفته كيانا بلا ولاية موضوعية أو دراية تقنية خاصة به، يتزايد تكليفه بالإدارة الشاملة للمشاريع، على عكس خدمات المشاريع الجزئية، في جميع ميادين التخصص التي تدخل في ولاية الوكالات المتخصصة. وهي تتساءل عما إذا لم يكن من الأنسب أن يعهد بالمشاريع إلى الوكالات المتخصصة التي تستطيع استغلال خدمات المكتب. ويرى المفتشان أن على الوكالات أن تزيد نشاطها في السعي إلى تطوير هذه العلاقات مع المكتب الجديد.

١٠٨ - ومن بين الأهداف الأساسية لهذا التقرير التشجيع على تعزيز التعاون والشراكة بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات المتخصصة. ويبين الفرع التالي مزايا استغلال خدمات المكتب في منظومة الأمم المتحدة. ويشير أيضا إلى بعض أوجه القصور في دور وولاية المكتب مما يمنعه من الاضطلاع بولايات الآخرين أو التعدي عليها. وحتى عند هذا الحد ينبغي ألا تقتصر إمكانات التعاون معه على منظومة الأمم المتحدة، كما أشير إلى ذلك في الفقرة ٦ أعلاه. فينبغي أن يتنافس المكتب، من ناحية، ومؤسسات ووكالات الأمم المتحدة، من ناحية أخرى، على الخدمات والشراكات مع الجهات الأخرى المؤثرة بمن فيها القطاع الخاص. ومن شأن الحفاظ على بيئة تنافسية أن يساعد في التشجيع على التجديد وفعالية التكاليف.

دال - نحو مزيد من الشراكات

١٠٩ - ظل التعاون بين المكتب ومؤسسات منظومة الأمم المتحدة قاصرا على عدد من مؤسسات المنظومة. ويكمن احتمال تعزيز التعاون في اعتراف الجانبين بالمزايا المقارنة لكل منهما في ميادين تخصصه.

١١٠ - ولقد اكتسب المكتب ثقة شركائه التقليديين. ويتزايد عدد الشركاء غير التقليديين، ولكن أساسا بين المنظمات الخاضعة لإشراف الأمانة العامة للأمم المتحدة. وبدأ الآن عدد من الوكالات المتخصصة يسير

بخطى قليلة نحو خدمات المكتب، ولكن ليس بالقدر الكبير إذا قورن بمجموع حيازات حافظة المكتب. ومن الأهداف التي يتعين العمل من أجلها وبلوغها زيادة تنوع العملاء وحجم المعاملات.

١١١ - وينبغي للمكتب أن يبذل من جانبه جهودا إضافية لاستغلال الدراية المتوافرة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وخاصة في الوكالات المتخصصة. وينبغي أن تزيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وفي هذه الحالة الوكالات المتخصصة أكثر من غيرها، استخدامها للمكتب بوصفه مقدما لخدمات المشاريع.

١١٢ - أما المنظمات التي اختارت استغلال خدمات المكتب، وخاصة التي دخلت مؤخرا في اتفاقات أو مذكرات تفاهم، فإنها تذكر عددا من الأسباب لذلك:

- '١' حسن التوقيت: تمكن المكتب من تقديم الخدمات اللازمة بأسلوب حسن التوقيت؛
- '٢' المرونة: يأتي حسن التوقيت، جزئيا، من مرونة النهج التي يعتمدها المكتب حيث يتخلى عن الإجراءات البيروقراطية، ويبسط تطبيق الممارسات والإجراءات التي تميز عادة المؤسسات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والتي تشكل هدفا رئيسيا لعمليات الإصلاح في منظومة الأمم المتحدة؛
- '٣' الجودة: بينما لا يدخل قياس الجودة في نطاق هذا التقرير، خرج المفتشان باستنتاج من خلال التغذية المرتدة من الشركاء مؤداه أن العملاء مرتاحون لنوعية الخدمات التي يقدمها المكتب؛
- '٤' فعالية التكاليف: يسهم حسن توقيت خدمات المكتب وجودتها في فعالية تكاليفها. فني العادة تكون رسوم المكتب وأتعابه أقل منها في مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى؛
- '٥' إدارة المخاطر: يعد الحد من مخاطر الإدارة والمالية جزءا أساسيا من خدمات المكتب لعملائه؛
- '٦' الحيادة: بما أن المكتب ليست له ولاية موضوعية وهو يقوم بالعمل في مجال تقديم الخدمات، فهو لا يشكل تهديدا لهوية شركائه وملكيتهم للبرامج والمشاريع؛
- '٧' روح المنافسة: لا يأخذ المكتب أمورا على علاقتها، بمعنى أنه يستحق نصيبه من الفطيرة. فعليه أن ينافس من أجل الحصول عليه. وهذه روح مغروسة في موظفي المكتب من مراعاتهم لمبدأ التمويل الذاتي.

١١٣ - ولقد أسهم رأي المفتشين والتزام موظفي المكتب بمهمتهم وروح الجماعة لديهم وتضائهم من أجل نجاحه، في إحراز النتائج والأسلوب الذي ينظر به شركاؤه إليه.

١١٤ - وتحث مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على اتباع خطوات أكثر إيجابية نحو تعزيز التعاون مع المكتب. وفي هذا الصدد يشير المفتشان إلى العوامل التالية التي تشجع على هذا التوجه:

'١' يختلف المكتب الجديد عن سلفه، شعبة تنفيذ المشاريع التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إذ تعني ولايته غير الموضوعية أنه لا يمكن أن يشكل تهديدا لولايات الوكالات المتخصصة؛

'٢' يمكن لوكالات الأمم المتحدة ومؤسساتها الأخرى أن تستفيد من المنهجيات المحددة و/أو التجديدات والنهج الإجرائية التي يعتمدها المكتب ويمارسها، من قبل ما اشير إليه في الفصلين ثانيا وثالثا أعلاه؛

'٣' لقد جمعت الوكالات، كل في ميدانها، ثروة من الخبرة والدراية يمكن أن تكون أكثر فعالية في تعزيز الجهود الإنمائية حين تقترن بالخدمات التي يقدمها المكتب؛

'٤' من شأن شراكات الوكالات مع المكتب أن تعزز طابعه بوصفه كيانا من كيانات الأمم المتحدة.

١١٥ - تنمو حافظة المكتب بزيادة شركائه ويمكن توقع تزايد إيراداته. ومع نمو إيرادات المكتب ينبغي أن تتيح وفورات الحجم الكبير في تقديم خدماته تقليل الرسوم التي يتقاضاها من شركائه. وهذا يفرج عن مزيد من الموارد من أجل جهود التنمية.

١١٦ - وتوحي خطة أعمال المكتب لعام ١٩٩٦ "بأن هناك مجالا في الأمم المتحدة لقيام منظمة يتعين عليها كسب رزقها بأن تثبت في كل يوم أنها تقدم شيئا ذا قيمة. ويعتبر المكتب أن عليه أن يثبت تمسكه بمبادئ القطاع الخاص - المتمثلة في التدليل العملي على الجدارة والقيمة في بيئة تنافسية - مع اعتناقه للمبادئ التي قامت الأمم المتحدة على أساسها. وهذا هو المنطلق الفريد الذي يمكن ان تنبثق منه خدمات فريدة".

الحواشي

- (١) "تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى مجلس الإدارة، الدورة السادسة عشرة" E/5365/Rev.1، حزيران/يونيه ١٩٧٣.
- (٢) "تقرير مدير البرنامج والمدير التنفيذي عن نطاق وأهداف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع" DP/1995/6، المؤرخ ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤، الفقرة ٨.
- (٣) المرجع السابق، الفقرة ١٢.
- (٤) "تقرير مدير البرنامج عن الدور المحدد والوظائف المحددة للجنة التنسيق الإداري، لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع": DP/1994/61، المؤرخ ١٩ آب/أغسطس ١٩٩٤، الفقرة ٣.
- (٥) "تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية عن دور ووظائف لجنة التنسيق الإداري لمكتب خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة وتقرير المدير التنفيذي بشأن طرق إقامة المكتب ككيان مستقل وقائم بذاته"، DP/1994/57، الفقرة ١٥.
- (٦) "تقرير المدير التنفيذي لمكتب خدمات المشاريع بشأن طرق إقامة المكتب ككيان مستقل وقائم بذاته: الفريق الاستشاري لمستخدمي مكتب خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة: دوره وتكوينه ووظائفه" DP/1994/62/Add.1، المؤرخ ١٨ آب/أغسطس ١٩٩٤.
- (٧) نظام المشتريات المكرس، لمكتب خدمات المشاريع، ورقة قدمها المكتب بناء على طلب وحدة التفتيش المشتركة.
- (٨) المرجع السابق.
- (٩) المرجع السابق.
- (١٠) أدوات للتنمية، منشور لمكتب خدمات المشاريع.
- (١١) "التقرير السنوي للمدير التنفيذي عن أنشطة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع"، DP/1998/24، المؤرخ ٣٠ آذار/ مارس ١٩٩٨، الفقرة ١١.
- (١٢) خطة أعمال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لعام ١٩٩٨.

الحواشي (تابع)

- (١٣) "تقرير مجلس مراجعي الحسابات" A/51/5/Add.10، نيويورك، ١٩٩٦.
- (١٤) المرجع السابق، DP/1998/24، الفقرات ٣٠ - ٣٣.
- (١٥) خطة أعمال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لعام ١٩٩٧.
- (١٦) المرجع نفسه.
- (١٧) المرجع نفسه.
- (١٨) المرجع السابق، DP/1998/24، الفقرة ٥١.
- (١٩) المرجع نفسه، الفقرة ٥٣.
- (٢٠) المرجع نفسه، الفقرة ٥٣.
- (٢١) بيان المدير التنفيذي إلى الدورة السنوية للمجلس التنفيذي لعام ١٩٩٨.

الجدول ١ - مشتريات مشاريع مكتب خدمات المشاريع

قيمة عقود الخدمات والأشغال الموقعة
١٩٩٤ - ١٩٩٧

١٩٩٧		١٩٩٦		١٩٩٥		١٩٩٤		بلد البيع
في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	
١٠٠	٧٧ ٨٦٧	١٠٠	٣٧ ٤٣٧	١٠٠	٦٣ ٦٧٨	١٠٠	٥٩ ٤٦٨	ألف - المؤسسات الاستشارية والمقاولون
٥٠,٩	٣٧ ٠٨٥	٦٩,٥	٢٥ ٩٩٩	٧٦,٤	٤٨ ٦٣٣	٧٩,٨	٤٧ ٤٤٦	البلدان النامية
٤٣,٤	٣١ ٦٤٠	٢٣,٨	٨ ٨٩٣	٢١,٥	١٣ ٧١٧	١٦,٧	٩ ٩٤٨	البلدان المانحة
٠,٦	٤٠٥	٨,١	٣ ٠٢٢	٢,٧	١ ٧١٨	٤,٢	٢ ٤٨٤	استراليا
٠,٢	١٣١	٠,١	٤٣	٠,٠	صفر	٠,٠	صفر	النمسا
٠,٣	١٩٠	٠,٢	٨٢	٠,٣	٢٠٠	٠,٠	صفر	بلجيكا
٠,٧	٥٤٣	٠,٨	٢٨١	٠,٣	١٦٦	٠,٣	١٨١	كندا
٠,٠	صفر	٠,٤	١٥٣	١,١	٧١٦	٠,٦	٣٤٨	فنلندا
١,٧	١ ٢٤٢	١,٢	٤٣٩	٧,٣	٤ ٦٧٤	٢,٧	١ ٦٠٣	فرنسا
٠,٤	٣١٢	١,٢	٤٤٥	٠,٠	صفر	٠,٠	صفر	ألمانيا
٧,٥	٥ ٤٦٤	٠,٠	صفر	٠,٠	صفر	١,٥	٨٩٥	إيطاليا
٠,٢	١٥٢	٠,٠	صفر	١,٣	٨١٨	٠,٣	١٩٣	اليابان
٠,١	٥٨	٠,٧	٢٢٧	٠,٦	٣٦٥	٢,٠	١ ١٩٤	نيوزيلندا
٤,٣	٣ ١٤٦	٠,٠	صفر	٠,٠	صفر	٠,٠	صفر	اسبانيا
٠,٣	٢٥٣	٠,١	٢٥	٠,١	٩٥	٠,٢	١٣١	سويسرا
٢,٧	٢ ٦٩٤	٢,٦	١ ٣٣٩	١,٠	٦٣٧	٢,١	١ ٢٢٤	المملكة المتحدة
٢٣,٤	١٧ ٠٥٠	٧,٤	٢ ٧٨٩	٦,٨	٤ ٣٢٨	٢,٩	١ ٦٩٥	الولايات المتحدة
٥,٧	٤ ١٤٢	٦,٨	٢ ٥٣٩	٢,١	١ ٣٢٨	٢,٥	٢ ٠٧٤	البلدان المانحة الرئيسية غير المستغلة بالكامل:
٢,٧	٢ ٦٩٣	٢,٩	١ ٠٧٩	٠,٢	١٣٥	٢,٩	١ ٧٢١	الدانمرك
٠,١	١٠٤	٢,١	٧٩٢	٠,٣	١٦٠	٠,١	٨٦	هولندا
٠,٨	٥٦٨	١,٠	٣٨٠	٠,٢	١٢٤	٠,٤	٢٦٧	النرويج
١,١	٧٧٧	٠,٨	٢٨٩	١,٤	٩٠٩	٠,٠	صفر	السويد
٢٠ ١٢٨		١٤ ٦٠٢		٢٤ ٨٣٩		٢١ ٥٣٣		باء - المنظمات غير الحكومية
١ ٩٨٩		٥ ٤١٦		٤٠٩		٢ ٧٣١		جيم - المؤسسات الدولية
٩٤ ٩٨٤		٥٧ ٤٤٩		٨٨ ٩٢٦		٨٣ ٧٣٢		المجموع

ملاحظة: قد توجد بعض التضاربات الطفيفة نتيجة للتقريب.

الجدول ٢ - مشتريات مشاريع مكتب خدمات المشاريع: السلع والمعدات التي طلبت، حسب البلد البائع

١٩٩٧ - ١٩٩٤

١٩٩٧		١٩٩٦		١٩٩٥		١٩٩٤		بلد البائع
في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	في المائة	دولار ...	
١٠٠	١٥٤ ٦٠٩	١٠٠	١٤٠ ٤٧٨	١٠٠	١١٦ ٥٧٧	١٠٠	١٢٧ ٠٢٨	المشتريات الدولية
٢٥,٠	٢٨ ٦٧٢	٢٦,٠	٥٠ ٦٠٢	٢٢,٣	٢٦ ٠٢٢	٢٩,٦	٢٦ ٢٨٢	البلدان النامية
٦٦,٦	١٠٢ ٩١٢	٥٤,٨	٧٧ ٠١٠	٦٧,٢	٧٨ ٢٩٩	٦٠,٦	٧٦ ٩٦٢	البلدان المانحة
-	-	٠,٣	٤٧٩	١,٦	١ ٨١٤	٠,٠	١٥	أستراليا
١,٧	٢ ٦٨٤	٠,٩	١ ١٤٦	٠,٣	٣٦٢	١,٤	١ ٨٠٨	بلجيكا
١,٠	١ ٥٠٧	٢,٣	٢ ٢٠٩	٤,١	٤ ٧٤١	٢,٠	٢ ٦٠٢	كندا
-	-	٠,٠	٦٦	٠,١	١٦٢	٠,٠	٤٢	فنلندا
١٠,٤	١٦ ١٣٧	٥,٨	٨ ١٧١	٩,٤	١٠ ٩١٢	٩,٤	١١ ٩٧٠	فرنسا
٤,٧	٧ ١٩٩	٢,٨	٥ ٢٦٦	٤,٩	٥ ٧٣٢	٠,٩	١ ١٦٢	ألمانيا
٥,٣	٨ ٢٧١	٥,٢	٧ ٣٠٠	٤,٩	٥ ٦٦٤	٠,٧	٩٤٥	إيطاليا
٧,٠	١٠ ٨٦٢	٦,٨	٩ ٥٦٩	٥,٥	٦ ٣٦٦	٩,٦	١٢ ١٩٦	اليابان
٠,٦	٩٧٠	-	-	-	-	-	-	لكسمبرغ
٠,٧	١ ١٠٢	-	١ ٧٨١	-	-	-	-	إسبانيا
٢,٠	٢ ١٦٥	٢,٠	٢ ٨٣٩	٠,٥	٥٣٩	١,٠	١ ٢١٠	سويسرا
١٤,٧	٢٢ ٧٢٤	٧,٠	٩ ٧٨٤	٤,٠	٤ ٦٣٠	٤,٥	٥ ٧٣٥	المملكة المتحدة
١٨,٠	٢٧ ٧٨٩	١٩,٤	٢٧ ١٩٦	٣١,٧	٣٦ ٩٧٦	٣٠,٣	٣٨ ٥٤١	الولايات المتحدة
٠,٣	٥٠٢	٠,١	١٠٤	٠,٣	٢٩٩	٠,٦	٧٣٤	غيرها
٨,٤	١٣ ٠٢٤	٩,٢	١٢ ٨٦٥	١٠,٥	١٢ ٢٤٦	١٠,٨	١٢ ٦٨٢	البلدان المانحة الرئيسية غير المستقلة بالكامل
٤,٠	٦ ١٦٤	٥,١	٧ ١٤٦	٧,١	٨ ٢٥٩	٢,٥	٤ ٤٠٤	الدايمرك
٢,٧	٥ ٧٠٤	٢,٩	٤ ٠٨٥	٢,٢	٢ ٦٠٠	١,٩	٢ ٤٣٥	هولندا
٠,٢	٢٥٠	٠,١	١٠١	٠,٢	٢٥٨	٠,١	٨٥	النرويج
٠,٦	٩٠٦	١,١	١ ٥٣٣	١,٠	١ ١٢٩	٥,٢	٦ ٧٥٩	السويد
	٢٤ ٠٦٥		٢٥ ٥٠١		١٨ ٢٩٦		٤ ٧٢٦	المشتريات المحلية
	١٧٨ ٦٧٤		١٦٥ ٩٧٩		١٣٤ ٩٧٢		١٣١ ٧٥٤	المجموع

الجدول ٢ - حيايات حافظة مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ١٩٩٤ - ١٩٩٧

(بآلاف الدولارات)

١٩٩٧		١٩٩٦		١٩٩٥		١٩٩٤		مصدر الأموال
العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	
٢٢٠ ٢٩١	٤١٣	١٩٤ ٥٥٩	٢٠٨	١٢٥ ٢٩٨	٢٤٥	١٢٥ ٤٧١	٢٦٩	الأموال الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٤٥ ٢٠١	١٣٩	٥٩ ٢٨٤	١٧٥	٦٠ ١٤٥	١٥٥	٤٦ ٢٦٢	٦٤	الصناديق التي يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
١٤ ٩٠١	٤٤	٢٢ ٥٩٤	٦٧	١٢ ٢٧٤	٢٤	٢٦ ٢٨٦	٢٢	مرفق البيئة العالمية
٢٢ ٢٧٤	٩٠	٢٦ ٠٢٢	٩٧	٤٠ ٤٤٢	١١٦	١٩ ٤٤٦	٢٩	الصندوق الاستئماني لتنفيذ بروتوكول مونتريال
-	-	-	-	-	-	٢٣٠	٢	صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة
١٥٨	١	١ ٩٠٤	٥	٥٨٠	٢	صفر	صفر	مكتب مكافحة التصحر والجفاف
٦ ٨٦٨	٤	٨ ٨٦٤	٦	٦ ٧٤٨	١٣	٢٠٠	١	صندوق الأمم المتحدة لتنمية رأس المال
٦٤ ٥٥٧	٢٩	٤٣ ٥٥٠	٢٧	١٥ ٢١٢	٢١	١٣ ١٩١	١٤	الصناديق الاستئمانية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢ ٧٢٨	٥	٢ ٨٩٤	٧	٣ ٠٢٥	٤	٢ ٢٧٩	٦	برنامج بناء القدرة للقرن ٢١
٥ ٢٦٢	١	٨ ٥٤٩	١	٥ ٢١١	١	٨ ٥٦٢	١	إزالة الألغام - كمبوديا
١٩ ٧٤٧	١	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	الصندوق الاستئماني لمنظمة مواهمة قوانين الأعمال التجارية في أفريقيا
٢ ٠٠٧	٢	٥ ٩٥٤	٢	صفر	صفر	صفر	صفر	الصندوق الاستئماني الإيطالي (السلام وإعادة التأهيل)
٢ ٢٠٧	٢	٢ ٢٤٤	٢	صفر	صفر	صفر	صفر	الصندوق الاستئماني النرويجي لأفريقيا
٩ ٢٢٦	٢	٢ ٠٢٩	٢	٤ ٠٨٥	٢	صفر	صفر	صندوق السويد الاستئماني لبرنامج تقديم الدعم لإعادة التوطين وإعادة الإدماج
٣ ٠٤١	٢	٢ ٦٢٢	١	صفر	صفر	صفر	صفر	صندوق السويد الاستئماني
٨ ٦٠١	٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	الصندوق الاستئماني لأفغولا.
٤ ٤٠٠	٢	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	الصندوق الاستئماني لهايتي
٦ ٢٢٧	١٦	١٨ ٢٥٨	٢١	٢ ٧٨٢	١٤	٢ ٢٥٠	٧	غيرها
٥٠١ ١٧٨	٥٩١	٢٩٧ ٤٩٢	٥٢٠	٢٠٠ ٦٥٦	٤٢١	١٩٤ ٩٢٤	٢٤٧	المجموع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي
%٦٨,٥	%١٢,٦	%٤٨,٢	%٢٢,٥	%٢,٩	%٢١,٢			النسبة المئوية للتغيير
٨٨ ٠٢٨	٤٧	٨٨ ٢٦٥	٢٢	٦٧ ٢٢١	٢٢	٦٥ ٧٩٢	٤٢	مجموع المنح والقروض المتعددة الأطراف
٢٧ ١١٩	٢١	١١ ٨١٢	٧	٢٣١	١	٢٥ ٩٢٤	١٢	برنامج الأمم المتحدة للمكافحة الدولية للمخدرات
٢٥٥	١	٩٥	٢	١٠٧	١	٧٠٠	١	صندوق الأمم المتحدة للسكان
١١ ٩٩٢	١٢	١ ٢٢٢	٩	٢٢٢	٢	صفر	صفر	مؤسسات الأمم المتحدة
٢٢٩	٢	٤ ٠٢٦	٢	٢ ٨١٤	٢	صفر	١٤	الإيضاد (اتفاقات الخدمات الإدارية)
٢٨ ٢٢٢	١٠	٧١ ٨٩	١٢	٦٤ ٩٤٧	١٦	٢٩ ١٦٨	١٤	المصارف الإنمائية (اتفاقات الخدمات الإدارية)
١١٥ ٧٦٧	٢٠	١٤٨ ١٥٨	٢٦	١٢١ ١٢٧	٢٦	٥٢ ٢٧٩	١٩	المنح الثنائية (اتفاقات الخدمات الإدارية)
١١ ٢٦٢	٨	٦ ٢٠٨	٨	١٦ ٢٠١	١٠	٧ ٢٩٢	٨	المانحون (من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)
٧٠ ٥٧٩	٩	٨٢ ٠٦٨	٧	١٠٤ ٥٢٩	١٠	٤٠ ٨٦٥	٨	اليابان
٢٢ ٩٢٦	١٢	٥٩ ٨٨٢	١١	١٠ ٢٩٧	٦	٥ ٠٢٢	٢	الحكومة
٧٠٤ ٩٨٢	٦٦٨	٥٢٤ ٠١٦	٥٧٩	٢٩٩ ١١٤	٤٦٩	٢١٢ ٩٩٥	٤٠٨	المجموع الكلي
%٢٢,٠	%١٥,٤	%٢٢,٨	%٢٢,٥	%٢٧,١	%١٥,٠			النسبة المئوية للتغيير