

Distr.: General  
1 June 2018  
Arabic  
Original: English

## الجمعية العامة



الدورة الثانية والسبعون

البند ١٣٤ من جدول الأعمال

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

## التقرير المرحلي السابع عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة

## تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية

## أولاً - مقدمة

- ١ - نظرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في التقرير المرحلي السابع للأمين العام عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/72/773)، المقدم عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٨٣/٧١. واجتمعت اللجنة الاستشارية أثناء نظرها في التقرير بممثلين عن الأمين العام قدموا إليها معلومات وإيضاحات إضافية، اختتموها بردودٍ خطية وردت في ٢٩ أيار/مايو ٢٠١٨.
- ٢ - ويتألف تقرير الأمين العام من جزأين، يتضمن الأول منهما معلومات محدثة عن الإجراءات الأخيرة، المتخذة على مدى العام الماضي، لتعزيز نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، المقدم في بادئ الأمر إلى الجمعية العامة في دورتها الرابعة والستين (انظر A/64/640)؛ ويشرح الثاني كيف يعزز الأمين العام تعزيز نظام المساءلة في الأمانة العامة لدعم نموذج الإدارة الجديد المقترح. ويتضمن المرفق الأول من تقرير الأمين العام موجزاً لنظام المساءلة المحدّث، يتضمن العناصر التي أضيفت على مدى السنوات والعناصر المقترحة في سياق الإصلاح الإداري المقترح.
- ٣ - ويتضمن تقرير الأمين العام المعنون "تغيير النموذج الإداري في الأمم المتحدة: تنفيذ هيكل إداري جديد لتحسين الفعالية وتعزيز المساءلة" (A/72/492/Add.2) عدداً من العناصر المتعلقة بنظام المساءلة في الأمم المتحدة وهو معروض حالياً على الجمعية العامة. وترد ملاحظات وتوصيات اللجنة الاستشارية بشأن ذلك التقرير في تقرير اللجنة ذي الصلة (A/72/7/Add.49). وتشير اللجنة إلى أنها



الرجاء إعادة استعمال الورق



علقت أيضاً باستفاضة على جوانب مختلفة لإطار المساءلة في سياق طائفة واسعة من التقارير التي أعدت على مدى عدة سنوات بشأن مسائل تشغيلية ومبادرات محدّدة تشكّل المساءلة أحد أبعادها<sup>(١)</sup>.

٤ - وتماشياً مع الهيكل العام لتقرير الأمين العام، ستقدّم اللجنة الاستشارية ملاحظاتها وتوصياتها في الفرع الثاني أدناه المتعلق بالإجراءات المتخذة مؤخراً لتعزيز نظام المساءلة القائم في الأمانة العامة، وفي الفرع الثالث أدناه المتعلق بتعزيز نظام المساءلة في سياق الإصلاح الإداري المقترح. وتتناول اللجنة في الفرع الثالث أدناه مسائل معينة، مثل الإدارة القائمة على النتائج، جرى تناولها في كل من الفرعين الثاني والثالث من تقرير الأمين العام.

## ثانياً - ملاحظات وتوصيات اللجنة الاستشارية بشأن المعلومات المحدثة عن التقدم المحرز في تعزيز نظام المساءلة

٥ - في القرار ٢٨٣/٧١ بشأن التقدم المحرز نحو إنشاء نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، أيدت الجمعية العامة الاستنتاجات والتوصيات الواردة في تقرير اللجنة الاستشارية السابق (A/71/820) فيما يتعلق بالمسائل التي أبرزتها اللجنة. وتلاحظ اللجنة أن بعض جوانب القرار ٢٨٣/٧١ بشأن نظام المساءلة قد نفذت أو هي قيد التنفيذ. بيد أن اللجنة تأسف لعدم معالجة عدد من المسائل بصورة محددة، ولعدم إحراز تقدم ذي شأن في مسائل أخرى، أو لأنه، في بعض الحالات، لم تدرج المعلومات المطلوبة في التقرير المرحلي الحالي للأمين العام عن نظام المساءلة، على النحو المبين في الفقرات أدناه.

٦ - ويُنظر في المسائل التالية التي جرى تناولها في القرار ٢٨٣/٧١ في سياق الإصلاح الإداري المقترح (انظر A/72/492/Add.2) وبالتالي يجري تناولها في الفرع الثالث أدناه: (أ) تنفيذ نظام الإدارة المركزية للمخاطر (انظر القرار ٢٨٣/٧١، الفقرة ٩)؛ (ب) تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج (المرجع نفسه، الفقرتان ١٣ و ١٤)؛ (ج) معالجة أوجه القصور القائمة في النظام الحالي لتفويض السلطة (المرجع نفسه، الفقرة ١٨).

### تعريف الغش والغش المفترض

٧ - تشير اللجنة الاستشارية إلى تعليقاتها بشأن الحاجة إلى وضع تعريفين، على نطاق منظومة الأمم المتحدة، لما يشكل غشاً وغشاً مفترضاً (انظر A/71/820، الفقرتان ١١ و ١٢) وتلاحظ طلب الجمعية العامة في هذا الصدد (انظر القرار ٢٨٣/٧١، الفقرة ٥). وعند الاستفسار، أبلغت اللجنة بأن اللجنة

(١) تشمل هذه التقارير تقارير اللجنة الاستشارية السابقة عن المساءلة: (A/71/820 و A/70/770 و A/68/783 و A/67/776 و A/66/738 و A/64/683 و A/64/683/Corr.1 و A/63/457 و A/60/418). وتشمل تقارير اللجنة الأخيرة الأخرى التي تتضمن تعليقات على مسائل تتعلق بالمساءلة تعليقات على ما يلي: أنشطة مكتب الأخلاقيات (انظر A/71/557، الفقرات ١٣٨-١٥١)؛ والتدابير الخاصة للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (A/72/824)؛ واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/69/874)؛ ونموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي (A/71/666)؛ وإدارة الموارد البشرية (A/72/558)؛ والتقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير مجلس مراجعي الحسابات المتعلقة بكيانات الأمم المتحدة (A/72/537)؛ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن حسابات عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام وتقرير الأمين العام عن تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات بشأن عمليات الأمم المتحدة لحفظ السلام (A/72/850)؛ ومشروع التخطيط المركزي للموارد (A/72/7/Add.31)؛ وأنشطة الشراء (A/71/823).

الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق قامت رسمياً في نيسان/أبريل ٢٠١٧ باعتماد تعريفين موحدتين للغش والغش المفترض على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

٨ - وعند الاستفسار، زودت اللجنة الاستشارية بالتعريفين اللذين أصدرتهما اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، على النحو التالي:

(أ) الغش: هو أي فعل أو تقصير يتمثل في قيام فرد أو كيان، عن علم، بتقديم صورة خاطئة عن حقيقة أو إخفاؤها، '١' من أجل الحصول على منفعة أو مزية غير مستحقة لنفسه أو لطرف ثالث، أو تجنب التزام على نفسه أو على طرف ثالث، و/أو '٢' على نحو يدفع فيه فرداً أو كياناً آخر إلى التصرف، أو عدم التصرف، على نحو يضر بمصلحته؛

(ب) الغش المفترض: ادعاءات يرى أنها تبرر إجراء تحقيق، وتثبت في حالة إقامة الدليل عليها وجود غش يترتب عليه فقدان موارد للمنظمة.

٩ - وترحب اللجنة الاستشارية باعتماد تعريفين للغش والغش المفترض على نطاق منظومة الأمم المتحدة.

### إطار مكافحة الغش والفساد

١٠ - تلاحظ اللجنة الاستشارية صدور إطار الأمانة العامة للأمم المتحدة لمكافحة الغش والفساد<sup>(٢)</sup> في ٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦، كما تلاحظ أن الجمعية العامة طلبت إلى الأمين العام أن يقدم في التقرير المرحلي السابع عن نظام المساءلة معلومات عن تنفيذ التدابير المتخذة بشأن هذا الإطار وأثرها. وعند الاستفسار، أبلغت اللجنة بأن مجلس مراجعي الحسابات أجرى في الربع الأول من عام ٢٠١٨ استعراضاً لتنفيذ الإطار، ستبلغ نتائجه إلى الجمعية العامة في الجزء الرئيسي من دورتها الثالثة والسبعين في تقرير المجلس عن التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة للأمم المتحدة (المجلد الأول). وتتطلع اللجنة إلى النظر في النتائج التي ينتهي إليها المجلس فيما يتعلق بحالة تنفيذ الإطار. وتوصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج بانتظام في تقاريره المقبلة عن نظام المساءلة معلومات محدثة عن تنفيذ الإطار (انظر أيضاً A/72/789، الفقرة ٣١).

### التقييم الشامل لمخاطر الغش

١١ - يشير الأمين العام إلى أنه تم تحديد ستة مجالات حساسة لمخاطر الغش والفساد، هي: (أ) الثقافة التنظيمية والمساءلة؛ (ب) إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأمن الفضاء الإلكتروني؛ (ج) بيئة التحكم في نظام أوموجا؛ (د) الشركاء المنفذون؛ (هـ) سرقة الوقود وحصص الإعاشة والمخزونات؛ (و) المشتريات (انظر A/72/773، الفقرات ١١-١٦). وعند الاستفسار، أبلغت اللجنة الاستشارية بأن لجنة الإدارة التي شكلها الأمين العام وافقت في شباط/فبراير ٢٠١٨ على إنشاء سجل لمخاطر الغش والفساد لمجالات المخاطر الـ ١٦ التي حددت أثناء التقييم، والتي اعتبرت المجالات الستة المذكورة أعلاه منها معرضة لمخاطر عالية جداً، أو حرجية، وأن الأمانة العامة تجري مشاورات مع الهيئات

(٢) انظر ST/IC/2016/25.

الرقابية بشأن نتائج التقييم. وأبلغت اللجنة أيضاً بأن تعزيز التدابير لمكافحة الغش والفساد جزءاً لا يتجزأ من عملية الأمين العام للإصلاح الإداري، وأن تدابير التخفيف من المخاطر ستُرصَد دورياً. وتلاحظ اللجنة التقدم المحرز في تقييم مخاطر الغش والفساد، عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٨٣/٧١. وتوصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج في تقاريره المقبلة عن نظام المساءلة معلومات مفصلة عن التدابير المتخذة لرصد المخاطر وتخفيف حدتها، على النحو المدرج في سجل المخاطر المنشأ حديثاً.

### تحديث الصكوك القانونية المتعلقة بالاستعانة بالأطراف الثالثة

١٢ - فيما يتعلق بطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقوم بتحديث الصكوك القانونية المتعلقة بالاستعانة بالأطراف الثالثة، مثل البائعين والشركاء المنفذين، مع إيلاء اهتمام خاص للبنود والأحكام المتعلقة بمكافحة الغش (انظر القرار ٢٨٣/٧١، الفقرة ٨)، تلاحظ اللجنة الاستشارية أن المخاطر المثبتة من علاقة المنظمة بالشركاء المنفذين تعتبر مجالا من المجالات الستة الحساسة للمخاطر. وتلاحظ اللجنة كذلك أن تعريف الغش والغش المفترض على نطاق المنظومة ينطبق أيضاً على الأفعال التي تقوم بها أطراف ثالثة. بيد أن اللجنة أبلغت عند الاستفسار بأن تحديث الصكوك القانونية، على النحو الذي طلبته الجمعية العامة، لا يزال في مراحله الأولى وأن وضع سياسة على نطاق المنظومة لإدارة الشركاء المنفذين سيتطلب تنقيح النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. وتجري حالياً عملية تشاورية في هذا الخصوص مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك مكتب الشؤون القانونية.

١٣ - ونظراً لتعرض المنظمة لمخاطر حرجية، توصي اللجنة الاستشارية بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يكفل إدراج بنود معيارية تتعلق بمكافحة الغش ومكافحة الفساد في الصكوك القانونية الجديدة والقائمة ذات الصلة المتعلقة بالاستعانة بالأطراف الثالثة. وإضافة إلى ذلك، توصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة أيضاً إلى الأمين العام أن يقوم دون مزيد من التأخير بتنفيذ سياسة على نطاق المنظومة بشأن إدارة الشركاء المنفذين.

### الحماية من الانتقام

١٤ - تشير اللجنة الاستشارية إلى أنه امتثالاً لقرار الجمعية العامة ٢٥٥/٧٠، صدرت في ٢٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧ سياسة تتعلق بالمبلغين عن المخالفات، وذلك في نشرة الأمين العام بشأن الحماية من الانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك والتعاون مع عمليات التدقيق أو التحقيق المأذون بها حسب الأصول<sup>(٣)</sup>. وتلاحظ اللجنة أن طلبها السابق (انظر A/71/820، الفقرة ٢٠)، الذي أيدته الجمعية العامة (انظر القرار ٢٨٣/٧١، الفقرتان ١١ و ١٢)، المتعلق بإدراج معلومات مفصلة عن تنفيذ سياسة الحماية من الانتقام، لم يعالج بصورة تامة في التقرير الأخير للأمين العام. وعند الاستفسار، أبلغت اللجنة بأنه من مجموع ٢٦ حالة أُحيلت إما إلى مكتب الأخلاقيات أو إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، حددت ٥ حالات بأنها حالات انتقام، عند اختتام التحقيق. وتوصي اللجنة بأن تكرر الجمعية العامة طلبها إلى الأمين العام بأن يدرج الإحصاءات ذات الصلة في التقارير المقبلة عن نظام المساءلة.

١٥ - وشددت الجمعية العامة في الفقرة ١١ من قرارها ٢٨٣/٧١ على الحاجة إلى الوضوح في إيصال مضامين سياسة الحماية من الانتقام. وتأسف اللجنة الاستشارية لأن المعلومات بشأن هذه السياسة لم تقدم إلا عند الاستفسار ولم تدرج في تقرير الأمين العام. وأبلغت اللجنة بأن الجهود الرامية إلى نشر المعلومات عن سياسة المنظمة المتعلقة بالحماية من الانتقام والسياسة المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات ومعايير السلوك تتضمن ما يلي: (أ) خدمات التدريب والتثقيف، مثل الدورات الإلكترونية الإلزامية بشأن الأخلاقيات والنزاهة في الأمم المتحدة وبشأن منع الغش والفساد في الأمم المتحدة؛ (ب) أنشطة التوعية التي يضطلع بها مكتب الأخلاقيات ويسلط فيها الضوء على الأحكام الجديدة في سياسة الحماية من الانتقام، مثل قيامه في عام ٢٠١٧ بعقد لقاءين مفتوحين في نيويورك، جرى بثهما على الإنترنت، وتقدم التدريب في ١٧ من البعثات الميدانية وأماكن المقر والمكاتب الموجودة خارج المقر، وقيامه في عام ٢٠١٨ بتقديم التدريب في ١٤ موقعا آخر؛ (ج) تناول موضوع بعنوان "معايير السلوك: ما المتوقع مني؟" لحوار القيادة في عام ٢٠١٧، الذي شارك فيه ٢٩ ٠٠٠ شخص، وركز على مسؤولية الموظفين عن الإبلاغ عن المخالفات والأحكام المتعلقة بحماية المبلغين عن المخالفات، واعتزام تناول موضوع بعنوان "عدم السكوت: متى يصبح الأمر 'إبلاغا عن مخالفة'؟" لحوار القيادة لعام ٢٠١٨؛ (د) إعداد خطط لعام ٢٠١٨ تتعلق بوضع استراتيجية إيصال مواضيعية ينظمها مكتب الأخلاقيات. وتؤكد اللجنة على أهمية التنفيذ الكامل لسياسة منع الانتقام وترحب بالجهود المبذولة لنشر تلك السياسة. وعلاوة على ذلك، توصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج في تقاريره المقبلة عن نظام المساءلة لمحة عامة عن المعلومات ذات الصلة وأنشطة التدريب المضطلع بها في هذا الصدد.

#### تنفيذ قرارات الجمعية العامة

١٦ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام في قرارها ٢٨٣/٧١ أن يواصل استخدام آلية التتبع لرصد حالة تنفيذ قرارات الجمعية العامة ذات الصلة المتعلقة بأمور الإدارة والميزانية وأن يدرج في تقرير الأداء البرنامجي لفترة السنتين معلومات شاملة عن تنفيذ هذه القرارات.

١٧ - وفيما يتعلق بتتبع وتنفيذ قرارات الجمعية العامة التي تتعلق تحديداً بنظام المساءلة، تأسف اللجنة الاستشارية لعدم اتساق التنفيذ والمتابعة والإبلاغ وتؤكد من جديد على ضرورة إدراج هذه المعلومات في تقارير الأداء المتعلقة بالميزانية البرنامجية (انظر A/71/820، الفقرة ٢٨)، على النحو الذي طلبته الجمعية العامة في القرار ٢٨٣/٧١. وعلاوة على ذلك، تتوقع اللجنة أن تتضمن التقارير المقبلة عن نظام المساءلة بانتظام موجزا للإجراءات المحددة المتخذة وللتقدم المحرز لضمان الامتثال لقرارات الجمعية العامة ذات الصلة (انظر أيضاً الفقرة ٥٣ أدناه).

#### إدارة الأداء، بما في ذلك حوافز الأداء والإجراءات التصحيحية والجزاءات

١٨ - تشير اللجنة الاستشارية إلى أن متوسط النسبة المئوية للموظفين الذين اعتبر أنهم يؤدون عملهم بشكل ممتاز (بمستوى أداء يتجاوز الأداء المتوقع) أو بشكل جيد (بمستوى أداء مرض تماما) يبلغ ٩٨ في المائة تقريبا (المرجع نفسه، الفقرة ٤٢). وتواصل اللجنة تكرار رأيها، الذي أبدته الجمعية العامة (انظر القرار ٢٨٣/٧١، الفقرة ١٦)، أن توزيع درجات التقييم الحالية قد لا يكون انعكاسا دقيقا للأداء في المنظمة، وتتوقع اتخاذ تدابير محددة من شأنها أن تسفر عن درجات تقييم أكثر

موثوقة. وتعتزم اللجنة العودة إلى هذه المسألة في سياق نظرها في تقارير الأمين العام المقبلة عن إدارة الموارد البشرية التي ستقدم إلى الجمعية العامة في دورتها الثالثة والسبعين.

١٩ - ويشير الأمين العام إلى أن الأعمال المتعلقة بالحوافز والإجراءات التصحيحية والجزاءات ستنتج في أقرب وقت ممكن، رهنا بعملية التشاور بين الموظفين والإدارة، وأن الأمانة العامة ستبلغ عن النتائج في تقرير مقبل بشأن المساءلة (انظر A/72/773، الفقرات ٢٥-٢٨).

٢٠ - وفيما يتعلق بالحوافز، يشير الأمين العام إلى أنه عقب اتخاذ الجمعية العامة القرار ٢٥٥/٧٢، ستعكس المبادئ العامة والمبادئ التوجيهية المقترحة للجنة الخدمة المدنية الدولية في الاستعراض الجاري لنظام إدارة الأداء في الأمانة العامة (المرجع نفسه، الفقرة ٢٦). واللجنة الاستشارية على ثقة من أن أي حوافز للأداء ستكون متسقة مع توجيهات لجنة الخدمة المدنية الدولية وأن أي مقترحات جديدة في هذا الصدد، بما في ذلك أي آثار مالية محتملة، ستنتظر فيها الجمعية العامة وفقاً للإجراءات المعمول بها.

٢١ - وعند الاستفسار، زودت اللجنة الاستشارية بمعلومات عن الإجراءات التصحيحية المحددة المتخذة في حالات تتعلق بمسائل مختلفة متصلة بأداء الموظفين منذ عام ٢٠١٠. وتشمل هذه الإجراءات التفاصيل التالية: (أ) اتخاذ إجراءات تأديبية ضد ٣٠ موظفا لعدم الامتثال لمختلف قرارات الجمعية العامة التي تدين الاستغلال والانتهاك الجنسيين؛ (ب) توقيع جزاءات على ٨ موظفين لانتهاك قواعد تتعلق بنشر معلومات سرية؛ (ج) توقيع جزاءات على ٩ موظفين لانتهاك القواعد المالية التي تنظم عملية الشراء وغيرها من العمليات ذات الصلة على النحو المنصوص عليه في دليل المشتريات. وفيما يتعلق بانتهاكات النظامين الإداري والأساسي للموظفين، أسفرت ٥٦٥ حالة عن فرض تدبير إداري أو تأديبي وأسفرت ٢٧٢ حالة عن إدراج ملاحظة في ملفات المركز الرسمي للموظفين المعنيين الذين انتهت خدمتهم<sup>(٤)</sup>. وتوصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج في التقارير المقبلة عن نظام المساءلة معلومات مجمعة عن العواقب والإجراءات التصحيحية المتخذة.

٢٢ - وفيما يتعلق بالمساءلة الشخصية، بما في ذلك كنتيجة للتدابير المقترحة في سياق الإصلاح الإداري المقترح، أبلغت اللجنة الاستشارية عند الاستفسار بأن المساءلة الشخصية ستنتوي على الاستعداد لقبول المسؤولية وبأن متخذ القرار يجب أن يكون على علم بسلطاته ومسؤولياته، وبإطار السياسات ذي الصلة والعواقب المحتملة، وبالتالي لا يمكن أن يخضع بشكل مشروع للمساءلة إلا متخذ القرار الذي يكون على علم تام بالإطار الكلي. وترى اللجنة أن الجهد بقواعد المنظمة وأنظمتها، وإطارها السياساتي، ومدوناتها لقواعد السلوك، وبالسلطات والمسؤوليات المحددة المتعلقة بالموظفين وغيرهم من مسؤولي الأمم المتحدة، لا يعفي الأفراد العاملين بأي صفة في المنظمة من تحمل المسؤولية والخضوع للمساءلة عن أفعالهم.

٢٣ - وتكرر اللجنة الاستشارية أيضاً رأيها بأن مصداقية إطار المساءلة تتوقف على قدرة المنظمة على إنفاذ التدابير التصحيحية المفروضة على الموظفين والمسؤولين الذين لم يمارسوا

(٤) يصدر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية تقريراً سنوياً يقدم فيه معلومات عن سوء السلوك و/أو السلوك الإجرامي والعواقب التأديبية، ويغطي آخر هذه التقارير الفترة من ١ تموز/يوليه إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧ (انظر A/73/71).

مسؤولياتهم بشكل سليم، استناداً إلى مجموعة واضحة وشفافة ودقيقة من المعايير ترمي إلى تحديد مجالات المسؤولية، ولا سيما لكبار المديرين (انظر أيضاً A/70/770، الفقرة ٢٩).

#### تقديم الوثائق في موعدها

٢٤ - فيما يتعلق بالوثائق التي تقدمها الأمانة العامة لأغراض النظر الحكومي الدولي فيها، تشير اللجنة الاستشارية إلى آخر تقرير قدمه الأمين العام عن خطة المؤتمرات، الذي أشير فيه إلى أنه قد صدر ٦٩ تقريراً، أي ٦٦ في المائة فقط، من التقارير الـ ١٠٤ المجدولة لتقديمها في الدورة الرئيسية للجنة الخامسة في ٢٠١٦ قبل ستة أسابيع من موعد النظر فيها (انظر A/72/116، الفقرات ٢٥-٢٧). وفيما يتعلق بالتقارير المقدمة إلى اللجنة نفسها للنظر فيها وإبداء المشورة بشأنها قبل إحالتها في وقت لاحق إلى اللجنة الخامسة، تشير اللجنة، على سبيل المثال، إلى أنها قدّمت أثناء نظرها في الميزانية البرنامجية المقترحة للأمين العام لفترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩ عدداً من الطلبات للحصول على معلومات كانت الردود عليها، في رأي اللجنة، غير مرضية، أو ظلت دون رد، أو قدّمت الردود عليها بعد مرور عدة أسابيع على تقديم الطلب الأولي. كملاحظة عامة، تلاحظ اللجنة أيضاً أنها في كثير من الأحيان تجري استعراضها على أساس نسخ "مسبقة غير محررة" من الوثائق، يتطلب بعضها تعديلات لاحقة في مسائل تتعلق بالوقائع والمضمون.

٢٥ - وفي الفقرة ١٧ من القرار ٢٨٣/٧١، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يعمل على تضمين اتفاقات كبار المديرين باستمرار مؤشراً إدارياً يتعلق بتقديم الوثائق في موعدها وأن يبلغ عن هذه المسألة في التقرير المرحلي السابع. واللجنة الاستشارية على ثقة من أنه سيتم موافاة الجمعية العامة في وقت نظرها في هذا التقرير بمعلومات محدثة عن هذه المسألة. وتتوقع اللجنة أيضاً أن تُدرج في التقارير المرحلية المقبلة عن نظام المساءلة معلومات محدثة بشأن الحالة. ويرد في الفقرتين ٤٦ و ٤٧ أدناه المزيد من التعليقات عن تعزيز اتفاقات كبار المديرين.

#### الاستغلال والانتهاك الجنسيان

٢٦ - ترد في الفقرات ١٧ إلى ١٩ من تقرير الأمين العام لمحّة عامة عن التدابير المتخذة لتعزيز الحماية التي توفرها المنظمة من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، بما في ذلك فيما يتعلق بوضع مجموعة أدوات لإدارة مخاطر الاستغلال والانتهاك الجنسيين، سيبدأ العمل بها في وقت متأخر من عام ٢٠١٨، بما يتيح للبعثات اتباع نهج منتظم في تحديد المخاطر ذات الصلة وتقييمها والتخفيف من حدتها. وتشير اللجنة الاستشارية إلى ملاحظاتها وتعليقاتها الواردة في أحدث تقرير لها عن التدابير الخاصة للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين (A/72/824) وتشدد على أن وضع تدابير خاصة لمكافحة الاستغلال والانتهاك الجنسيين جزءاً أساسياً من نظام المساءلة في المنظمة.

#### مكافحة التحرش الجنسي

٢٧ - ترد في الفقرات ٢٠ إلى ٢٤ من تقرير الأمين العام لمحّة عامة عن التدابير المتخذة لمكافحة التحرش الجنسي. وتشمل هذه المحّة معلومات بشأن ما يلي: (أ) نهج عدم التسامح مطلقاً إزاء التحرش الجنسي في مكان العمل؛ (ب) الإجراءات المتخذة لضمان وجود آليات مناسبة لمنع تلك الحوادث والتحقيق فيها والتصدي لها وتوفير الحماية للضحايا والشهود؛ (ج) السياسة المنقحة المتعلقة



بالتحقيقات والعمليات التأديبية<sup>(٥)</sup>؛ (د) تدابير أخرى من قبيل خط للمساعدة على مدار الساعة وبرنامج تدريبي إلزامي محدث بشأن منع التحرش والاعتداء الجنسيين. وعلاوة على ذلك، أنشئت فرقة عمل تابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين يتركز عملها على تحسين الجهود المبذولة على نطاق المنظومة لجمع البيانات عن التحرش الجنسي ومنعه والتصدي له، وستقدم في أيار/مايو ٢٠١٨ ما تخلص إليه من نتائج وتوصيات إلى اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ومجلس الرؤساء التنفيذيين. واللجنة الاستشارية على ثقة من أن الأمين العام سيزود الجمعية العامة في وقت نظرها في هذا التقرير بمعلومات محدثة عن النتائج التي تنتهي إليها فرقة العمل. وتعتزم اللجنة مواصلة معالجة هذا الموضوع في سياق نظرها في التقارير المقبلة بشأن إدارة الموارد البشرية.

### تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات

٢٨ - تناولت اللجنة الاستشارية النتائج التي توصل إليها مجلس مراجعي الحسابات فيما يتعلق بفترة الأداء ٢٠١٦/٢٠١٧ في الفقرات ٢٤ إلى ٣١ من تقريرها عن المسائل الشاملة المتصلة بعمليات حفظ السلام (A/72/789). وأصدر المجلس ٧٥ توصية للفترة ٢٠١٦/٢٠١٧، مقارنة بـ ٥٥ توصية للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ و ٣١ توصية للفترة ٢٠١٤/٢٠١٥. وأشار المجلس إلى أنه تم تنفيذ ٧٨ في المائة من التوصيات الصادرة للفترة ٢٠١٤/٢٠١٥، فيما تم تنفيذ ٤٢ في المائة من التوصيات الصادرة للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦. وأقر المجلس أيضا بأن التوصيات قد تتطلب اتخاذ إجراءات ذات صلة بالموضوع، ومن ثم قد يتطلب تنفيذها في بعض الحالات وقتا أطول. وفيما يتعلق بتنفيذ التوصيات في كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الأمانة العامة، تناولت اللجنة النتائج ذات الصلة التي خلص إليها المجلس في تقريرها الأخير عن التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير مجلس مراجعي الحسابات (A/72/537). وفي ذلك التقرير، أشارت اللجنة أيضا إلى المعدلات العامة المتدنية للتنفيذ، وعلى وجه التحديد، إلى انخفاض من ٦٥ في المائة في فترة السنتين ٢٠٠٨/٢٠٠٩ إلى ٤٥ في المائة فقط في عام ٢٠١٦ (المرجع نفسه، الفقرات ١٦-١٨).

٢٩ - وتكرر اللجنة الاستشارية تأكيد أهمية تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات بالكامل وفي الوقت المناسب (انظر أيضا A/72/537، الفقرة ١٨، و A/71/669، الفقرة ١٩). وعلاوة على ذلك، توصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج في التقارير المقبلة عن نظام المساءلة معلومات عن الإجراءات المتخذة لتنفيذ توصيات المجلس في إطار الجهود الرامية إلى تعزيز اتفاقات كبار المديرين، بغية كفالة المساءلة الشخصية أو المؤسسية على معالجة توصيات المراجعة الخارجية للحسابات (انظر أيضا الفرع الثالث أدناه).

### ثالثا - ملاحظات وتوصيات اللجنة الاستشارية بشأن مقترحات الأمين العام من أجل تعزيز نظام المساءلة في الأمانة العامة في إطار النموذج الإداري الجديد

٣٠ - كما يشير الأمين العام في تقريره، اعتمدت الجمعية العامة، في الفقرة ٨ من قرارها ٦٤/٢٥٩، تعريفا للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر أيضا A/72/773، الفقرة ٤٤). ويشمل التعريف

(٥) انظر ST/AI/2017/1.



سنة مكونات تقع في صميم نظام المساءلة: (أ) ميثاق الأمم المتحدة؛ (ب) وثائق تخطيط البرامج والميزانية في المنظمة؛ (ج) النتائج والأداء؛ (د) نظام الرقابة الداخلية؛ (هـ) المعايير الأخلاقية والنزاهة؛ (و) وظائف الرقابة. ويرد في الشكل الثاني من التقرير موجز للعناصر الرئيسية والتفاعلات فيما بين المكونات الستة لنظام المساءلة. ويشير الأمين العام أيضا إلى أن نظام المساءلة في الأمانة العامة تم تعزيزه منذ عام ٢٠١٠<sup>(٦)</sup> كي يعكس تطور أهداف الأمم المتحدة ومعاييرها وعملياتها. وكما هو مشار إليه في الفقرة ٢ أعلاه، يقدم الأمين العام موجزا للنسخة المحدثة من نظام المساءلة في الأمانة العامة، بما في ذلك العناصر الجديدة المتعلقة بالإصلاح الإداري المقترح.

٣١ - ويذكر الأمين العام أن نموذج الإدارة الجديد المقترح سيمكن المديرين من تحديد أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة لهم لدعم إنجاز البرامج وتنفيذ الولايات، وأنه يعتزم في إطار هذا النموذج إضفاء اللامركزية على صنع القرار من خلال تفويض مباشر للسلطات اللازمة إلى رؤساء الكيانات على نطاق الأمانة العامة من أجل إدارة الموارد المتاحة لهم إدارة فعالة. ويشير الأمين العام أيضا إلى أن السلطات سيتم تفويضها بناء على النظر المتأني في قدرة المديرين على تسلّم هذه السلطة وممارستها بطريقة سليمة. وعلاوة على ذلك، يقترح الأمين العام أن يقترن التوسع المتوخى لتفويض السلطة بتدابير تكميلية تشمل: (أ) تبسيط وترشيد القواعد والسياسات والإجراءات؛ (ب) وضع سياسات وتوجيهات إدارية جديدة واضحة ومبسطة إلى جانب آليات التدريب والدعم والرصد والمساءلة المناسبة. (ج) إنشاء وظيفة جديدة لرصد الأداء والامتثال من أجل تقييم مدى توافق عمليات المنظمة مع نظام الرقابة الداخلية وأفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في طرق أداء العمل بالأمانة العامة.

٣٢ - ويقدم الأمين العام، في الفقرة ٤١ من تقريره، تفاصيل إضافية بشأن التدابير التكميلية الرامية إلى دعم التغييرات المتوخى إدخالها على نظام تفويض السلطة، والتي تتضمن العناصر التالية: (أ) إعداد توجيهات واضحة بشأن المساءلة الإدارية؛ (ب) تعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج؛ (ج) تحسين فعالية نظم إدارة المخاطر من خلال نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" (انظر الفقرتين ٣٩ و ٤٠ أدناه)؛ (د) تعزيز نظام اتفاقات كبار المديرين؛ (هـ) اعتماد بيان بشأن الرقابة الداخلية يوقع عليه جميع المديرين الكبار؛ (و) إنشاء نظام لتفويض السلطة يحدد السلطات والمسؤوليات بوضوح في مصفوفة للمساءلة؛ (ز) وضع مجموعة جديدة من وظائف الرصد والامتثال. وتقدم اللجنة الاستشارية ملاحظاتها وتوصياتها بشأن فرادى المقترحات في الفقرات أدناه.

### التوجيهات بشأن المساءلة الإدارية

٣٣ - يشير الأمين العام إلى أنه يجري بذل جهود لتيسير وتبسيط إطار السياسات الداخلي لتحسين الدعم المقدم إلى عملية صنع القرار، وكذلك زيادة الشفافية عن طريق استحداث لوحات متابعة وأدوات أخرى للإبلاغ عن استخدام الموارد والتقدم المحرز في تنفيذ البرامج على مدار السنة. كما يشير إلى أن الأمانة العامة ستعد توجيهات شاملة وواضحة وسهلة الفهم فيما يتعلق بجميع جوانب الهياكل والعمليات المرتبطة بالمساءلة في الأمانة، ستشمل وصلات إلكترونية تحيل المستخدم مباشرة على المصادر الأصلية للمعلومات، وسيجري تحديثها باستمرار. وعلاوة على ذلك، فهو يشير إلى أن نظام التوجيهات يرمي إلى

(٦) ورد أول وصف مكونات نظام المساءلة في الأمانة العامة في المرفق الأول لتقرير الأمين العام المعنون "نحو نظام للمساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة" (A/64/640).

إبلاغ كل موظف بتوقعات الأمانة العامة فيما يخص السلوك والأداء السليم والممارسات الإدارية الكفؤة. وسوف تُستخدم التوجيهات أيضا في التدريب التمهيدي المقدم إلى الموظفين المعيّنين حديثا، بمن فيهم القيادة العليا.

٣٤ - وتلاحظ اللجنة الاستشارية اعتزام الأمين العام تقديم توجيهات واضحة ومستكملة بشأن المساءلة للموظفين على جميع المستويات، وكذلك بدء العمل بلوحات متابعة وتقديم بيانات لدعم عملية صنع القرار ورصد الأداء. وتؤكد اللجنة على أن هناك أيضا حاجة إلى آليات منهجية لضمان فهم هذه التوجيهات فهما جيدا وتطبيقها على النحو المطلوب في المستقبل (انظر الفقرات ٤١-٤٥ أدناه). وتتطلع اللجنة إلى تلقي تفاصيل عن التقدم المحرز في هذا الصدد في التقرير المرحلي المقبل للأمين العام.

٣٥ - وفيما يتعلق بتيسير وتبسيط إطار السياسات، تنق اللجنة الاستشارية بأن الأمين العام سيقدم إلى الجمعية العامة معلومات عن نتائج هذه الجهود، بما في ذلك تفاصيل مثل عدد الإصدارات حسب المجال الإداري في بداية العملية وعند نهايتها، وأمثلة على العناصر المبسطة، وتأثير التبسيط على الضوابط الداخلية. وتؤكد اللجنة على وجه الخصوص على ضرورة تحديد أثر تبسيط إطار السياسات والتغييرات المدخلة على نظام تفويض السلطة على أنظمة الأمم المتحدة وقواعدها المالية والنظامين الأساسيين والإداري لموظفيها. وتأمل اللجنة أن يقدم الأمين العام جميع التعديلات المدخلة على الأنظمة والقواعد المالية والنظامين الأساسيين والإداري للموظفين، فضلا عن الأساس المنطقي للتغييرات، إلى الجمعية في الوقت المناسب (انظر A/72/129/Rev.1).

### الإدارة القائمة على النتائج

٣٦ - أكدت الجمعية العامة، في قرارها ٢٨٣/٧١، من جديد أن الإدارة القائمة على النتائج والإبلاغ عن الأداء ركيزتان أساسيتان في أي إطار للمساءلة يُراد له أن يكون شاملا، وكررت طلبها إلى الأمين العام أن يقدم في تقريره المرحلي المقبل خطة مفصلة تتضمن إطارا زمنيا محددا ومؤشرات واضحة لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في السير العادي لعمل المنظمة. وتشير اللجنة الاستشارية إلى أن الجمعية طلبت، في قرارها ٢٥٣/٦٧، إلى الأمين العام أن يبدأ في تنفيذ إطار الإدارة القائمة على النتائج المقدم في التقرير المرحلي الثاني عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة (A/67/714)، وذلك على نحو تدريجي مع زيادة تحسين الإطار. وعند الاستفسار، زُودت اللجنة بقائمة بتقارير الاستعراض والتقييم ومراجعة الحسابات فيما يتعلق بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة؛ وترد هذه القائمة في مرفق هذا التقرير.

٣٧ - وترد مناقشة الإدارة القائمة على النتائج في الفقرات ٥١ إلى ٦٢ من التقرير المرحلي السابع للأمين العام. ويشمل المرفق الثاني للتقرير خطة عمل من أجل تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة للأمم المتحدة خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، تشمل الإجراءات التالية: (أ) الإجراء ١: تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق الإدارة القائمة على النتائج والمساءلة؛ (ب) الإجراء ٢: تعزيز قدرات الأمانة العامة في عمليات التخطيط والميزنة والإبلاغ المتعلقة بالنتائج؛ (ج) الإجراء ٣: تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات في الأمانة العامة لدعم نظام الإدارة القائمة على النتائج؛ (د) الإجراء ٤: استخدام المعلومات المتعلقة بالنتائج للتعلم والإدارة، وكذلك من أجل الإبلاغ والبرمجة والتخطيط والميزنة والمساءلة؛

(هـ) الإجراء ٥: تقييم واستعراض وتحديث إطار الإدارة القائمة على النتائج وتطبيقه. ويشير الأمين العام إلى أن الخطة المقترحة تعكس الإطار المفاهيمي والهيكل الإداري اللذين عُرضا في سياق التقرير المرحلي الثاني (المرجع نفسه)، ويقدم أيضا رأي الأمانة العامة بشأن تعريف الإدارة القائمة على النتائج. وإضافة إلى ذلك، يشير الأمين العام إلى أن تنفيذ نظام أو موجا بنطاقه الكامل سيؤدي إلى تحسين تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج من خلال توطيد الصلة بين النتائج واستخدام الموارد، وإمداد المديرين بأدوات أفضل تتيح إدارة تنفيذ البرامج على نحو استباقي. ويشار أيضا إلى أنه ستُعرض المعلومات المتعلقة بالأداء البرنامجي والمالي على لوحات المتابعة التي سيبدأ العمل بها في أوائل عام ٢٠١٩.

٣٨ - ويشار في تقرير الأمين العام عن الإصلاح الإداري (انظر A/72/492/Add.2، الفقرتان ٥٥ و ٦٠) إلى أن المنظمة بأسرها وفردى موظفيها سيُساءلون عن تحقيق النتائج المتفق عليها مع الامتثال للأنظمة والقواعد والمعايير الأخلاقية. وتأمل اللجنة الاستشارية أن يقدم الأمين العام في تقريره المقبل المزيد من التفاصيل عن الكيفية التي سيستخدم بها تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج لإظهار التقدم المحرز في تعزيز المساءلة، وعن الكيفية التي ستقيم وتقاس بها التحسينات في تنفيذ الولايات وتحقيق الأهداف في امتثال كامل للأنظمة والقواعد ذات الصلة.

#### إدارة المخاطر ونموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"

٣٩ - يشير الأمين العام في تقريره المرحلي السابع إلى أنه سيجري التركيز بشكل أكبر على نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"<sup>(٧)</sup> لزيادة الوضوح بشأن المخاطر والضوابط والمساعدة على تحسين فعالية نظم إدارة المخاطر (انظر A/72/773، الفقرة ٤١ (ج)). وعند الاستفسار، أبلغت اللجنة الاستشارية بأن النموذج لا يمثل خروجاً عن نظام المساءلة الحالي، بل هو وسيلة لتوضيح الأدوار والمسؤوليات الرئيسية المتعلقة بإدارة المخاطر والضوابط الداخلية في المنظمة. وترد التفاصيل المتعلقة بالنموذج في الفقرات ٦١ إلى ٩٠ من التقرير؛ وسيتألف النموذج مما يلي:

(أ) خط دفاع أول، يشمل مهام المديرين التنفيذيين الذين يتولون أمر المخاطر ويديرونها، وتقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ إجراءات تصحيحية من أجل معالجة أوجه القصور في طرق أداء العمل والرقابة في مجال كل واحد منهم (المرجع نفسه، الفقرات ٦٧-٧٧). وتشمل التدابير المتوخاة لدعم المساءلة ما يلي: تنفيذ الإدارات والمكاتب والبعثات للإدارة المركزية للمخاطر؛ ووضع مصفوفة لتفويض السلطة؛ وتعزيز لاتفاقات كبار المديرين؛ واشتراط أن يوقع كل رئيس إدارة أو مكتب أو بعثة على بيان للرقابة الداخلية يشهد فيه على الامتثال لإطار الرقابة الداخلية في نطاق المسؤولية المنوطة به؛

(ب) خط دفاع ثانٍ يشمل وظائف الإدارة المركزية التي تراقب المخاطر والضوابط الداخلية وتوفر المشورة والدعم الضروريين للمديرين التنفيذيين كي يتمكنوا من إدماج إدارة المخاطر في العمليات الرئيسية (المرجع نفسه، الفقرات ٧٨-٨٥). وتشمل وظائف الامتثال المتوخاة الاستعراضات الإدارية، واختبارات ضمان الجودة، وعمليات التقييم الذاتي، والتقييمات الإدارية. وتشمل التدابير الأخرى المتوخاة ما يلي: وضع مبادئ توجيهية وتوفير الدعم لممارسة تفويض السلطة؛ وإدارة تفويض السلطة بما في ذلك وضع وثيقة سياسة موحدة، ووثائق الإجراءات المفوضة، وتحديد معايير للإجراءات التصحيحية في حالة

(٧) انظر الموقع الشبكي التالي: [https://global.theia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-](https://global.theia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx)

[Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx](https://global.theia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx)

إساءة استخدام السلطة المفوضة؛ ورصد الفصل بين الواجبات، والأداء والامتثال من خلال تحليل البيانات؛ وتقديم مبادئ توجيهية بشأن التعاون الفعال مع الهيئات الرقابية؛ وتقديم مكتب الأخلاقيات للاستشارات السرية. ويشير الأمين العام إلى أنه في إطار النموذج الإداري الجديد المقترح، سيعهد بالمسؤوليات المذكورة أعلاه في المقام الأول إلى إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، التي ستتعاون مع إدارة الدعم العملي في مجالات مثل مراقبة الجودة؛

(ج) خط دفاع ثالث، يشمل وظائف الضمان المستقل التي يؤديها مكتب خدمات الرقابة الداخلية، وتشمل: تقديم الضمان على أن الأنشطة البرنامجية أدت إلى تحقيق النتائج المرجحة وعلى أنها نفذت تنفيذاً يمثل لجميع قرارات المنظمة وأنظمتها وقواعدها وسياساتها، وبالتالي مساعدة الأمين العام في حماية أصول المنظمة؛ ومنع واكتشاف الاحتيال والتبديد والتجاوزات والمخالفات وسوء الإدارة. وإضافة إلى ذلك، يجري المكتب عمليات مراجعة حسابات، وتقييمات، وعمليات تفتيش وتحقيقات، وتقدم تقاريره مباشرة إلى الجمعية العامة (المرجع نفسه، الفقرة ٨٦).

٤٠ - وترحب اللجنة الاستشارية باعترام الأمين العام دمج إدارة المخاطر في كيانات الأمانة العامة كجزء من مسؤولياتها عن الإدارة اليومية لأنشطتها التنفيذية، مع رصد الامتثال والأداء (انظر A/64/683 و A/64/683/Corr.1، الفقرة ٥٠). وترى اللجنة أن المسؤولية عن المخاطر، عند اطلاع فرادى المديرين بها على نحو سليم، تكون مهمة للمساءلة المتعلقة بالرقابة الداخلية. واللجنة على ثقة من أن الأمين العام سيقدم في تقريره المقبل مزيداً من التفاصيل عن التطبيق العملي لنموذج "خطوط الدفاع الثلاثة"، بما في ذلك أي دروس مستفادة وتحسينات في الفعالية التشغيلية للكيانات المعنية.

### تفويض السلطة

٤١ - أكدت الجمعية العامة، في الفقرة ١٨ من قرارها ٢٨٣/٧١ على الحاجة إلى قيام الأمين العام بمعالجة أوجه القصور في النظام الحالي لتفويض السلطة عن طريق إصدار تعريف دقيق لأدوار ومسؤوليات الأفراد من جميع الرتب الذين تفوض إليهم سلطات، وعن طريق إحداث آليات للإبلاغ على نطاق المنظومة عن رصد السلطات المفوضة وممارستها، وعن طريق الإجراءات التي يتعين اتخاذها في حالات سوء الإدارة أو إساءة استعمال السلطة.

٤٢ - وفي هذا الصدد، تشير اللجنة الاستشارية إلى أنه يشار في تقرير الأمين العام عن تنفيذ الهيكل الإداري الجديد (A/72/492/Add.2) إلى أن الأمانة العامة أجرت مسحاً شاملاً لخطوط سير النظام الحالي لتفويض السلطة، وإلى أن استعراضاً شاملاً للسلطات القائمة وتقييماً للقدرات الفردية ومتطلبات المراقبة سيُنجزان خلال عام ٢٠١٨. وأشار الأمين العام، في ذلك التقرير، أيضاً إلى أن تفويضات السلطة ستمنح على أساس وظيفي وليس شخصي إلى مديرين يستقدمون لشغل وظائف محددة، ويتم انتقاؤهم والإبقاء عليهم في وظائفهم على أساس قدرتهم على ممارسة تفويضاتهم بمسؤولية وعلى نحو خاضع للمساءلة. وفي تقرير اللجنة الاستشارية ذي الصلة (A/72/7/Add.49)، طلبت إلى الأمين العام تقديم معلومات عن نتائج مسح خطوط سير النظام الحالي لتفويض السلطة، واستعراض السلطات القائمة وتقييم القدرات الفردية.

٤٣ - ويشير الأمين العام، في تقريره المرحلي السابع، إلى أن التدابير الإضافية المتوخاة لتعزيز المساءلة في سياق الإصلاح الإداري تشمل إنشاء نظام أفضل وأيسر لتفويض السلطة يحدد السلطات والمسؤوليات بوضوح في مصفوفة للمساءلة (انظر A/72/773، الفقرة ٤١ (و)). وترد المعلومات بشأن هذه المصفوفة، التي تشكل جزءاً من خط الدفاع الأول، في الفقرتين ٧٤ و ٧٥ من التقرير. ويشير إلى أنه سيجري تصميم المصفوفة تمثيلاً مع تفويضات السلطة التي مُنحت لمختلف المهام الإدارية (مثل إدارة الموارد البشرية والميزنة والشؤون المالية والمشتريات)، وستشمل، في جملة أمور، ما يلي: (أ) معلومات عن الموظف المسؤول أو رئيس الكيان الذي يكون مسؤولاً وخاضعاً للمساءلة عن الاستخدام السليم للسلطة المفوضة؛ (ب) نطاق السلطة، بما في ذلك أي عتبات محددة أو قيود أو شروط تحكم التفويض من الباطن؛ (ج) التزامات الرصد والإبلاغ المحددة التي يجب الوفاء بها مع السلطة المفوضة؛ (د) المؤهلات و/أو الاحتياجات التدريبية الخاصة اللازمة لممارسة تفويض السلطة بطريقة مسؤولة، ومجموعة الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها أو أخذها في الاعتبار عند ممارسة السلطة المفوضة (المرجع نفسه، الفقرة ٧٤). ويشير الأمين العام أيضاً إلى أن إطار تفويض السلطة سيضم معلومات بشأن الإجراءات التصحيحية المحددة التي يتعين اتخاذها في الحالات التي لا تستخدم فيها السلطة المفوضة على النحو المناسب.

٤٤ - وترى اللجنة الاستشارية أن تقديم بعض الأمثلة لمصفوفات تفويض السلطة بالنسبة لمهام رئيسية نموذجية قد يمكّن من فهم أفضل للأداء والآثار العملية للنظام المتوخى لتفويض السلطة، بما في ذلك، على سبيل المثال، مصفوفات تفويض السلطة لرؤساء كيانات الأمانة العامة (الإدارة/المكتب/اللجنة الإقليمية/البعثة الميدانية)، ومديري الشؤون الإدارية لمكاتب/بعثات الأمم المتحدة، وموظفي المشتريات، وموظفي التصديق وموظفي الاعتماد. وترى اللجنة أيضاً أن تقديم معلومات مقارنة عن عمليات تفويض السلطة القائمة والمتوخاة سيوفر قدراً أكبر من الوضوح بشأن التغييرات المتوخاة<sup>(٨)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بتفويض السلطة على أساس وظيفي وليس على أساس شخصي، ترى اللجنة أنه ينبغي أيضاً تقديم معلومات إضافية عن الإجراءات المتوخاة لتحديد أن المديرين وفراذ الموظفين الذين سيتم تفويض السلطة إليهم قادرون على ممارسة سلطاتهم بمسؤولية وعلى نحو خاضع للمساءلة.

٤٥ - وتوصي اللجنة الاستشارية بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يدرج في تقريره المرحلي المقبل تفاصيل من شأنها أن تيسر فهم عمل النظام المنقح لتفويض السلطة والآثار العملية المترتبة عليه فهماً أفضل، مع مراعاة تعليقات وملاحظات اللجنة الواردة في الفقرات أعلاه. واللجنة على ثقة من أنه، في ما يتعلق بتطبيق النظام المنقح لتفويض السلطة، ستقدّم تأكيدات إلى الجمعية بوجود الضمانات الضرورية، بما في ذلك الآليات المتعلقة بالمخاطر

(٨) يمكن أن يشمل ذلك، على سبيل المثال، رسوم بيانية مقارنة تشمل معلومات تتعلق بما يلي: (أ) التغييرات المدخلة على الإجراءات الحالية المتعلقة بتفويض السلطة لإدارة الأنظمة والقواعد المالية والنظامين الأساسي والإداري للموظفين (انظر ST/AI/2016/7 و ST/SGB/2015/1)، ولا سيما السلطات المفوضة حالياً إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية والدعم الميداني، والأمانة العامة المساعدة، المراقبة المالية، والأمناء العاميين المساعدين لخدمات الدعم المركزية، والموارد البشرية، والدعم الميداني، والأمانة العامة المساعدة ورئيسة هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات، ومدير شعبة اللوجستيات؛ (ب) التغييرات التي أدخلت على الإجراءات المتعلقة بتعيين موظفي الاعتماد والتصديق، أو الموظفين الذين يؤدون وظائف مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية.

والمساءلة، بما يكفل الممارسة المسؤولة لتفويض السلطة وحسن إدارة الموارد (انظر أيضا A/72/7/Add.49، الفقرة ١٩).

### تعزيز نظام اتفاقات كبار المديرين

٤٦ - عرض الأمين العام المعلومات المتعلقة بتعزيز اتفاقات كبار المديرين في الفقرة ٧٦ من تقريره المرحلي السابع، باعتباره جزءا من التدابير المقترحة في إطار خط الدفاع الأول. ويُشار إلى أنه تم تعزيز الاتفاقات في عام ٢٠١٨ لتشمل، ضمن أمور أخرى، نمط القيادة الخاص بإطار قيادة منظومة الأمم المتحدة الذي أقره مجلس الرؤساء التنفيذيين، وإلى أنه ستضاف سمات جديدة في عام ٢٠١٩، مثل: (أ) لوحات متابعة تتضمن معلومات مفصلة عن الأداء وعن تنفيذ البرامج استنادا إلى التقييمات الذاتية وإدماج الدروس المستخلصة من تنفيذ البرامج؛ (ب) ونتائج تقييم كبار المديرين من رؤسائهم ومرؤوسهم ونظرائهم؛ (ج) ونتائج الاستقصاءات المتعلقة بتصورات الموظفين للقيادات والمديرين. ويشير الأمين العام أيضا إلى أن اتفاقات الأداء السنوية لكبار المديرين ستعكس الأهداف والنتائج المتوقعة من المنظمة، التي ستعكس بعد ذلك نُزوليا من خلال خطط العمل الخاصة بالمستويات المتعاقبة من المديرين والموظفين على جميع المستويات، وإلى أن خطط العمل هذه ستصبح اللبنة الأساسية لمساءلة كبار المديرين والموظفين على جميع المستويات عن أدائهم (انظر A/72/773، الفقرة ٥٤).

٤٧ - وتشير اللجنة الاستشارية إلى أن نظام اتفاقات كبار المديرين استُحدث في عام ٢٠٠٦. وقد أوضحت اللجنة، في تقاريرها السابقة، أنها ترى أن نظام الاتفاقات، إذا نُفذ بشكل سليم، يمكن أن يصبح أداة قوية للمساءلة. بيد أن اللجنة تلاحظ أنه ليس هناك أدلة كثيرة على أن لاتفاقات كبار المديرين أي تأثير فعلي من حيث تعزيز المساءلة. ورغم عدم وجود نتائج مشجعة حتى الآن، لا تزال اللجنة تعتقد أن نظام الاتفاقات يمكن أن يتطور ليصبح أداة فعالة للمساءلة. وإضافة إلى ذلك، ونظرا للصلات القائمة بين الاتفاقات وخطط عمل الموظفين على جميع المستويات، ترى اللجنة أنه يمكن استخدام اتفاقات كبار المديرين لتقييم أداء الإدارات (انظر الفقرة ٥٣ أدناه). وتوصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يواصل جهوده الرامية إلى زيادة فعالية اتفاقات كبار المديرين باعتباره أدوات للمساءلة، وأن يقدم معلومات في تقريره المقبل عن التدابير المتخذة لمواصلة تعزيز نظام اتفاقات كبار المديرين.

### بيان الرقابة الداخلية

٤٨ - يشير الأمين العام في تقريره المرحلي السابع إلى أنه في إطار خط الدفاع الأول، سيكون مطلوبا من كل رئيس إدارة أو مكتب أو بعثة التوقيع في نهاية كل سنة تقويمية على بيان للرقابة الداخلية<sup>(٩)</sup> يشهد فيه على الامتثال لإطار الرقابة الداخلية في نطاق المسؤولية المنوطة به. واللجنة الاستشارية واثقة من أن الجمعية العامة ستزود بمزيد من المعلومات عن الفائدة من هذا البيان، وكذلك بتفاصيل عن كيفية تفعيل هذا البيان والتصديق عليه واستخدامه باعتباره أداة من أدوات المساءلة.

(٩) أُبلغت اللجنة الاستشارية بأن بيان الرقابة الداخلية يعتمد على إطار الرقابة الداخلية ٣ للجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي.



## لوحات المتابعة المتاحة للدول الأعضاء

٤٩ - يشير الأمين العام إلى أن الأداء البرنامجي والمالي للبرامج الفردية سيُعرض على لوحات متابعة، سيجري تحديثها مرة كل ثلاثة أشهر، وستتاح للدول الأعضاء والموظفين إمكانية الاطلاع عليها (المرجع نفسه، الفقرة ٢). وترى اللجنة الاستشارية أن لوحات المتابعة قد تكون أداة مفيدة لتحسين الشفافية، وهي واثقة من أن الأمين العام سيقدم مزيداً من التفاصيل في تقريره المقبل عن التطورات في هذا الصدد.

## رابعاً - الملاحظات الختامية والتوصيات

٥٠ - تشير اللجنة الاستشارية إلى أن الجمعية العامة أكدت في قرارها ٢٦٦/٧٢ عن الإصلاح الإداري أن المساءلة مبدأ أساسي للإصلاح الإداري. واللجنة واثقة من بذل كل ما أمكن من جهود لضمان أن يُسفر تنفيذ التغييرات المقترحة عن إنشاء نظام مساءلة أكثر قوة وفعالية، إلى جانب تقديم تقارير شاملة وشفافة إلى الجمعية العامة.

٥١ - وكما لاحظت عامة، تشير اللجنة الاستشارية إلى أن الأمين العام رسم في تقريره إطاراً للتغييرات المقترح إدخالها على نظام المساءلة، وإلى أن تفاصيل المقترحات وطريقة تنفيذها لا تزال بحاجة إلى توضيح. وفي الفقرات الواردة أعلاه، سلطت اللجنة الضوء على بعض الأمثلة عن المعلومات المتعلقة بأساليب عمل نظام المساءلة، وهي ترى أنه ينبغي تقديمها إلى الجمعية العامة. وبناء على ذلك، تأمل اللجنة أن يقدم الأمين العام في تقريره المقبل المزيد من التفاصيل والمعلومات عن الطريقة التي يعتزم بها تنفيذ مقترحاته المتعلقة بنظام المساءلة في الأمانة العامة وعن تكييفها مع الإصلاح الإداري المقترح.

٥٢ - وفيما يتعلق بتنفيذ تدابير المساءلة، واستناداً إلى نظر اللجنة الاستشارية في التقارير المرحلية السنوية عن المساءلة، يبدو للجنة أن هذه التدابير اقتصرَت في الماضي أساساً على إعلام الموظفين والمديرين وتوعيتهم. وترى اللجنة أنه يجب إنشاء آليات أكثر صرامة وموضوعية لتقييم ما إذا كان الموظفون والمديرون قد اكتسبوا فعلاً المعارف/القدرات اللازمة. وتأمل اللجنة في أن يتيح نظام إدارة الأداء تتبع القدرات المكتسبة والمسؤوليات التي يضطلع بهافرادى الموظفين والمديرين.

٥٣ - وفيما يتعلق بشكل ومحتوى التقارير المرحلية السنوية للأمين العام عن المساءلة، تلاحظ اللجنة الاستشارية أنه حتى الآن تتضمن التقارير المرحلية أساساً وصفاً للسياسات والإجراءات والأدوات والنظم الإدارية المنقذة أو المزمع تنفيذها في إطار مختلف مجالات نظام المساءلة. وعموماً، لا تتضمن هذه التقارير إلا القليل من التفاصيل عن تنفيذ مختلف تدابير المساءلة، أو عن نقاط الضعف التي تهدف إلى معالجتها، أو عن الخطوات المقبلة المتوخاة. وتلاحظ اللجنة أيضاً أن التقارير المرحلية لا تقدم بانتظام معلومات عن آليات الرصد والإبلاغ عن تطبيق تلك التدابير ولا عن المؤشرات وبيانات الأداء المستخدمة لقياس التقدم المحرز، وهي لا تتضمن تحليلاً لفعاليتها من حيث تعزيز المساءلة. وبينما تسلم اللجنة الاستشارية بأن نظام المساءلة يتألف من مجموعة من العناصر وبأن المعلومات المتصلة بالمساءلة موزعة على العديد من آليات الإبلاغ (مثل الميزانيات المقترحة والتقارير عن أداء الميزانية والتقارير عن الأداء البرنامجي)، ترى اللجنة أنه ينبغي تعزيز التقارير المرحلية السنوية عن المساءلة بتضمينها، فضلاً عن التفاصيل والمقترحات المتعلقة بسياسات ونظم وآليات مساءلة محددة، استعراضاً لوضع المساءلة في الأمانة العامة. ويمكن



أن يشمل هذا الاستعراض مجموعة من المؤشرات<sup>(١٠)</sup> لرصد الاتجاهات العامة والتقدم المحرز بفضل تنفيذ نظام المساءلة (انظر أيضا الفقرات ١٤ و ١٥ و ١٧ و ٢١ و ٢٥ و ٢٩ أعلاه). وفي هذا الصدد، تلاحظ اللجنة أنه يمكن استخدام اتفاقات كبار المديرين لتقييم الأداء العام والاتجاهات السائدة على مستوى الإدارات/المكاتب/الكيانات (انظر الفقرة ٤٧ أعلاه). وبناء على ذلك، توصي اللجنة بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام توسيع مضمون التقارير المرحلية المقبلة عن تنفيذ نظام المساءلة في الأمانة العامة بتقديم معلومات أوفى عن الوضع العام للمساءلة في الأمانة العامة مشفوعة بمؤشرات رئيسية للأداء وبمعلومات إحصائية داعمة لإثبات النتائج، إلى جانب تحليل لأثر تطبيق تدابير محددة من تدابير المساءلة.

٥٤ - وفيما يتعلق بالصلات القائمة بين مبادرة الإصلاح الإداري والجهود الرامية إلى تعزيز المساءلة على المستوى المؤسسي والشخصي، أبلغت اللجنة الاستشارية، عند الاستفسار، بأن قدرة المنظمة على تعزيز تدابير المساءلة ستكون محدودة إذا لم توافق الجمعية العامة على جميع المقترحات الواردة في تقرير الأمين العام عن تنفيذ الهيكل الإداري الجديد (A/72/492/Add.2). وتعتقد اللجنة اعتقاداً راسخاً أنه بصرف النظر عن أي قرار قد تتخذه الجمعية العامة بشأن مبادرة الإصلاح الإداري، يُعتبر وجود نظام مساءلة فعال عنصراً حيوياً لنجاح الإدارة في الأمانة العامة، وأن مواصلة تكييف وتعزيز نظام المساءلة هو من المسؤوليات الأساسية للأمين العام.

## خامسا - التوصية

٥٥ - يرد الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه في الفقرة ٩٢ من تقرير الأمين العام. وتوصي اللجنة الاستشارية بأن تحيط الجمعية علماً بالتقرير المرحلي السابع للأمين العام عن نظام المساءلة في الأمانة العامة للأمم المتحدة، رهنا بمراعاة ما قدمته من ملاحظات وتوصيات في الفقرات الواردة أعلاه.

(١٠) في مجالات مثل الامتثال للنظامين الأساسي والإداري؛ والأداء المالي والبرنامجي والإداري؛ وتحقيق النتائج؛ والممارسة المسؤولة للواجبات والمسؤوليات والسلطات المفوضة؛ ووضع ثقافة المساءلة في الأمانة العامة.

## قائمة تقارير الاستعراض ومراجعة الحسابات المتعلقة بتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة العامة وفي منظومة الأمم المتحدة

### تقريراً مكتب خدمات الرقابة الداخلية

- استعراض الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة (A/63/268)
- تقرير التقييم: تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات (المهمة رقم: IED-10-009)

### تقارير مجلس مراجعي الحسابات

- التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٦ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الأمم المتحدة (A/72/5 (Vol. I) و A/72/5 (Vol. I)/Corr.1)
- التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الأمم المتحدة (A/71/5 (Vol. I))
- التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الأمم المتحدة (A/70/5 (Vol. I) و A/70/5 (Vol. I)/Corr.1)
- التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٣ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الأمم المتحدة (A/69/5 (Vol. I))
- التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ وتقرير مجلس مراجعي الحسابات عن الأمم المتحدة (A/67/5 (Vol. I) و A/67/5 (Vol. I)/Corr.1)

### تقارير وحدة التفتيش المشتركة

- الإدارة القائمة على النتائج في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية: تحليل التقدم المحرز وفعالية السياسة العامة (JIU/REP/2017/6)
- الإدارة القائمة على النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح (JIU/REP/2006/6) و JIU/REP/2006/6/Corr.1 و JIU/REP/2006/6/Corr.2)
- تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج في مؤسسات الأمم المتحدة: الجزء الأول: سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2004/6)