

A

الأمم المتحدة

Distr.  
GENERAL

A/51/829  
17 March 1997  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون  
البندان ٤٨ و ١١٦ من جدول الأعمال

تعزيز منظومة الأمم المتحدة

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧

رسالة مؤرخة ١٧ آذار/مارس ١٩٩٧ موجهة من  
الأمين العام إلى رئيس الجمعية العامة

.../...

160397 160397 97-07059



١٧ آذار/مارس ١٩٩٧

عندما توليت منصب الأمين العام، تعهدت بإجراء استعراض شامل وواسع النطاق لأنشطة الأمم المتحدة وللطريقة التي تتم بها، بغية إعادة تشكيل المنظمة وإعدادها لمواجهة الاحتياجات المتغيرة للمجتمع الدولي وهو على أبواب الألف الثالث للميلاد.

وأستطيع الآن أن أعرض على الدول الأعضاء ما اتخذته من تدابير إدارية وتنظيمية عاجلة، على النحو الوارد وصفه أدناه. وهذا يتمشى مع ما أعربت عنه الجمعية العامة من رغبة في قيام حوار، في الوقت المناسب، بين الدول الأعضاء والأمين العام بشأن عملية إعادة تشكيل الأمانة العامة. ولست أقصد بهذه الرسالة أن تكون استعراضا شاملا لعملية الإصلاح برمتها، فذلك سيكون موضوعا لتقرير أعتزم الانتهاء منه في تموز/يوليه لعرضه على الجمعية العامة.

وإنني مصمم على إنجاز التغيير بالصورة التي تجدد ثقة الدول الأعضاء في أهمية المنظمة وفعاليتها، وتعيد الحيوية إلى معنويات الموظفين والتزامهم.

#### ألف - تدابير الإصلاح الإداري التي اتخذت حتى الآن

قمت بالفعل باتخاذ عدد من التدابير داخل الأمانة العامة من أجل تلبية هذه الأهداف.

أولا، أنشأت فريقا تحت رئاستي لتنسيق السياسات، يتولى مساعدتي في التوجيه التنفيذي لأعمال المنظمة. ويتألف الفريق من رؤساء الإدارات والمكاتب في الأمانة العامة، بالإضافة إلى رؤساء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان. ويرمي الفريق إلى تحقيق هدف مزدوج إذ يقصد منه أن يكفل إدارة المنظمة بأسرها بوصفها كيانا متكاملًا، على أن تزيد قرارات الأمين العام المتعلقة بالإدارة والسياسات بصورة منظمة من مشورة كبار مديري البرامج جميعًا. ويتسم ذلك بأهمية خاصة في مواجهة العدد المتزايد من التحديات المطروحة على المنظمة، التي تتقاطع عبر القطاعات التقليدية والحدود التنظيمية وتتطلب استجابات شاملة.

ثانياً، تم تجميع كل إدارات ومكاتب وصناديق وبرامج الأمم المتحدة في أربعة مجالات قطاعية رئيسية لأعمال المنظمة، هي السلم والأمن، والشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والعمليات الإنمائية، والشؤون الإنسانية. كما أنشئت لجان تنفيذية في هذه المجالات، لكل منها مسؤول محدد يضطلع بمهمة تنظيم اجتماعاتها بما ييسر المزيد من التوافق والتنسيق في إدارة أعمال المنظمة. وقد انتهيت، في هذا السياق، إلى أنه لم تعد ثمة ضرورة لوجود منسق خاص للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن هذه اللجان التنفيذية تتمتع بسلطات اتخاذ القرار التنفيذي، وكذلك بسلطات تنسيقية. وسيعرض عليّ مسؤولو تنظيم الاجتماعات لتلك اللجان المسائل التي تتطلب اتخاذ قرار مني شخصياً. وبذلك، فإن حوالي ٣٠ من إدارات

الأمم المتحدة ومكاتبها وصناديقها وبرامجها وهيئاتها الأخرى قد تم تجميعها في هذه المجموعات الأربع، حسب جوهر نشاطها وليس حسب مصدر تمويلها. وتهدف هذه المبادرة إلى صقل المساهمة المطلوبة من كل هيئة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومساعدة كل هيئة في تجنب الازدواجية والإفادة من جهود وقدرات الهيئات الأخرى في مواصلة تلك المساهمة. وستكون المسائل المتعلقة بحقوق الإنسان مسائل مشتركة بين المجموعات القطاعية الأربع. كما سيكون إدماج منظور يراعي نوع الجنس في برامج المنظمة أحد الأبعاد الهامة في عمل المجموعات.

ولمساعدتي فيما أبذله من جهود للإصلاح، عينت منسقا تنفيذيا لشؤون إصلاح الأمم المتحدة كي يسدي لي المشورة ويعاونني في الإشراف على جميع جوانب العملية التي تقع ضمن مسؤوليتي. ويتولى المنسق التنفيذي أيضا رئاسة لجنة توجيهية معنية بإصلاح الأمم المتحدة، تضم في عضويتها مسؤولين كبارا يمثلون مجمل أنشطة المنظمة، بما في ذلك مسؤولو اجتماعات اللجان التنفيذية.

وفي حين سيتم إنجاز معظم تغييرات الإصلاح في حدود الموارد المالية المتاحة حاليا، فلسوف تدعو الحاجة في بعض الحالات إلى خبرات مهنية وتقنية خارجية خاصة مما سيتطلب تمويلا من خارج الميزانية. وبناء على ذلك، أقوم بإنشاء صندوق استثماري خاص لهذا الغرض.

ويجري إنشاء فريق للإصلاح الإداري في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم، يتركز عمله على مواصلة تدابير الإصلاح الإداري الشاملة لمختلف قطاعات المنظمة، ويحل محل مجلس الكفاءة وفريقه العامل. وسيجري تكميل ذلك بأفرقة للإصلاح يتم إنشاؤها في كل إدارة وصندوق وبرنامج، للمساعدة في مواصلة الإصلاحات الداخلية في كل هيئة من هيئات الأمم المتحدة. أما فريق الإصلاح الإداري في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم، وبالتنسيق مع أفرقة الإصلاح الأخرى، فلسوف يكون بمثابة شبكة يعول عليها المنسق التنفيذي واللجنة التوجيهية. وسأقدم إليكم في القريب العاجل تقريرا منفصلا يتضمن وصفا لأوضاع عملية الكفاءة ولهذه الإصلاحات الإدارية.

ويتمثل الهدف العام من إنشاء هذه الآليات في إشراك جميع هيئات الأمم المتحدة، بصورة مستمرة، في التحديات التي يطرحها الإصلاح، مع تنظيم عملية الإصلاح والتعجيل بها في الوقت ذاته من خلال تحديد مجال واضح للعمل.

#### باء - عملية الإصلاح ذات المسارين

يجري تنفيذ خطة الإصلاح على أساس عملية ثنائية المسار. يتصل المسار الأول بالمبادرات والقرارات الإدارية التي تقع في حدود سلطتي ويمكن اتخاذها على الفور. أما المسار الثاني، فيتضمن التحضير لبرنامج إصلاح أطول أجلا يجمع ما بين: (أ) التدابير الإضافية التي تقع في حدود سلطتي، بما في

ذلك التدابير التي أرى ضرورة أن تكون محل تشاور مع الدول الأعضاء وتوجيه منها، و (ب) مقترحاتي فيما يتعلق بالمسائل الأكثر جوهرية التي لا يملك أحد سوى الدول الأعضاء أن يتخذ قرارا بشأنها.

وقد حرصت في وضع خططي على أن آخذ في اعتباري القدر الكبير من المعرفة والتحليل المتوفر حاليا نتيجة لمداولات الدول الأعضاء في الجمعية العامة، وأفرقتها العاملة ذات الصلة. كما روعيت المقترحات المقدمة من مجموعات الدول، وكذلك من فرادى الدول، والتوصيات المنبثقة عن اللجان المستقلة وغيرها من الهيئات، ومن التقارير القيمة التي أعدها مكتب المراقبة الداخلية ووحدة التفتيش المشتركة ومجلس مراجعي الحسابات.

### جيم - تدابير أخرى للإصلاح الإداري

#### نقل الموارد من الإدارة إلى البرامج

يقدر أن ما يصل إلى ٢٨ في المائة من موارد الميزانية العادية يخصص للإدارة وغير ذلك من التكاليف غير المتعلقة بالبرامج. ويشمل هذا الرقم العناصر المتعلقة بالميزانية والمالية والموظفين في إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية، وتكاليف الدعم الإداري لخدمات المؤتمرات، وأنشطة الإعلام، وغير ذلك من تكاليف دعم البرامج. وأنا مقتنع بأن هذا الرقم مرتفع بأكثر من اللازم، وبأن الدول الأعضاء سترحب ببذل جهد لإعادة توزيع الموارد على المجالات البرنامجية. وقد أوضحت الدول الأعضاء، في هذا الصدد، أن ما يتم توفيره من موارد ينبغي أن يخصص للأنشطة الإنمائية. ومن ثم، فأنا أتوقع أن تسترشد عملية إعادة التوزيع بهذا المبدأ.

وسيمثل جانب رئيسي من جوانب عملية إعادة التنظيم الإداري التي أضطلع بها، في تمكين مدبري البرامج من العمل بصورة حاسمة في مجالات مسؤولياتهم، وفي تقليص مستويات الإدارة المركزية. وسيتضمن ذلك مراجعة وتبسيط القواعد والأنظمة المالية والإدارية ذات الصلة. وباختصار، فأنا أعتزم تفويض المسؤوليات والسلطات، مع الإصرار في الوقت ذاته على المساءلة الكاملة. وستؤدي زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة أنحاء المنظمة وتبسيط وتعجيل العمليات الإدارية إلى توفير الوسائل التي تيسر هذه العملية بهدف الأخذ باللامركزية. والهدف هو تحقيق خفض مطلق في الموارد المخصصة للإدارة.

ومن شأن تحقيق هذا الهدف أن يتطلب عملاً دؤوباً على صعيد المنظمة بأسرها ما بين تبسيط العمليات، وتنظيم توزيع الموارد والموظفين بين الإدارات وإدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية، واللجوء إلى الإدماج و/أو الاستعانة بمصادر خارجية، حسب الاقتضاء، وإعادة تشكيل إدارة الشؤون الإدارية والتنظيمية لتصبح إدارة للشؤون الإدارية. وسيتطلب إنجاز هذا الجهد مشاركة وتعاوناً كاملين من جميع الإدارات والمكاتب، وكذلك من جانب الدول الأعضاء والهيئات الحكومية الدولية. كما سيتطلب التشاور مع الدول الأعضاء والاتفاق معها على الطرائق التي سيتم بها فعلاً إعادة توزيع الأموال على البرامج.

وقد أصدرت توجيهات بإعداد خطة لعرضها على الدول الأعضاء لخفض ما لا يقل عن الثلث في نسبة الموارد المخصصة للإدارة والتكاليف الأخرى غير المتعلقة بالبرامج في الميزانية العادية لكي يتم تنفيذها بحلول سنة ٢٠٠١، وسوف أبذل كل محاولة للمضي إلى ما هو أبعد من ذلك.

### توحيد الإدارات في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي

منذ أن توليت منصب الأمين العام، ظلت أؤكد على أن تعزيز التنمية لا بد وأن يظل عنصرا محوريا في رسالة المنظمة، وأنه لا بد من تعزيز جهود الأمم المتحدة في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي.

وفي الوقت الحالي، تضطلع بتنفيذ الأنشطة الإنمائية في المقام الأول إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة، وإدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات؛ وإدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية؛ ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)؛ وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة؛ ومركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)؛ واللجان الإقليمية الخمس؛ والصناديق والبرامج الأربعة، وكذلك مكتب خدمات المشاريع. وقد قام الأونكتاد مؤخرا بعملية شاملة لإعادة التنظيم، فيما تضطلع اللجان الإقليمية بعملية إجراء استعراضات مستفيضة، كما أجرت الصناديق والبرامج إصلاحات واسعة النطاق، وتواصل الدول الأعضاء إيلاء اهتمام وثيق لعملياتها بغية تنشيط وتوثيق التكامل بين أنشطتها.

وتضطلع الأمانة العامة بدور محوري في إدماج الدعم الفني المقدم إلى الهيئات الحكومية الدولية، غير أن هذا الدور موزع حاليا فيما بين الإدارات الثلاث المذكورة أعلاه الموجودة في المقر.

وإنني مقتنع بأن إدماج الدعم المقدم لمهام وضع السياسات والمهام التحليلية والمعيارية، والأنشطة التعاون التقني ذات الصلة، سوف يعزز الكتلة الحرجة اللازمة والمتوفرة في المقر من أجل هذا الجانب الذي لا غنى عنه من جوانب عمل المنظمة ولصالح تحقيق الفعالية بشكل شامل على صعيد الأمانة العامة.

وسييسر هذا أيضا ترشيد العمل الاقتصادي والاجتماعي في كل أجزاء المنظمة وكذلك بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تضمها المنظومة. وأتوقع أيضا أن تتحقق وفورات إدارية كبيرة نتيجة للتوحيد. وعليه، فلسوف تُدمج إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة، وإدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات وإدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية في إدارة واحدة. كما سيعاد توزيع بعض مهام وأنشطة إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية وسوف يظل الهيكل الجديد محتفظا بقدرة مميزة على جمع البيانات الاقتصادية والاجتماعية وتحليلها، كما سيوحد القدرات المتعلقة بتحليل السياسات وتنسيق السياسات ويعزز الدعم في المجالات الرئيسية للتنمية المستدامة والتنمية الاجتماعية والنهوض بالمرأة وأضا في الحسبان أهمية تعزيز الدعم الفني للعمليات الحكومية الدولية التي تضطلع بها الأمم المتحدة في النطاقين الاقتصادي والاجتماعي تعزيزا كبيرا. وينبغي أن تعمل الترتيبات الجديدة التي تتخذها الأمانة العامة على تعزيز الدعم المقدم من أجل تنمية أفريقيا، والتعاون بين بلدان الجنوب والتنمية المستدامة للدول الجزرية الصغيرة النامية.

### تبسيط وتعزيز الخدمات المقدمة إلى العمليات الحكومية الدولية

ينبغي أن تنتج الأولوية في جهود الإصلاح إلى تعزيز توافر خدمات الدعم التقني التي تقدمها الأمانة العامة إلى الهيئات الحكومية الدولية وجودتها وكفاءتها. وفي هذا الصدد، يتعين تبسيط وتعزيز الدعم التقني المقدم إلى العمليات الحكومية الدولية. وتتعلق المهام المعنية على وجه الخصوص بالدعم التقني المقدم إلى الجمعية العامة وهيئاتها الرئيسية والفرعية والدعم المماثل المقدم إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والهيئات الحكومية الدولية الأخرى في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن المهام التي يضطلع بها جهاز خدمات المؤتمرات. وأعتقد أن دمج هذه الأنشطة في إدارة واحدة سيعزز بشكل ملحوظ قدرة الأمانة العامة على تقديم خدمات الدعم التقني إلى الدول الأعضاء على نحو يجمع بين الكفاءة والتكامل، بينما يتيح فرصا لتحقيق وفورات إدارية كبيرة.

لذلك، فأنا أعتزم إنشاء إدارة لشؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات تجمع بين خدمات الدعم التقني الرئيسية المقدمة إلى الجمعية العامة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، والهيئات الفرعية التابعة لهما التي تقدمها حاليا إدارة شؤون الإعلام، وإدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة فضلا عن خدمات المؤتمرات. وستضطلع الإدارة الجديدة بدور رائد في وضع طريقة جديدة لتشغيل خدمات المؤتمرات في الأمانة العامة تتسم بزيادة المساءلة عن الأداء في ضوء معايير ومقاييس واضحة للجودة وحسن التوقيت والمرونة المتزايدة في توزيع الموارد لتحقيق سرعة الاستجابة. ورغم أن التوحيد وسيلة هامة لتحقيق فعالية التكلفة، فهناك بعض المهام التي تحتاج إلى اللامركزية في أداؤها ونقلها إلى مواقع يمكن فيها أداؤها بشكل اقتصادي للغاية. ومن الأمثلة المحددة على ذلك: الترجمة التحريرية والطباعة والمنشورات.

### إعادة توجيه شؤون الإعلام

علينا أن ننقل الإعلام عن أنشطة الأمم المتحدة، بأسلوب أكثر حيوية بحيث يتجه نحو هدفه المحدد ويحقق أثرا واسع النطاق. ولبلوغ هذه الغاية، خلصت إلى أن إجراء إصلاح جاريف لقدرة الإعلام في الأمم المتحدة بشكل حاجة ماسة في هذا الصدد. وسيتمشى إصلاح هذه الخدمات مع التوصيات الحكومية الدولية التي صدرت بالفعل. ولما كانت الإجراءات المتخذة لتنفيذ هذه التوصيات لم تسير الطابع الملح لهذه المشكلة، فقد بات الأمر يقتضي التحرك إلى أبعد من ذلك.

ولسوف تصمم عملية إعادة توجيه الإعلام بحيث ينجم عنها ثلاثة آثار رئيسية. أولا، ستوجه أنشطة الإعلام بالأمم المتحدة في المستقبل إلى تقديم خدمات الإعلام والاتصال إلى وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية والجهات الأخرى التي تعيد نشرها مع الاستعانة بأحدث التكنولوجيات والتقنيات الإعلامية. ثانيا، ستربط قدرة الإعلام في الأمانة العامة ارتباطا وثيق بأنشطة الإدارات الفنية وستكون داعمة لها بشكل مباشر. ثالثا، ستصبح الموارد لا مركزية وبعاد تركيز اهتمامها لصالح الأصعدة القطرية والإقليمية ويستعان بقدر أكبر بالموارد المحلية. وستكتمل عملية إدماج مراكز الأمم المتحدة للإعلام التي تخدم البلدان النامية في مكتب المنسق المقيم. وأتمنى أيضا أن أرى تغطية إعلامية تشمل جميع الدول الأعضاء الراغبة في ذلك نتيجة لهذه التغييرات.

ولبلوغ هذه الغاية، أعتزم تحويل إدارة شؤون الإعلام الحالية إلى مكتب للاتصالات وخدمات وسائل الإعلام وسأبدأ في إجراء استعراض ومشاورات بشكل تفصيلي مع الدول الأعضاء.

تبسيط وتوحيد الخدمات الإدارية والمالية وخدمات شؤون الموظفين والمشتريات وغيرها من الخدمات للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ترتيبات مختلفة وإن كانت متصلة فيما يتعلق بالخدمات الإدارية والمالية وشؤون الموظفين والمشتريات وغيرها. وتقوم ترتيبات الخدمات المشتركة في مجالات قليلة. وتدعيما لمبدأ نقل المسؤولية إلى أكثر المستويات الإدارية فعالية، فقد أظهرت التجربة أن التوحيد يؤدي، في بعض المجالات المحددة بدقة، إلى تحقيق وفورات كبيرة في التكلفة إضافة إلى فوائد إدارية أخرى.

لذلك قررت أن أبدأ في إجراء فحص دقيق للترتيبات القائمة في جميع أجزاء المنظمة بهدف توسيع نطاق الخدمات المشتركة إلى أي مكان يمكن أن يتحقق فيه من خلال هذا الإجراء خدمات أفضل، بما في ذلك إنشاء مرفق للخدمات المشتركة.

#### الأمم المتحدة على الصعيد القطري

أبدت الدول الأعضاء بوضوح رغبتها في أن يجري وضع ترتيبات لضمان زيادة التكامل في أنشطة الأمم المتحدة على الصعيد القطري على أن تحافظ هذه الترتيبات مع ذلك على السمات والمميزات الخاصة للصناديق والبرامج المختلفة.

وينبغي أن يمثل الهدف المشترك لوجود الأمم المتحدة على الصعيد القطري في ضمان تقديم الدعم الأمثل لبناء القدرات الوطنية الرامية إلى ما يلي: (أ) مساعدة البلدان على بلوغ أهدافها الإنمائية (ب) وتيسير التنفيذ المتواءم والمنسق لأهداف وبرامج العمل الناشئة عن سلسلة المؤتمرات الدولية الأخيرة فضلا عن قرارات الجمعية العامة. ويستلزم هذا تفاهما مشتركا وتواؤما في السياسات وتنسيقا وتعاوناً في المقر والأصعدة الميدانية على السواء.

ولتحقيق مزيد من التواؤم في التخطيط والبرمجة والتنفيذ على الصعيد القطري، أصدرت توجيهات باتخاذ الخطوات التالية:

أولا، زيادة تعزيز وتدعيم منصب المنسق المقيم بوصفه ممثلي المعين للتعاون الإنمائي وقائد الفريق القطري للأمم المتحدة. ويجب التسليم، دون تحفظات، بالنهج القائم على العمل بروح الفريق في العمليات المنفذة في الميدان تحت قيادة المنسق المقيم. وينبغي توسيع نطاق المهام التي تضطلع بها الأفرقة الفنية في إطار نظام المنسق المقيم، على ألا تقتصر مهمة الأفرقة الفنية على العمل بوصفها وسائل لتبادل المعلومات ولكن بوصفها آليات لاستعراض البرامج والمشاريع قبل اتخاذ قرارات التمويل. ويجب أن تدرك الحكومات أنها تتعامل مع أمم متحدة متكاملة وليس مع أجزاء متفرقة منها.

ثانياً، سيطلب إلى جميع صناديق وبرامج الأمم المتحدة التي تضطلع بأنشطة إنمائية في بلد معين أن تتضام إلى بعضها البعض تحت رئاسة المنسق المقيم، بوصفه قائد الفريق القطري للأمم المتحدة، في إعداد البرامج المشتركة وإطار البرامج - الموارد على الصعيد القطري وفي تشاور تام مع الحكومة المعنية وبدعم منها. ومن شأن إطار مشترك للمساعدة الإنمائية للأمم المتحدة أن يزيد إلى أقصى حد التعاون المتقدم من الأمم المتحدة لدعم الأولويات القطرية. ولهذا الغرض، ينبغي وضع قاعدة بيانات مشتركة في كل برنامج قطري. وفي إطار وثيقة إطارية وحيدة متفق عليها مع البلد، سوف تحتفظ الصناديق والبرامج كل على حدة بعناصره البرنامجية المتميزة.

ثالثاً، سيجري تكثيف العمل على وضع ترتيبات للأماكن المشتركة والخدمات المشتركة. وسيسمح نظام أماكن العمل المشتركة بتحقيق وفورات في التكاليف الإدارية لعائدة البلدان المضيفة، كما سيشجع التعود على التنسيق والتعاون والتشاور يومياً. وسيؤدي تنفيذ ترتيبات الخدمات المشتركة في الميدان إلى الإفراج عن موارد تخصص للبرامج، وسيحقق ذلك أيضاً زيادة مواءمة الإجراءات الحالية المتعلقة بالمشتريات وشؤون الموظفين والمالية والإدارة.

رابعاً، أطلب حالياً من رؤساء صناديق الأمم المتحدة وبرامجها، عن طريق اللجنة التنفيذية للعمليات الإنمائية، مساعدتي على كخالة أن يؤدي انتقاء قادة موظفيهم القطريين إلى وجود مزيج من المهارات في الفريق القطري للأمم المتحدة متواءم مع احتياجات وأولويات الأنشطة القطرية للأمم المتحدة، على نحو ما يحدده البلد المعني.

#### مدونة قواعد السلوك للأمم المتحدة

أتوقع من مديري وموظفي الأمم المتحدة التزاماً تاماً بالتفوق المهني، ويشمل هذا التقيد بأسمى معايير السلوك. وقد تم الآن إعداد مدونة لقواعد السلوك. وطكب إلى ممثلي الموظفين أن يستعرضوها على وجه السرعة حتى أتمكن من عرضها على الجمعية العامة كي تنظر فيها.

وتبين مدونة قواعد السلوك، بشكل واضح، التوقعات من حيث السلوك والأداء، وتقتضي أن تتوافر في موظفي الأمم المتحدة أعلى مستويات الكفاءة والفعالية والنزاهة، على النحو المنصوص عليه في الميثاق. وهي توحد القواعد وتستكملها، وتحدد إطاراً للمساءلة بشأن الأداء، وتضع معايير للسلوك مصممة لتجنب تضارب المصالح الحقيقي أو الظاهري، بما في ذلك اشتراط الكشف المالي عن المعلومات من جانب كبار المسؤولين في المنظمة.

#### خفض حجم الوثائق

أصبح الآن من الأمور العاجلة كبح تيار الوثائق الذي يهدد بتجاوز الطاقة الإنتاجية للأمانة العامة وقدرة الوفود على الاستيعاب. فعلى سبيل المثال، يقدر أن الوثائق التي ستعرض على الدورة الموضوعية المقبلة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي، التي ستدوم ٢٠ يوم عمل، ستتألف من ٨٧٤ ٢ صفحة (١٤٠ صفحة يومياً في المتوسط).



ولذلك فقد حددت هدف خفض الحجم الكلي للوثائق التي تنتجها الأمانة العامة بنسبة ٢٥ في المائة في موعد أقصاه نهاية ١٩٩٨. وسوف استعرض الخيارات المتاحة لطرائق الإبلاغ كما سأقترح مزيدا من التدابير على الدول الأعضاء في المستقبل القريب للتقليل من الوثائق وإنهاء العمل الورقي غير الضروري.

#### دال - الميزانية العادية ومستويات ملاك الموظفين

##### الميزانية العادية

ستنعكس الإجراءات المبينة أعلاه، في الوقت المناسب، في هيكل ومحتوى الميزانية العادية للمنظمة، ومما يُذكر في هذا الصدد أن النمو بالقيمة الاسمية في الميزانية العادية ظل عند مستوى الصفر منذ عام ١٩٩٤. وكانت اعتمادات الميزانية العادية للفترة ١٩٩٤-١٩٩٥ بمبلغ ٦٠٨ ٢ ملايين دولار. أما الاعتمادات لميزانية فترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧ الحالية فتبلغ ٦٠٣ ٢ ملايين دولار. وقد تحقق النقصان العام بمبلغ ٥ ملايين دولار من خلال تخفيضات حقيقية في الموارد بمبلغ ٢١٠ ملايين دولار قابلها ضغط ناجم عن تكاليف النواتج بسبب التضخم وتقلب أسعار صرف العملات.

وقد وافقت الجمعية العامة على مخطط ميزانية لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ بمبلغ ٤٨٠ ٢ مليون دولار استنادا إلى مستويات الأسعار ذاتها التي استخدمت في القراءة الأخيرة في إطار ميزانية ١٩٩٦-١٩٩٧. وتبعاً لذلك، ستتضمن ميزانيتي المقترحة لفترة السنتين ١٩٩٨-١٩٩٩ مقترحات أقل بحوالي ١٢٣ مليون دولار عن ميزانية الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧، بالأسعار القابلة للمقارنة، وستمثل خفضاً حقيقياً للموارد. وعلى أساس افتراض استمرار المستوى الحالي للتضخم وأسعار الصرف، سيكون هدفي أن تحقق الأمم المتحدة نمواً سلبياً للميزانية بالقيمة الاسمية للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

##### مستويات ملاك الموظفين

أصبحت مسألة المستوى المناسب لملاك موظفي المنظمة مصدراً لانشغال دول أعضاء عديدة. وهي، بالقدر ذاته، الموضوع الذي يشغل بال الموظفين في المقام الأول.

إن المستوى الحالي لملاك الموظفين يأتي نتاجاً لقوى تاريخية تشمل التكاليف المسندة من جانب الدول الأعضاء، والتقديرية التي وضعت في أوقات معينة للموارد اللازمة لتنفيذها، ولا سيما الموارد البشرية. بيد أنه لا بد من أن يتأثر هذا المستوى بما تعرب عنه الدول الأعضاء بخصوص ما ترى أنه يشكل العبء الذي تكون مستعدة لتحمله لدعم أنشطة منظمنا. ويقوم القرار في هذا الشأن على أساس مزيج من المتطلبات السياسية والإدارية والبرنامجية والمالية.

ومن المهم، لدى النظر في هذه المسألة، تحديد ما يندرج في نطاق مسؤوليتي وما يتجاوز هذا النطاق. إن أغلبية موظفي منظومة الأمم المتحدة توجد في الوكالات المتخصصة، بما في ذلك البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وفي منظمات أخرى، وليست تحت مسؤوليتي. وفي داخل الأمم المتحدة ذاتها، توجد

١٠٠٢١ وظيفة مأذون بها في إطار الميزانية العادية للمنظمة وهي واقعة تحت مسؤوليتي المباشرة. وقد قررت أن أعرض على نظر الدول الأعضاء خفض هذا العدد بزهاء ١٠٠٠ وظيفة في الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٩٨-١٩٩٩ حين يجري عرضها النهائي. وسيسهم هذا الخفض في عدد الوظائف في تحقيق نقصان بنسبة ٧٥ في المائة تقريبا بالمقارنة مع ذروة بلغت ١١٩٩٤ وظيفة.

ومع مرور الزمن، وبفضل التعديلات للتكليفات، وطرائق العمل الجديدة، يمكن أن يتسنى إجراء تخفيضات أخرى. ويمكن أن تؤدي التحسينات النوعية إلى تحقيق عائد من حيث الفعالية قد ينتج عنه مزيد من التخفيضات. وستجرى هذه التخفيضات بطريقة قابلة للتنبؤ بها وتكون منظمة بحيث لا تضر بمعنويات الموظفين أو بأدائهم.

وفي هذا السياق، سيتعين على رؤساء الإدارات والمكاتب كفالة أن تظل الأهداف التي حددتها الجمعية العامة بخصوص التوازن بين الجنسين عاملا موجها للقرارات التي يتخذونها بشأن الموظفين. وسأواصل، من جهتي، العمل مع الدول الأعضاء لتأمين أن تتاح الفرصة للكفاءات بين النساء أن يشغلن مناصب عليا في الأمانة العامة.

#### هـ - عمليات اتخاذ الإجراءات

أعكف حاليا على استهلال عدد من عمليات اتخاذ الإجراءات لتنفيذ كل قرار وفقا لجدول زمني محدد وعن طريق مدير معين للتنفيذ. وسوف يعاونني المنسق التنفيذي لشؤون إصلاح الأمم المتحدة في الإشراف على وضع وتطبيق هذه الترتيبات. ويرد وصف أكثر تفصيلا بهذا الخصوص في مرفق هذه الرسالة.

ورغم أنني سأتناول المسائل المؤسسية بصورة أكمل في تقريرتي لشهر تموز/يوليه، فإن الحالة في برنامج الأمم المتحدة للبيئة تتطلب التركيز عليها على نحو فوري أكثر في ضوء اقتراب موعد الدورة الاستثنائية التاسعة عشرة للجمعية العامة التي ستعقد في حزيران/يونيه لإجراء استعراض وتقييم شاملين لتنفيذ جدول أعمال القرن ٢١. ولذلك، فقد طلبت من المنسق التنفيذي أن يجري مشاورات مع الدول الأعضاء بشأن هذه المسألة في أقرب وقت ممكن.

وكثيرا ما تشترك وحدات مختلفة بالأمانة العامة في تناول قضايا منبثقة عن ولايات أسندتها الدول الأعضاء. وأنا أرى أن من الأمور ذات الأهمية الحيوية بالنسبة لوحدات الأمانة العامة أن تعمل معا، عبر الحدود الفاصلة بين المنظمات والقطاعات، للتقليل من التداخل والازدواجية في معالجة تلك القضايا، ولتأمين التركيز والإفادة على نحو أوسع من طاقات الأمانة العامة. وقد طلبت من المنسق التنفيذي لشؤون الإصلاح أن يصمم "نظاما لإدارة المسائل" سأتولى الإفادة عنه على نحو أكمل في تقريرتي لشهر تموز/يوليه.

ولسوف أبقىكم والدول الأعضاء على علم تام بهذه التدابير وبالإجراءات الأخرى التي سوف تتخذ في الأشهر القليلة المقبلة.

#### واو - خاتمة

تهدف تدابير الإصلاح التي شرعت فيها إلى تحويل المنظمة إلى أداة فعالة وعصرية وذات أهمية أكبر، في خدمة المجتمع الدولي، وهي تمثل الخطوات الأولى في برنامجي للإصلاح: سيتم نقل موارد؛ وتوحيد إدارات؛ وخفض التكاليف الإدارية؛ وتحسين تحديد المهام؛ ومطالبة جميع الموظفين بأعلى مستوى للأداء. أما الهدف فهو تعزيز قدرة الأمانة العامة على أداء البرامج ونقل الموارد بحكمة لتحقيق الهدف المنشود.

وكما ذكرت آنفا، ليس الإصلاح غاية في حد ذاته. إنه وسيلة لكفالة أن تصبح منظومة الأمم المتحدة أكثر فعالية فتخدم الدول الأعضاء على نحو أفضل؛ لكي تصبح الأمانة العامة للأمم المتحدة، بما فيها الصناديق والبرامج، أقل حجما وأكثر فعالية، وتشمل هيكل مبسطة بحيث تتفادى الازدواجية وتحقق أثرا أكبر؛ ولكي تصبح الأمم المتحدة منظمة ذات إدارة جيدة وأكثر قابلية للمساءلة بشأن النتائج المرجوة منها.

وأنا على بينة بأن عددا من هذه الإجراءات سيتعين تقديمها إلى الدول الأعضاء لاستعراضها والموافقة عليها، خاصة تلك التي تترتب عليها آثار بالنسبة لمحتوى وهيكل الميزانية البرنامجية. وفي هذه الحالات سأعرض تلك الإجراءات على الهيئات المختصة لتنظر فيها في أقرب فرصة ممكنة عمليا. وسأسعى إلى كفالة أن تسهم التغييرات التي اقترحها في تنفيذ البرامج المعتمدة تنفيذا كاملا. ذلك لأن هذه المقترحات تهدف حقا إلى زيادة القدرة العامة للمنظمة على تنفيذ البرامج. وإذا تعين إجراء تعديلات برنامجية، سألتمس الإذن اللازم من الهيئات الحكومية الدولية المختصة.

إن تعزيز فعالية الأمم المتحدة يعني أولا وقبل كل شيء الاستثمار في أهم مورد لها - أي في موظفيها. وخلال الأشهر العديدة المقبلة، سأنظر في مجموعة من المبادرات لزيادة تعزيز التدريب الفني لموظفيها لكي يكتسبوا مهارات وتقنيات جديدة، وإيجاد حوافز متصلة بالعمل. ويجري حاليا إنشاء كلية لموظفي الأمم المتحدة لتدعيم التفوق الإداري ولتدريب الموظفين في مجالات المعرفة المتطورة على مدار حياتهم المهنية. إن من اللازم أن تكون طبيعة ما يتم توفيره من تدريب وحوافز متمشية مع الكفاءات الأساسية المطلوبة من موظفيها. وسأقدم عرضا موجزا لخططي في هذا الميدان في تقريرتي المزمع إصداره في تموز/يوليه.

وسأتبع هذه الرسالة لجميع الدول الأعضاء والمراقبين.

(توقيع) كوفي ع. عنان

## المرفق

### العمليات الإجرائية

#### نقل الموارد من الإدارة إلى البرامج

#### الإجراء

سيخفض الجزء من موارد الميزانية العادية المكرس للإدارة وغيرها من التكاليف غير البرنامجية بما لا يقل عن الثالث قبل عام ٢٠٠١.

#### المتابعة والتنفيذ

تنفق الأمم المتحدة بشكل مفرط على إدارة نفسها. وفي عام ١٩٩٥ أنفق ما يصل إلى ٢٨ في المائة من الميزانية العادية للمنظمة على الإدارة وغيرها من التكاليف الثابتة. ويعني جعل عملية الإدارة أقل جساماً، تحسين الخدمة المقدمة للدول الأعضاء وزيادة الإنتاجية في جميع أنحاء المنظمة. ومن شأن زيادة استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة أن تتيح التوسع في تقاسم المعلومات، وزيادة الشفافية والمساءلة فضلاً عن تخفيض التكاليف الإدارية. وينبغي مراجعة القواعد الإدارية وإلغاء القواعد التي تجاوزها الزمن والقواعد غير الضرورية، مما يؤدي إلى تحسين الامتثال. وينبغي أن تترجم القواعد والإجراءات نوايا الجمعية العامة إلى تدابير بشكل يتسم بحسن التوقيت والسرعة.

وسيعاد توجيه الموارد المخرج عنها إلى المجالات البرنامجية الموضوعية في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والميادين المتصلة بهما على أساس مقترحات سيجري تقديمها إلى الدول الأعضاء، على أن يتم ذلك بشكل تدريجي طوال فترتي السنتين التاليتين.

وسيكون وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية مسؤولاً عن إعداد خطة تتضمن جدولاً زمنياً دقيقاً لتحقيق هذه الغاية.

توحيد الإدارات في الميدان الاقتصادي والاجتماعي.

#### الإجراء

ستنشأ في المقر إدارة واحدة تابعة للأمانة العامة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي.

#### المتابعة والتنفيذ

ستجرى دراسة دقيقة لبرامج إدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة، وإدارة المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات، وإدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية لتحديد ما إذا

كانت لجميع أنشطتها أولوية عالية، وما هي المجالات التي قد تحتاج إلى تعزيز، وأياً يمكن أن يضطلع به كيانات أخرى منفردة أو بالاشتراك معها. وفيما يتعلق بإدارة خدمات الدعم والادارة من أجل التنمية، سيوفر التحليل أساساً لإعادة توزيع مهام هذه الإدارة التي لا يزال لها أهمية وفقاً للولايات التشريعية. وستكون العلاقة المتوقعة للكيان الموحد الجديد بمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، موضع تركيز خاص بغية تحديد المجالات الملائمة لزيادة التعاون وإمكانية التوحيد. وينبغي للتحليل أن يتضمن أيضاً مسألة ترشيد الأنشطة الملائمة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والشكل الذي ينبغي أن يتخذه هذا الترشيح. وفي الوقت نفسه، ستجرى أيضاً دراسة للأنشطة البحثية والمعارية التي تضطلع بها في بعض المجالات صناديق وبرنامج الأمم المتحدة والتي قد تكون غير متمشية مع مهامها الأساسية، خاصة بعد أن يصبح هناك إدارة مركزية واحدة تابعة للأمانة العامة في المقر مسؤولة عن المسائل الاقتصادية والاجتماعية.

وسيكون وكيل الأمين العام لشؤون تنسيق السياسات والتنمية المستدامة هو المسؤول الأقدم الذي يضطلع بمسؤولية قيادة هذا التحليل من خلال آلية ملائمة تنشأ لهذا الغرض. وفيما يتعلق ببرامج التعاون التقني للإدارة السابقة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية، سيعمل جنباً إلى جنب مع مدير البرنامج الإنمائي والمدير التنفيذي لمكتب خدمات المشاريع، لإعداد التوصيات اللازمة للعمل. وسيرد مزيد من التفاصيل عن الترشيح المزمع في التقرير المقرر تقديمه إلى الدول الأعضاء في تموز/يوليه.

تبسيط وتعزيز الخدمات المقدمة إلى العمليات الحكومية الدولية

#### الإجراء

ستنشأ إدارة لشؤون الجمعية العامة وخدمات المؤتمرات.

#### المتابعة والتنفيذ

ستدمج في الإدارة الجديدة خدمات الدعم التقني للأمانة العامة التي تضطلع بها إدارة الشؤون السياسية وإدارة تنسيق السياسات والتنمية المستدامة وستنقل مهام خدمات المؤتمرات التي يضطلع بها مكتب خدمات المؤتمرات والدعم إلى الإدارة الجديدة لتوفير دعم تقني متكامل للهيئات الحكومية الدولية. وستظل مسؤولية توفير الدعم الفني للهيئات الحكومية الدولية ملقاة على عاتق الإدارات البرنامجية. أما الجزء المتعلق بخدمات الدعم من مهام مكتب خدمات المؤتمرات والدعم السابق فسيبقى في إدارة الشؤون الإدارية، فيما تظل أيضاً مهمة مراقبة الوثائق والحد منها في إدارة الشؤون الإدارية من خلال عملية الميزانية.

وسيقوم المسؤول الأقدم المعين لرئاسة الإدارة الجديدة، من رتبة وكيل الأمين العام، باتخاذ الخطوات اللازمة لإعداد توصيات فيما يتعلق بإنشاء الإدارة كي يصاد عنها في تقرير تموز/يوليه.

## إعادة توجيه الإعلام

### الإجراء

ستحول إدارة شؤون الإعلام إلى مكتب جديد للاتصالات وخدمات وسائل الإعلام يضم أحدث التكنولوجيات والتقنيات الإعلامية.

### المتابعة والتنفيذ

سيعيد المكتب الجديد توجيه نهجه في تقديم خدمات الاتصالات والإعلام على نطاق واسع إلى الدول الأعضاء، وإلى وسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، وغيرها من الجهات التي تقوم بإعادة النشر، مع استغلال أوجه التقدم في الوسائل الإلكترونية للاتصال.

وسيكون المنسق التنفيذي لشؤون إصلاح الأمم المتحدة مسؤولاً عن إنشاء فرقة عمل لإجراء دراسة للأنشطة الراهنة للإدارة ووضع توصيات محددة بشأن تصميم المكتب الجديد بعد مشاورات مع الدول الأعضاء. وستنتهي فرقة العمل من أعمالها في وقت يناسب نشر تقرير تموز/يوليه.

تبسيط وتوحيد الخدمات الإدارية والمالية وخدمات شؤون الموظفين والمشتريات وغيرها من الخدمات

### الإجراء

سيبدأ تحليل لجدوى توسيع نطاق مرافق الخدمات المشتركة.

### المتابعة والتنفيذ

في الأمم المتحدة، ما برح يسود اتجاه إلى اشتقاق الترتيبات التنظيمية من مصدر التمويل لا من اعتبارات المهام المطلوبة أو الاعتبارات الفنية. ويأتي إنشاء مجموعات قطاعية، بمثابة تنقيح في هذا النهج المتصل بإدارة عمليات المنظمة.

وسيبدأ وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية دراسة لجدوى توسيع نطاق الخدمات المشتركة، بما في ذلك إمكانية إنشاء مرافق للخدمات المشتركة.

الأمم المتحدة على الصعيد القطري

### الإجراء

سيجري تعزيز التواؤم والتنسيق والتعاون بين الأنشطة التنفيذية للأمم المتحدة على الصعيد القطري.

### المتابعة والتنفيذ

ينبغي أن تنتهي تجزئة العمل الذي تقوم به كيانات الأمم المتحدة العاملة في مجال الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية على الصعيد القطري بحيث يحل محلها نهج متكامل تجاه التخطيط والبرمجة والتنفيذ تحت سلطة المنسق المقيم بوصفه قائدا للفريق القطري التابع للأمم المتحدة. وينبغي أن يتحول التنسيق من تقاسم المعلومات إلى تعاون في الأمم المتحدة موجه نحو تحقيق الأهداف.

وسيتصدر مدير البرنامج الإنمائي، بوصفه المسؤول عن تنظيم اجتماعات اللجنة التنفيذية للعمليات الإنمائية، وضع تفاصيل الترتيبات اللازمة لهذا التوجه الجديد. وسيقوم بإسداء المشورة بشأن تحديد الاقتراحات التي يلزم عرضها على الهيئات الحكومية الدولية والمجالس التنفيذية للحصول على موافقتها.

### مدونة قواعد السلوك الخاصة بالأمم المتحدة

#### الإجراء

سيجري إنجاز مدونة لقواعد السلوك.

### المتابعة والتنفيذ

طلب من ممثلي الموظفين إبداء تعليقات عن مشروع مدونة قواعد السلوك قبل نهاية آذار/مارس. وعقب إجراء مزيد من المشاورات في إطار اللجنة الاستشارية للموظفين والإدارة في نيسان/أبريل، ستقدم مدونة قواعد السلوك إلى الجمعية العامة للنظر فيها. وحالما تنجز المدونة ستعرض على لجنة التنسيق الإدارية لتعزيز الاتساق في هذا المجال على نطاق المنظومة بأسرها.

وسيكون المستشار القانوني، مسؤولا عن إنجاز هذه المبادرة بالتعاون مع وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية.

### تخفيض الوثائق

#### الإجراء

تحدد هدف يقضي بالمبادرة في وقت قريب إلى تخفيض الوثائق التي تنتجها الأمانة العامة بما يحقق نسبة نقصان تبلغ ٢٥ في المائة في موعد لا يتجاوز نهاية عام ١٩٩٨.

### المتابعة والتنفيذ

كل إجراء تتخذه الأمم المتحدة ينعكس، عاجلا أو آجلا، في وثيقة أو نشرة صحفية أو منشور صادر. وقد أدى ذلك إلى أن أصبحت الأمانة العامة تنتج كمية هائلة من الأوراق. وفي فترة السنتين ١٩٩٤-١٩٩٥ بلغت الزيادة ٤٣ مليون كلمة أو ١٣٠ ألف من مسودات الصفحات المترجمة، أي بنسبة ٢٥ في المائة عن

الفترة ١٩٨٨-١٩٨٩ كما بلغت الزيادة في الصفحات المطبوعة ٢٠٠ مليون صفحة بحيث وصل المجموع إلى ١ ٥٧٠ مليون صفحة سنويا أو بزيادة قدرها ١٤ في المائة من ناتج الطباعة.

على أن التحدي الذي ينبغي التصدي له في هذا المجال يتجاوز مسألة الأرقام. فالأمانة العامة لا بد وأن تهدف إلى تحسين نوعية الوثائق التي تنتجها بأن تجعلها أكثر إيجازا وأيسر في القراءة وأشد اتساما بالمنحى العملي. وعلى الدول الأعضاء أن تحرص من جانبها على ألا تطلب تقارير لا يرجح أن تساهم بصورة ملموسة في قدر المعارف المتاح بالفعل بشأن الموضوع ذي الصلة. وعليها كذلك أن تبدي إحجاما عن الإفراط في تقديم الرسائل وما في حكمها من المواد المطلوب تعميمها. لكن مثل هذه التغييرات سوف تستغرق وقتا ولا ينبغي لها أن تحول دون بذل المحاولات لتخفيض الحجم الإجمالي الزائد حاليًا من الوثائق.

وعلى سبيل البداية، فقد تقرر، كقاعدة، ألا يزيد حجم الوثائق التي تنتجها الأمانة العامة عن ١٦ صفحة وهو أقل من المعيار الحالي البالغ ٢٤ صفحة. وسوف تقدم قريبا مقترحات إلى الهيئات الحكومية الدولية بما يكفل الموافقة على تقصير التقارير التي تنتجها هذه الهيئات من معدل ال ٣٢ صفحة لتصبح ٢٠ صفحة.

كما سيتولى وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية الجديدة زمام القيادة في وضع جميع التدابير اللازمة لتحقيق هدف الوصول إلى تخفيض بنسبة ٢٥ في المائة في الوثائق بأسرع ما يمكن.

- - - - -