

Distr.: General  
31 July 2000  
Arabic  
Original: English

المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم  
المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم  
المتحدة للسكان



الدورة العادية الثالثة لعام ٢٠٠٠

٢٥ ٢٩ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠، نيويورك

البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت

المسائل المالية والمسائل المتعلقة بالميزانية والإدارة

الإطار المستكمل لتخصيص الموارد والإطار التمويلي المنقح المتعدد  
السنوات

موجز

تركز هذه الورقة على الدروس الرئيسية المستخلصة منذ منتصف عام ١٩٩٩ بشأن تنفيذ الإطار التمويلي المتعدد السنوات من خلال أدوات أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية التي تركز على النتائج. وكما تبرز الورقة، فإن إدخال الأداة التي تركز على النتائج أتاح طريقة جديدة للاضطلاع بالعمل وتركز جميع مستويات المنظمة على تحسين تخطيط النتائج وإدارتها ورصدها وإنجازها. وفي حين أن الوقت لا يزال مبكراً لتحديد دروس نهائية، فإن تحليل عمليات أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية التي تركز على النتائج قد أفرزت حتى الآن عدداً من الاعتبارات الهامة التي ستؤدي إلى إحداث مزيد من التحسينات في الإنجاز.

## أولا - مقدمة

١ - طلب المجلس التنفيذي، في مقرره ٢٣/٩٩، إلى مدير البرنامج إلى أن يقدم في دورته السنوية لعام ٢٠٠٠ ورقة تتضمن مقترحات لتنقيح واستكمال الإطار التمويلي المتعدد السنوات، والدروس المستفادة، ومقترحات بالتوقيت والشكل الذي سيتخذه التقرير الختامي للإطار التمويلي المتعدد السنوات. وفي المقرر نفسه، طلب المجلس كذلك إلى مدير البرنامج أن يقدم استكمالاً للإطار المتكامل للموارد على أساس الجدول ٤ الوارد في الإطار التمويلي المتعدد السنوات وكذلك النتائج الاستراتيجية وأطر الموارد المتكاملة بالنسبة للصناديق والبرامج التي يديرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٢ - وتقدم هذه الورقة استجابات لمقرر المجلس التنفيذي ٢٣/٩٩ إلى جانب حالة المسائل الرئيسية المتصلة بالإطار التمويلي المتعدد السنوات، بدءاً بصياغة المكاتب القطرية لأطر النتائج الاستراتيجية في أيار/مايو ١٩٩٩. وقد استغرقت عملية صياغة التقارير السنوية التي تركز على النتائج وقتاً أطول مما كان منتظراً واستدعت الحاجة إلى استعراض العملية والآثار المترتبة عليها بصورة دقيقة إرجاء تقديم هذه الورقة من الدورة السابقة إلى الدورة الحالية.

٣ - أما جميع المسائل المتصلة بالصناديق والبرامج التي يديرها البرنامج الإنمائي، والتي أحاط المجلس التنفيذي علماً بها في مقرره ١٥/٢٠٠٠، فقد تم تناولها بشكل مستقل.

٤ - وكما تبرز هذه الورقة، شرع البرنامج الإنمائي على وجه السرعة في تقييم الآثار المترتبة على عمليات الإطار التمويلي المتعدد السنوات والتقارير السنوية التي على النتائج والدروس المستفادة منها خلال السنة الماضية من أجل تدعيم إمكاناتها في مجال الإدارة لتحقيق النتائج. بيد أنه يجب إيلاء مزيد من الاهتمام للموارد المالية، ولا سيما الاتجاه المستمر في الموارد الأساسية. ومن شأن مواصلة الاتجاه الحالي لركود الموارد الأساسية أن يعرض للخطر قدرة البرنامج الإنمائي على تحقيق النتائج المتوخاة في إطار الإطار التمويلي المتعدد السنوات بالكامل.

## ثانياً - معلومات أساسية

٥ - حدد الإطار التمويلي المتعدد السنوات، الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في مقرره ٢٣/٩٩، لأول مرة الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للبرنامج الإنمائي لفترة زمنية قدرها أربع سنوات وتضمن صلة واضحة بين هذه الأهداف والموارد المالية اللازمة. وكانت الموافقة على الإطار التمويلي المتعدد السنوات حجر الزاوية في تدعيم الإدارة التي تركز على النتائج في البرنامج الإنمائي وأدخلت نهجاً جديداً تماماً وأكثر استباقاً لإدارة إنجاز النتائج.

٦ - وفي الوقت نفسه، فإن الإطار التمويلي المتعدد السنوات جلب معه تحدياً وفرصة للمنظمة. ويأتي التحدي من كون هذا الإطار يوضح النتائج المرجوة للبرنامج الإنمائي، وبذلك يشكل أساساً لإمكانية الحكم بل والحكم بالفعل على المنظمة في نهاية فترة البرمجة. أما الفرصة، فتتمثل في تهيئة البرنامج الإنمائي للمستقبل، وتحسين الإدارة الاستراتيجية، وتوجيه موارد المنظمة على نحو أكثر فعالية لمساندة المجالات التي تتحقق فيها النتائج، إما على الصعيد المؤسسي أو على الصعيد القطري. والهدف من صياغة الخطة الاستراتيجية هو على وجه التحديد الاستفادة من هذه الفرصة ووضع برنامج لتعبئة موارد بشكل أكثر فعالية لتحسين تنفيذ النتائج.

٧ - وقد تم إعداد الإطار التمويلي المتعدد السنوات على افتراض الجمع بين نهجين أحدهما تنازلي والآخر تصاعدي. وفي حين أن أطر النتائج الاستراتيجية أتاحت إطاراً مؤسسياً يعكس مجالات العمل الرئيسية، فإن المحتوى الفعلي من حيث النتائج والنواتج والمؤشرات الإنمائية المتوقعة يبينها السياق الخاص بكل بلد على حدة.

٨ - وأهم أساس لنهج الإطار التمويلي المتعدد السنوات هو إجراء رصد دقيق لتنفيذ النتائج من خلال الإبلاغ المنتظم واستخدام مؤشرات/معايير ملموسة. ونتيجة لذلك، يتعين على البرنامج الإنمائي أن يقوم بإعداد نوعين من التقارير طوال فترة الإطار التمويلي:

(أ) تقارير سنوية عن أداء النتائج (تقرير واحد لكل مكتب قطري وتقرير مؤسسي واحد)؛

(ب) تقرير ختامي عن نهاية الفترة في عام ٢٠٠٣ يقدم تقييماً شاملاً لأداء المنظمة طوال دورة الإطار التمويلي بأكملها.

٩ - وقدم أول تقرير سنوي يركز على النتائج يغطي الأداء في عام ١٩٩٩ إلى المجلس التنفيذي في جلسته السنوية لعام ٢٠٠٠. وفي المقرر ١٥/٢٠٠٠، أثنى التقرير السنوي على مدير البرنامج وموظفيه للجهود التي بذلوها في إعداد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج ودعا إلى تشجيع ومواصلة تحسين هذه العملية بوصفها جزءاً لا يتجزأ من الإطار التمويلي المتعدد السنوات. كذلك قدمت التعليقات التي أدلى بها كثير من أعضاء ومراقبي المجلس في الدورة السنوية مدخلات إضافية لتحسين هذه المنهجية.

## ثالثا - استعراض الإطار التمويلي المتعدد السنوات حتى الآن: الدروس المستفادة

١٠ - لئن كان من السابق لأوانه استنباط دروس نهائية من التجربة المكتسبة حتى الآن من النتائج المترتبة على الإدارة، بسبب إدخالها مؤخرا نسبيا قبل ١٨ شهرا فقط، فقد أبرز الإطار التمويلي المتعدد السنوات والتقارير السنوية التي تركز على النتائج بالفعل بنجاحات واضحة وعددا من القضايا التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والجهود.

١١ - فأولا من المهم التشديد على أن إدخال النتائج المترتبة على الإدارة في البرنامج الإنمائي قد أحدث تحولا أساسيا في التفكير في كيفية تقييم المنظمة لنفسها وإدارة النتائج على جميع المستويات. ومن المهم أيضا أن إعداد الإطار التمويلي المتعدد السنوات والتقارير السنوية التي تركز على النتائج يشكل الآن نظاما عاما، على مستوى المؤسسات والمكاتب القطرية، يتيح للبرنامج الإنمائي رصد وقياس وبيان نتائج وقيمة تمويله المتعدد الأطراف على نحو أفضل. غير أن إدخال هذا النهج الجديد للنتائج المترتبة على الإدارة في هذا الإطار الزمني الطموح استتبعه حدوث منعطف حاد في طريقة تعلم الموظفين وفرض طلبا كبيرا على المنظمة من حيث الوقت وكل من الموارد البشرية والمالية. وفي هذا المجال، اتضح أن هناك عوامل حاسمة تتيح للبرنامج الإنمائي مواصلة برنامجه الخاص بالنتائج المترتبة على الإدارة، هي:

(أ) رغبة الموظفين في قبول قيمة الأدوات الجديدة لتحسين التنفيذ والاعتراف بها؛

(ب) وجود التزام قوي من جانب المديرين الأقدم؛

(ج) تلقي دعم قوي من المجلس التنفيذي.

١٢ - وقد أكد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ١٩٩٩ أن الأداء البرنامجي للبرنامج الإنمائي يتفق إلى حد كبير مع النتائج المرجوة للإطار التمويلي المتعدد السنوات. ولا يزال البرنامج الإنمائي يشكل منظمة تركز على دعم السياسات العامة وبناء القدرات مع تصنيف أكبر قدر من النتائج ضمن هذه المجالات. وتوفر أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية التي تركز على النتائج أيضا آلية قيمة لزيادة تحسين وتطوير التركيز الاستراتيجي للمنظمة والمجالات الرئيسية للنتائج.

١٣ - ولا تستلزم عملية إعداد التقارير السنوية التي تركز على النتائج، ولا سيما تحليل البيانات الواردة، الحاجة إلى إجراء تنقيحات كبيرة للإطار التمويلي المتعدد السنوات بصيغته المعدة. وفي الوقت الراهن، يقترح إجراء مثل هذه التنقيحات أو التحسينات ضمن إطار

التقرير السنوي المؤسسي الذي يركز على النتائج وكجزء لا يتجزأ من تقرير منتصف المدة لنتائج الإطار التمويلي المتعدد السنوات.

١٤ - غير أن إعداد التقرير السنوي الذي يركز على النتائج ألقى الضوء على عدد من القضايا التي ينبغي أن يتم تناولها من أجل وضع النتائج المترتبة على الإدارة رسمياً في نهج إدارة البرنامج الإنمائي. ويشمل ذلك الأمر وضع استراتيجية خلال السنوات القليلة القادمة تهدف إلى رصد وتحسين إدراك وفهم المفاهيم والطرائق الرئيسية على أساس مستمر فيما يتعلق بالمسائل المعروضة أدناه بقدر أكبر من التفصيل.

### تحسين المنهجية

١٥ - تتعلق مجموعة واحدة من القضايا بالنواحي الحاسمة لأطر النتائج الاستراتيجية/التقارير السنوية التي تركز على النتائج. فمنهجية التقارير السنوية التي تركز على النتائج تشكل بوضوح انطلاقة بالنسبة للبرنامج الإنمائي ومن الممكن أن تكون إسهاماً رئيسياً في أعمال المنظمات الإنمائية الأخرى التي تتبع نهج النتائج المترتبة على الإدارة وقياس الأداء المحسن. ومن الطبيعي أن المنهجية التي تم وضعها تتطلب مزيداً من الاهتمام كجزء من الجهود المنتظمة المستمرة لتحسين عملية رصد الأداء. وهناك أيضاً عدد من القضايا التي تستلزم الاهتمام بصورة عاجلة.

١٦ - فأولاً، يبين طول أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية التي تركز على النتائج أن هناك حاجة مستمرة إلى اتباع نهج أكثر انتقائية لاختيار النتائج والنواتج لضمان أن تظل هذه الوثائق ذات طابع استراتيجي. وعلاوة على ذلك، ينبغي بذل جهود إضافية لتوضيح أغراض أطر النتائج الاستراتيجية/التقارير السنوية التي تركز على النتائج وغيرها من الصكوك مثل التقييمات القطرية المشتركة وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وإطار التعاون القطري، والصلات بينها.

١٧ - وينبغي أن يتم تحسين المعلومات المتعلقة بالشراكات من حيث أدوار ومسؤوليات الشركاء الآخرين في التنمية لتعزيز الصلة الرئيسية بين نواتج البرنامج الإنمائي والنتائج المتوقعة التي تستند إليها أطر النتائج الاستراتيجية. ومن الضروري أيضاً إيراد تفاصيل أكثر دقة للدور الفعلي للبرنامج الإنمائي ضمن إطار السياق الإنمائي للبلدان المنفذة للبرنامج، ولا سيما إذا كان هذا الدور يقدم دعماً إضافياً لجهود تنسيق المعونات.

١٨ - ويتسم تصور عمل البرنامج الإنمائي المرتبط بالدعوة ضمن إطار شكل مصمم لمضاهاة الأنشطة بنتائج محددة بأنه أمر صعب. ففي حين جرت محاولة لمعالجة هذه المسألة في الجزء الأول من التقرير السنوي الذي يركز على النتائج فإن هذه المحاولة لم تكن كافية

وتجري معالجة هذه المسألة بغية تحسين الإبلاغ عن هذا النوع من النشاط في التقرير السنوي الثاني الذي يركز على النتائج. وتتسم معالجة هذه المسألة بالأهمية نظرا للاتجاه الواضح في التقرير السنوي الذي يبين أن البرنامج الإنمائي يركز بشدة على التدخل المتصل بالسياسات العامة على الصعيد التمهيدي الذي عادة ما يتضمن عنصرا هاما للدعوة.

١٩ - ومن المشاكل الأخرى الواضحة بوجه خاص فيما يتعلق بالتقرير السنوي الذي يركز على النتائج قلة التقارير المتعلقة بالقضايا المشتركة بين القطاعات التي تتضمن أيضا صلة وطنية دولية. ومن الأمثلة على ذلك الإبلاغ عن الأنشطة والنتائج المتصلة بأعمال مرفق البيئة العالمي وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية ومكتب مكافحة التصحر والجفاف وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة وكل من الأنشطة البرنامجية الإقليمية والعالمية. وينبغي إصدار توجيهات أكثر وضوحا للتحقق من أن المكاتب القطرية تدرك نطاق وشمولية الإبلاغ عن ذلك لكفالة قدر أكبر من التحليل التفصيلي والدقيق.

٢٠ - وتتوقف إدارة النتائج على تحديد الأهداف القابلة للقياس واستخدام مؤشرات ومعايير واضحة يتم بها تجاوز التقييم الذاتي للوصول إلى قدر من الرصد الموضوعي للتقدم المحرز والأداء، سواء على المستوى القطري أو المستوى المؤسسي. وقد أبرز عدد من المكاتب القطرية هذه الناحية من نواحي الإطار التمويلي المتعدد السنوات بوصفها أحد السمات الأكثر إيجابية. وقد وضعت ثلاثة أنواع للمؤشرات هي:

(أ) **مؤشرات الحالات** التي تشكل أساسا لتقييم التغيرات على المستوى الكلي في بيئة التنمية؛

(ب) **المؤشرات الخاصة بالمكاتب القطرية** التي توفر الوسائل اللازمة لرصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف؛

(ج) **المؤشرات النوعية** التي توضع لتقييم أداء البرنامج الإنمائي في مجالات النتائج الرئيسية.

٢١ - وفي حين أن أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية التي تركز على النتائج تبين أن المكاتب القطرية استخدمت المؤشرات والمعايير بصورة جيدة، فمن الواضح أيضا أنهما تحتاج إلى مزيد من التوجيه والدعم لدى وضع هذا النهج. وبوجه خاص، كان استخدام مؤشرات الحالات لقياس التغيرات والآثار الإنمائية على المستوى الكلي كان نقطة الضعف في التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ١٩٩٩. ويجري حاليا استعراض هذه المسألة كما أن الجيل القادم من التقارير السنوية التي تركز على النتائج سيتضمن أيضا صلة ابتكارية وفعالة بين مؤشرات الحالات ومؤشرات التنمية البشرية تشكل أساسا لتقرير التنمية

البشرية. ومن شأن ذلك أن يعزز إلى حد بعيد رصد اتجاهات التنمية البشرية والإبلاغ عنها على الصعيد القطري.

٢٢ - كذلك فإن نتائج التقرير السنوي الأول الذي يركز على النتائج شدد على ضرورة وضع نهج بسيط ومحدود لتقييم أداء المؤسسات من خلال تحديد مؤشرات نوعية جديدة رئيسية. وسيؤدي ذلك إلى تبسيط عملية تجميع وعرض المعلومات دون المساس بأي تقييم لاتجاهات الأداء. ومن شأن هذه المؤشرات، بالإضافة إلى مؤشرات الحالات الوجيهة والأكثر دقة، أن تعزز الجهود المبذولة لتوضيح الصلة بين نتائج البرنامج الإنمائي والآثار الإنمائية.

### تنقيح أطر النتائج الاستراتيجية

٢٣ - في حين أن أنماط أطر النتائج الاستراتيجية الواردة في مرفق الوثيقة DP/1999/CRP.12 أتاحت فرصة أولية لإبراز مجالات الميزة النسبية للبرنامج الإنمائي، فإن هذه الأدوات ينبغي أن تخضع لمزيد من التبسيط. والهدف من ذلك هو إيجاد نمط أكثر بساطة ومستكملاً يعكس على نحو أفضل مجالات النتائج الرئيسية للبرنامج الإنمائي وتركيز سياساته على النحو المحدد في الخطط الاستراتيجية. ويجري حالياً الاضطلاع بهذه العملية وسيشكل النمط الجديد أساساً للتقرير السنوي الذي يركز على النتائج لعام ٢٠٠٠.

### إدارة المعلومات

٢٤ - استناداً إلى الخبرة المكتسبة في السنة الماضية في مجال إدارة حجم المعلومات التي تم جمعها في إطار الإطار التمويلي المتعدد السنوات والتقرير السنوي الذي يركز على النتائج، يقوم البرنامج الإنمائي حالياً بوضع نظام جديد ومتكامل لإدارة البيانات. وسيسهل هذا النظام عملية رصد النتائج وتبادل المعلومات على مستويات المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمؤسسات. ومن مميزاته تعريف جميع الموظفين على نهج أساسي واستباقي واحد لإنجاز النتائج.

٢٥ - ومن الأهمية بمكان أن يعاد النظر في الصلة بين التصنيف التقليدي لنفقات البرنامج الإنمائي والمعايير الجديدة لأطر النتائج الاستراتيجية من أجل تعزيز ربط الإطار التمويلي المتعدد السنوات بين المجالات البرنامجية والنتائج والموارد المالية.

### النتائج الإنمائية

٢٦ - أتاح التقرير السنوي الذي يركز على النتائج لمحة عامة عن أداء البرنامج الإنمائي في جميع المجالات الرئيسية للنتائج، مع تسليط الضوء على نواحي القوة والنجاح والمجالات الأكثر ضعفاً التي تتطلب اهتماماً، وذلك لربط البرنامج الإنمائي بالكامل برؤية مدير البرنامج

على أنه منظمة موجهة نحو رسم السياسات العامة. وحيث أن مجال التركيز العام لنتائج البرنامج الإنمائي ينصب على وضع السياسات العامة وبناء القدرات المؤسسية، فإن التقرير يوفر أيضا أساسا تجريبيا ممتازا يتم من خلاله رصد التحول المستمر للبرنامج الإنمائي إلى منظمة لتقديم الخدمات الاستشارية على الصعيد التمهيدي مع الإبقاء على توازن ملائم للأنشطة التي يجري الاضطلاع بها في المراحل النهائية.

### مسؤوليات المنظمات

٢٧ - يشكل أول تقرير سنوي مؤسسي يركز على النتائج أداة متعددة الأغراض ذات آثار على مختلف مجالات مسؤوليات المنظمات. ولذا، فقد عمدت الوحدات التابعة للمقر إلى استعراض مجالات اختصاص كل منها بهدف تعبئة الموارد المؤسسية لتحقيق الحد الأقصى من الإنجاز في مجال النتائج. والوحدات الرئيسية هي: مكتب السياسات الإنمائية، ومكتب الإدارة، ومكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية، ومكتب التقييم، وفريق دعم العمليات.

٢٨ - وفيما يلي تقسيم العمل فيما بين هذه الوحدات: يقوم فريق دعم العمليات بتنسيق جميع المسائل المتصلة بأطر النتائج الاستراتيجية/التقارير السنوية التي تركز على النتائج وتطوير هذا النظام في البرنامج الإنمائي. وضمن إطار التنسيق الذي يقوم به فريق دعم العمليات، يقوم مكتب السياسات الإنمائية باستعراض جميع النواحي المرتبطة بدعم السياسات والتوجيه المقبل. ويشكل استعراض متعمق للتقارير السنوية التي تركز على النتائج بالفعل قوة دفع رئيسية لإعادة تشكيل مكتب السياسات الإنمائية وإنشاء الخطوط الجديدة لخدماته. ولذلك، فإن مكتب الإدارة، فسيتولى، ضمن مسؤوليته عن تخطيط الموارد العامة للبرنامج الإنمائي، والتي تغطي ميزانية الدعم البرنامجية ولفترة السنتين، المسؤولية عن الإطار المتكامل للموارد حيث وضعه ورصده والإبلاغ عنه. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم مكتب الإدارة أيضا بتقييم الآثار الإدارية المترتبة على الإطار التمويلي المتعدد السنوات/التقارير السنوية التي تركز على النتائج، ولا سيما من حيث أشكال الموارد البشرية وإعادة تأهيلها. وسيقوم مكتب الموارد والشراكات الاستراتيجية باستعراض جميع المسائل التي تغطي الدعم المقدم من البرنامج الإنمائي إلى الأمم المتحدة والاضطلاع بالمسؤولية عنها، أما مكتب التقييم فسيقوم بتقديم الدعم المنهجي والارشاد لوضع النتائج المترتبة على الإدارة بوجه عام، ولا سيما فيما يتعلق بالمؤشرات.

٢٩ - وقد أكدت الفترة الأولى لأطر النتائج الاستراتيجية/التقارير السنوية التي تركز على النتائج أن وحدات المقر، وبصفة رئيسية المكاتب الإقليمية، تقوم بدور رئيسي في العمل بجدية على تكميل الجهود التي تبذلها المكاتب القطرية. وكان النهج المعتمد في هذه المرحلة

الأولية مرنا ويقوم على أساس التعاون الوثيق مع الوحدات المركزية الأخرى. وقد أتاحت الدروس المستفادة الآن سلسلة من الأفكار بالنسبة لمحتوى التغذية المرتدة وهيكلها وتوقيتها مع التركيز على ضرورة اعتماد نهج مؤسسي منهجي ومتسق.

٣٠ - وعلى مستوى المكاتب القطرية، من الواضح أن هناك حاجة مستمرة إلى كفالة الاتساق الكامل مع الأدوات البرنامجية الأخرى مثل إطار التعاون القطري وخطط إدارة المكاتب القطرية وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية من أجل كفالة وضوح واتساق الغرض. وعلاوة على ذلك، يقوم المكتب الإنمائي أيضا باستعراض الصلة بين النواحي الرئيسية في أطر النتائج الاستراتيجية والتقارير السنوية القطرية والمساءلة المتعلقة بالأداء، ولا سيما من حيث الممثل المقيم للبرنامج الإنمائي. وكخطوة أولية في هذا الاتجاه، على الممثلين المقيمين أن يختاروا محصلات رئيسية لإدراجها في خطط إدارة المكاتب القطرية التي سيكون المكتب مسؤولا عنها من خلال استعراض أداء نهاية السنة للممثل المقيم.

٣١ - وسيكون كثير من القضايا المذكورة أعلاه جزءا لا يتجزأ من الجولة القادمة للتدريب على نطاق البرنامج الإنمائي. وستكون هناك حاجة إلى موارد إضافية لبذل هذا الجهد كما سيحتاج البرنامج الإنمائي إلى دعم من الجهات المانحة.

### تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات

٣٢ - في حين أن الوقت لا يزال مبكرا الآن لتأكيد محتوى تقرير الإطار التمويلي المتعدد السنوات بصورة تفصيلية، فإنه بالتأكيد سيتم توفير فرصة لإجراء استعراض متعمق للدروس الرئيسية المستفادة والقضايا التي نشأت عن السنتين الأوليين للإطار التمويلي فضلا عن آثارها التنظيمية. كما أنه سيوفر معلومات مستكملة عن أداء البرنامج الإنمائي خلال الدورة، مع تسليط الضوء على مكامن القوة والضعف خلال الفترة فضلا عن إدراج المنظمات لنهج تمهيدي.

## رابعا - الإطار المتكامل للموارد

٣٣ - يربط الإطار المتكامل للموارد بين الأنشطة والنتائج والاعتمادات المالية.

٣٤ - وفي نهاية السنة الأولى للإطار التمويلي المتعدد السنوات، لا تؤيد المواقف الراهنة والمتوقعة فيما يتصل بالموارد العادية افتراضات قرار المجلس التنفيذي ٢٣/٩٨ الداعي إلى زيادة التبرعات. ويقوم مدير البرنامج باتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأزمة التمويلية الخطيرة للمنظمة.

٣٥ - وعلى عكس ذلك، ظلت عمليات تقاسم التكاليف مع الصناديق الاستثمارية/ الأطراف الثالثة والحكومات تتزايد بقدر كبير. ففي عام ١٩٩٩، بلغت الإيرادات غير الأساسية ٦٩ في المائة من موارد البرنامج الإنمائي، أي ١,٧ بليون دولار. وكانت أهم مجالات الإيرادات على النحو التالي: الصناديق الاستثمارية: ٣٣٩ مليون دولار؛ تقاسم التكاليف مع الأطراف الثالثة: ١٩٢ مليون دولار؛ تقاسم التكاليف مع الحكومات: ٩٨٩ مليون دولار (وبلغت الإيرادات الأخرى ١٧٠ مليون دولار).

٣٦ - وتخفي الأرقام الإجمالية الأزمة المالية الخطيرة التي يواجهها البرنامج الإنمائي في أساس موارده المالية. فالموارد الأخرى لا يمكن أن تكون بديلا لأساس كاف وسليم ويمكن التنبؤ به في التمويل العادي، كما هو مبين في الاستعراض السنوي للحالة المالية في عام ١٩٩٩ (DP/2000/29). ومما يثير القلق أن الموارد الأساسية تشكل حصة صغيرة بشكل غير متناسب من مجموع الموارد في الوقت الذي لا تزال فيه تشكل أساسا لبرنامج تملكه وتحدده البلدان للتعاون التزهي للبرنامج الإنمائي، وأساسا لدعم الجهاز الإنمائي للأمم المتحدة في البلدان. حقيقة أن الموارد الأساسية لا تشكل سوى ٢٨ في المائة من مجموع موارد البرنامج الإنمائي لعام ١٩٩٩ (انظر الوثيقة DP/2000/29).

## خامسا - التوصية

٣٧ - نظرا لأن الجهود المبذولة لإعادة بناء قاعدة التمويل الأساسي للبرنامج الإنمائي التي بدأت مع المقرر ٢٣/٩٨، لم تسفر عن الزيادات المتوقعة في الموارد الأساسية، يساور مدير البرنامج القلق إزاء احتمال تقوض الفرصة التي أتاحتها النتائج المترتبة على الإدارة من خلال الإطار التمويلي المتعدد السنوات والأدوات المتصلة بها. كذلك يرى مدير البرنامج أن الوفود تدرك تماما الآثار المترتبة على الحالة التمويلية الراهنة للبرنامج الإنمائي. وقد قدمت تفاصيل كاملة عن ذلك إلى المجلس التنفيذي في تقريره السنوي لعام ١٩٩٩ (DP/2000/23).

٣٨ - وإذ يدرك مدير البرنامج أن المجلس التنفيذي يحتاج إلى وقت لإجراء مشاورات، فإنه يرى أن من السابق لأوانه تقديم إطار مستكمل متكامل للموارد في الدورة الحالية. وهو يقترح أن يقدم إطار متكامل منقح للموارد بالاقتران مع ميزانيته المقترحة لفترة السنتين في الدورة العادية الثالثة لعام ٢٠٠١. وسيتيح هذا التوقيت لمدير البرنامج الفرصة لإجراء مشاورات مع المجلس التنفيذي ومن ثم كفاءة أن الإطار المتكامل المستكمل للموارد يعكس هذه المشاورات ويتفق مع متابعة الاجتماع الوزاري لعام ٢٠٠٠ بشأن البرنامج الإنمائي. وهذا النهج سيتيح أيضا لمدير البرنامج والمجلس استعراض الإطار التمويلي للبرنامج الإنمائي بطريقة شاملة مع تغطية ميزانية كل من البرامج والدعم.