

Distr.: General  
19 September 2002  
Arabic  
Original: English

## المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان



الدورة العادية الثانية لعام ٢٠٠٢

٢٣-٢٧ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢، نيويورك

البند ٧ من جدول الأعمال المؤقت

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: المسائل

المالية والميزانية والإدارية

### خطة الطوارئ فيما يتعلق بالاحتياطي التشغيلي

#### أولا - مقدمة

١ - أعد هذا التقرير تلبية لطلب المجلس التنفيذي الوارد في مقرره ٢٠٠٢/١٣، ويعرض خطة طوارئ ليوافق عليها المجلس في حالة عدم قدرة الاحتياطي التشغيلي على استيعاب النفقات الإدارية التي يتحملها حساب مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع لفترة السنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣ والتي تزيد عن الإيرادات التي يُدرها المكتب.

٢ - وقد قدم مجلس مراجعي الحسابات في تقريره لفترة السنتين ٢٠٠٠-٢٠٠١ (الوثيقة DP/2002/CRP.13) التوصية بإعداد خطة الطوارئ، نتيجة لما أعرب عنه من قلق لكون الميزانية المقترحة لمكتب خدمات المشاريع لعام ٢٠٠٢ تترك، اعتباراً من حزيران/يونيه ٢٠٠٢، هامشاً ضيقاً للإيرادات الفائضة بنهاية العام، وبالتالي تنشئ حالة من عدم الاستقرار فيما يتعلق بقدرة الاحتياطي التشغيلي، بمستواه المتدني جداً أيضاً، على استيعاب عجز كبير قبل إعادة الاحتياطي إلى مستواه المنصوص عليه.

٣ - وتراعي الخطة أيضاً تأييد الأمين العام الذي أعرب عنه في مذكرته التي وجهها إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ (DP/2002/CRP.5) "لمواصلة عمل مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بوصفه 'كياناً مستقلاً وقائماً بذاته' و'ذاتي التمويل'، على نحو ما قصده الدول الأعضاء أصلاً. وقد أثبت المكتب قيمته على مر السنين كجهة تقدم

الخدمات إلى مؤسسات الأمم المتحدة لإدارة البرامج والمشاريع وتنفيذها". وتراعي الخطة أيضا عدد وقيمة الالتزامات التعاقدية التي يتعهد بها المستفيدون في شكل مشاريع موقعة في حافظة مكتب خدمات المشاريع، وتراعي الصعوبات التي قد يواجهها المستفيدون في حالة ما إذا أدى نفاذ الاحتياطي التشغيلي إلى التشكيك في قدرة المكتب على الوفاء بالتزاماته في مجال تقديم خدمات المشاريع.

٤ - ولذلك يتمثل الهدف من خطة الطوارئ في ضمان بيئة عمل كافية للمكتب، من خلال تلقي الإيرادات و/أو خفض النفقات، حتى يتسنى للمكتب أن يواصل دون انقطاع تقديم خدمات جيدة إلى المستفيدين منه الحاليين مع تقييم الخطوات التي يتعين اتخاذها لكي يظل مؤسسة ناجحة ويُعيد البناء من أجل المستقبل.

٥ - وكما سبق ذكر ذلك في وثائق أخرى، منها تقديرات الميزانية المنقحة للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ (DP/2002/33) وفي التقرير المتعلق بحالة تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات (DP/2002/35)، أنشأ المكتب في عام ٢٠٠٢ آليات أكثر صرامةً وحذراً ترمي إلى تحديد مواعيد للمشاريع وقياس الأداء باستمرار. ويقوم المكتب، مرة كل أسبوعين، باستعراض تقاريره المتعلقة بالمشاريع التي حصل عليها، وتنفيذها والإيرادات التي حققها، مع الاضطلاع باستعراض أكثر دقة في منتصف السنة، ويقوم بمراقبة صارمة للنفقات. وواصلت لجنة التنسيق الإداري والفريق العامل التابع لها الاجتماع من أجل استعراض وضع المكتب وإعداد تقديرات الميزانية المنقحة. والمدير التنفيذي واثق من أن المكتب سيتمكن، بفضل هذه الآليات القائمة، من كشف بوادر الإنذار المبكر بإمكانية وقوع عجز، ومن اتخاذ إجراء تصحيحي لتفادي نفاذ الاحتياطي والحاجة إلى تنفيذ خطة الطوارئ أو سيتمكن، في أسوأ الحالات، من طلب تنفيذ خطة الطوارئ في أقرب وقت ممكن لها.

٦ - وقام المكتب أيضا في ٢٠٠٢ بتنفيذ عملية تكييف هيكلية في المكتب، نتج عنها انخفاض كبير في الميزانية من أجل الوفاء بمواعيد جديدة مع الحفاظ على الموارد اللازمة لضمان تنفيذ خدمات جيدة للوفاء بتلك المواعيد.

## ثانيا - خطة الطوارئ

٧ - كلما كشف المدير التنفيذي للمكتب، إما في تقاريره الدورية المقدمة إلى لجنة التنسيق الإداري أو في تقاريره المقدمة بصفة مخصصة، عن إمكانية نزول الاحتياطي التشغيلي إلى ما دون ٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة عند إغلاق الحسابات في نهاية السنة، تعين على المدير التنفيذي أن يبلغ بذلك لجنة التنسيق الإداري، ومن خلالها، المجلس

التنفيذي. وكما هو مشار إلى ذلك أدناه، بدأ فعلا اتخاذ عدد من الخطوات التحضيرية من أجل ضمان تنفيذ الخطة بسرعة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

٨ - في البداية سيتم تحديد مدى العجز الفعلي أو المتوقع، وآفاق الانتعاش وتوقيته، والاحتياجات النقدية خلال الفترة الزمنية ذات الصلة إلى أن يتم القضاء على العجز. ومن الأهمية بشكل خاص تحديد ما إذا كانت المشكلة متعلقة بسيولة نقدية أو بما هو ذو طبيعة هيكلية أخطر. وفور تحديد طبيعة المشكلة ونطاقها، تُتخذ خطوات فيما يتعلق بزيادة الإيرادات أو النقدية، و/أو خفض النفقات الإدارية، حسب الاقتضاء.

### الخطوات الرامية إلى زيادة الإيرادات أو السيولة النقدية

٩ - سيجتمع المكتب أول الأمر مع جميع الجهات المستفيدة منه لكي يحدد معها أفضل الطرق لمواصلة تقديم خدمات المكتب. وسينصب التركيز الأولي على الإسراع بعملية تنفيذ المشاريع التي تلي احتياجات المستفيدين مع تمكين المكتب من إسراع تحصيل الإيرادات. وسيسعى المكتب أيضا إلى أن يستعرض مع كل مستفيد ترتيبات بدل أتعابه بهدف تحديد ما إذا كانت زيادة بدل الأتعاب أمرا جائزا إذا كان المستفيد سيحقق، بهذه الزيادة، فائدة أكبر في الحفاظ على حافظته مع المكتب بدلا من مواجهة احتمال رد المشاريع التي لن يستطيع المكتب مواصلة إدارتها إن لم تقع الزيادة. وإذا كانت المشكلة تتعلق بالسيولة النقدية، جاز للمكتب والمستفيد مجرد الاتفاق على دفع الأتعاب المتوقعة إلى المكتب بصورة مسبقة. وقد شرع المكتب فعلا في التحضير لهذه المناقشات مع بعض المستفيدين الرئيسيين. وأدركت لجنة التنسيق الإداري أهمية مسألة الأتعاب أيضا.

### الخطوات الرامية إلى خفض النفقات الإدارية

١٠ - وإذا ما تقرر أن المشكلة هي مشكلة سيولة نقدية، فإن المكتب سيلتمس تأجيل الدفع إلى الدائنين المحليين اللذين يقدمان إليه خدمات الدعم وهما: البرنامج الإنمائي و/أو الأمانة العامة للأمم المتحدة. وسيحاول المكتب سد أي عجز إزاء الدائنين المحليين التابعين للأمم المتحدة حتى لا يؤثر ذلك سلبا على الدائنين الخارجيين. ومن المرجح أن يندرج رسم تمويل هام في أي خطة من خطط الدفع التي يقترحها الدائنون التجاريون من القطاع الخاص. وهذا الشكل من التمويل لم يتناوله النظام المالي والقواعد المالية المنطبقة على المكتب، مما يقتضي تعديلا يوافق عليه المجلس التنفيذي.

١١ - وعلى سبيل الإعداد، أثير هذا الموضوع مع لجنة التنسيق الإداري التي ينبغي لها أن تتحرك في هذا الإطار إذا كانت هناك حاجة إلى هذا التمويل. ففي الماضي، عندما واجه

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة حالة طارئة خطيرة بسبب إفراطه في برمجته الموارد المتوقعة، سمح المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي بتوفير الموارد النقدية له على أساس "عدم تكبد أي تكاليف أو تحقيق أي مكاسب" إذ سيحصل البرنامج الإنمائي على مبلغ إضافي علاوة على مدفوعاته لتغطية الفرصة التي ضيعها لكسب فائدة من الموارد النقدية التي أتاحتها إلى الصندوق. ويمكن اعتماد ترتيبات مماثلة بالنسبة لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع رهنا بترخيص المجلس التنفيذي.

١٢ - وقد ينظر المكتب أيضا في توجيه طلب إلى منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة لكي "تقرضه" موارد نقدية على أساس المبدأ ذاته وهو تسديد تكلفة الفرصة الضائعة. ومن جهة أخرى، من الممكن توجيه نداء لتقديم التبرعات من أجل التخفيف من حدة المصاعب. وحتى ينفذ هذان الخياران، لا بد أولاً أن يوافق عليهما المجلس التنفيذي في إطار خطة للإنعاش.

١٣ - وكما ذكر في الفقرة ٦ أعلاه، فإن المكتب بصدد إجراء تكييف هيكلي في عام ٢٠٠٢. ويتوقع المكتب إجراء تحليل شامل للحواظ لضمان فعاليتها من حيث التكلفة تنفيذاً لتوصيات مجلس مراجعي الحسابات ذات الصلة واستناداً إلى الدروس التي قد تستفاد لو أنجز الاستعراض المستقل للنموذج التجاري للمكتب. وإذا ما استنفد الاحتياطي التشغيلي وكان سبب ذلك هيكلياً، سيُتخذ مزيد من التدابير الفورية والجادة لمراقبة التكاليف بغية المواءمة بين الموارد والإيرادات. وعلاوة على ذلك، سيجري تحليل التكاليف قياساً إلى الفوائد بالنسبة للحواظ الرئيسية لتحديد الخطوط أو الأنشطة التجارية التي ينبغي تقليص نطاقها حتى تعود عمليات المكتب إلى الاعتماد على التمويل الذاتي.

١٤ - وتمثل تكاليف الموظفين أكبر النفقات التي يتكبدتها المكتب. ولذلك، فإن أي تقليص هام لنفقات الميزانية الإدارية سيقضي تقليصاً آخر لعدد الموظفين. ولكن للأسف، فإن نظام استحقاقات الموظفين يجعل من الصعب جني أي فائدة من هذه التخفيضات على المدى القريب. وفي الوقت ذاته، ثمة قلق إزاء تأثير هذه التخفيضات الإضافية على قدرة المكتب على العمل ودر الإيرادات. وعليه، وبالنظر إلى النظام الحالي للموظفين، يحتفظ بخيارات تخفيض هذه النفقات الإدارية للحالة الطارئة القصوى المتمثلة في عدم تحقيق أهداف الإيرادات والتي لا يمكن مواجهتها إلا من خلال إجراء تكييف هيكلي. وحتى في هذه الحالة، سيكون من الضروري أن يقلص المكتب الموارد الخاصة بالموظفين بحيث يتكبد أقل تكلفة صافية من خلال الموازنة بين تكلفة تخفيض الموظفين والخسارة المتكبدة على مستوى الإيرادات المتصلة بهم.

## ثالثاً - الدروس المستفادة

١٥ - أستخلص عدد من الدروس نتيجة إعداد خطة الطوارئ الحالية. وسيبحث المكتب هذه الأمور خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وسيستفيد، عند الاقتضاء، من مشورة وتوجيه لجنة التنسيق الإداري ومجلس مراجعي الحسابات وغيرهما من الجهات لتحديد ما إذا كان ينبغي تقديم أي مقترحات إلى المجلس التنفيذي.

١٦ - وفيما اعتبرت جهات، منها مجلس مراجعي الحسابات في الآونة الأخيرة، طريقة تحديد بدل أتعاب المكتب مجالا ينبغي أن يسترعى الاهتمام على وجه السرعة، سلم المكتب بأن هناك أيضا حاجة إلى معالجة الأساس الذي يستند إليه لكسب هذه الأتعاب وتحصيلها. وفي جميع المشاريع تقريبا، لا يحصل المكتب أتعابه إلا بعد الدخول في التزامات تعاقدية مع مقدمي السلع أو الخدمات. وفي حالة ما إذا تأخر مشروع ما أو أوقف بدون مسؤولية المكتب، لا يحصل هذا الأخير أي أتعاب رغم ما يتكبده في الغالب من تكاليف باهظة في حشد موارده والاضطلاع بقدر كبير من عمله. وقد سجل المكتب زيادة في مثل هذه الحالات إذ يعمل أكثر فأكثر في بلدان تعيش أوضاع خاصة.

١٧ - ويكون الوضع أسوأ حينما يقرر أحد العملاء مراعاة لما يلائمه (أي بدون أن يكون هناك مشكل تنفيذي محدد من جانب المكتب) استرداد مشروع كان قد قدمه إلى المكتب أو الحد من نطاق تنفيذه. كما لا يمكن أن يكفل النظام الحالي لتحصيل الأتعاب بالنجاح إلا إذا كان هناك قدر ثابت وقابل للتنبؤ من التعامل التجاري من جانب المستفيد. ويتبين من تحليل للاتجاهات أحرى مؤخرا أن المكتب لم يعد يستفيد من أي معاملات تجارية قابلة للتنبؤ. والبدل لهذا التغيير في تحديد وقت تحصيل الأتعاب سيكون بالنسبة للمكتب هو زيادة الأتعاب بشكل عام لتغطية المخاطر المشار إليها أعلاه - لكن مثل هذا النهج لن يكون في مصلحة جميع الجهات المعنية من المستفيدين وأصحاب المصالح أو المكتب نفسه.

١٨ - ومن النتائج الرئيسية الأخرى الناجمة عن الوضع الحالي تقييد المكتب بشكل واضح رغم اعتماده كلية على التمويل الذاتي بحيث يتعذر عليه امتلاك الآليات المالية اللازمة لضمان العمل بنهج شبه القطاع الخاص بشكل فعال. فالنظام المالي لا يسمح باقتراض رأس المال أو تشغيله. ولذلك فإن المكتب مقيد بشدة في قدرته على الاستثمار في مستقبله. ويمكن لمس هذا مثلا عندما اضطر المكتب إلى الانتقال إلى أماكن جديدة. فتعين استخدام الاحتياطي التشغيلي لتغطية هذه التكاليف الاستثنائية رغم أنها لم تخصص البتة لهذه الأغراض، وتعزى الصعوبات المالية التي يواجهها المكتب في الوقت الراهن إلى حد بعيد إلى التدني الكبير جدا في مستوى الاحتياطي التشغيلي نتيجة التأثير المالي للانتقال.

١٩ - ويتصل الدرس العام الثالث بالأولوية في تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات التي ستمكن المكتب من كفالة استرداد جميع تكاليف خدماته وبالتالي زيادة الفرص الأكثر فعالية من حيث التكلفة إلى الحد الأقصى والتقليل إلى الحد الأدنى من الخدمات التي لا تفي بمبدأ التمويل الذاتي. ولكن إلى أن يصبح المكتب في وضع أفضل يتيح له اتخاذ مثل هذه القرارات فيما يتعلق بالربحية، فإنه يتردد أيما تردد في اتخاذ أي خطوات، لا سيما لوقف الخدمات التي يقدمها إلى الجهات المستفيدة منه أو الحد منها، بما في ذلك من خلال وقف أي خط أو نشاط تجاري أو إغلاق أي مكاتب.

٢٠ - ويتوقع المكتب أن يسهم الاستعراض المستقل المزمع إجراؤه والذي ترد اختصاصاته في الوثيقة DP/2002/36 في إثراء هذه القضايا الهامة أيضا.

#### رابعاً - إجراء المجلس التنفيذي

٢١ - قد يود المجلس التنفيذي الموافقة على التقرير.