

162 EX/6

١٦٢ م/ت ٦

باريس، ٢٣/٨/٢٠٠١

الأصل: انجليزي

الدورة الثانية والستون بعد المائة

البند ٣,١,٣ من جدول الأعمال المؤقت

اقتراحات المدير العام لتحسين التقرير عن تنفيذ البرنامج
والميزانية (٣/م) وبنية تقرير المدير العام عن أنشطة
المنظمة في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٣/م٣٢)

الملخص

نظر المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة في الطرق الممكنة لتحسين تقرير المدير العام عن أنشطة المنظمة خلال فترة العامين السابقة (٣/م)، وطلب إلى المدير العام أن يعرض عليه اقتراحات لهذه الغاية.

وتلبية لطلب المجلس التنفيذي كما ورد في القرار ١٦١ م/ت ٣,١,٣، درس المدير العام مضمون الوثيقة ٣/م والآليات الحالية لإعدادها، وهو يعرض في هذه الوثيقة اقتراحات بشأن التدابير الواجب اتخاذها لكي تصبح الوثيقة ٣/م أداة أنجع للإدارة والتدبير الرشيد.

القرار المطلوب: الفقرة ٢٨.

الجزء الأول - المقدمة

١ - أحاط المجلس التنفيذي علماً مع الارتياح في دورته الحادية والستين بعد المائة بالتحسينات الهامة التي أدخلت على تقرير المدير العام عن أنشطة المنظمة (٣١/م/٣). إلا أنه، توقعاً لمزيد من التحسينات على هذه الأداة الهامة للإدارة السليمة، طلب إلى المدير العام اقتراح تدابير لإدخال مزيد من التحسين على التقرير.

٢ - كما طلب المجلس من المدير العام أن يكفل تقديم هذا التقرير في المستقبل في غضون الأشهر الستة التالية لفترة العامين التي يشملها حتى يمكن مراعاة "الدروس" التي يتضمنها في تخطيط وإعداد وثائق البرنامج والميزانية لفترات العامين اللاحقة (الوثائق م/٥). يضاف إلى ذلك أن تلك "الدروس" يمكن أن تفيد في إدخال التعديلات التي قد يرى المؤتمر العام ضرورتها في إطار نهج الخطة الاستراتيجية القابلة للتطوير المقترح في الوثيقة ٣١/م/٤^(١).

٣ - وتقترح هذه الوثيقة بعض السبل التي يمكن بها تلبية طلبات المجلس التنفيذي. فهي تعرض في الجزء الثاني التدابير التي يمكن إدخالها بالتدرج من أجل تحسين الوثيقة م/٣. ومن الممكن فعلاً تطبيق بعض هذه التدابير (مثل عرض التقرير في غضون الأشهر الستة التالية لفترة العامين) عند إعداد الوثيقة ٣٢/م/٣. ولكن ينبغي أن يكون مفهوماً أن الوثيقة ٣٢/م/٣ ستكون وثيقة انتقالية. ولن يمكن تطبيق معظم التدابير المقترحة إلا عند إعداد الوثائق م/٣^(٢) التالية. وفي الجزء الثالث من الوثيقة ثمة اقتراح يتعلق ببنية الوثيقة ٣٢/م/٣ المقبلة، ويستند إلى بعض التدابير المقترحة في الجزء الثاني.

٤ - وقد يود المجلس أن يحيط علماً في هذه المرحلة بأن الوثيقة م/٣ "الجديدة" التي يقترحها المدير العام مختلفة عن تقرير "الثمانية عشر شهراً" الذي عُرض عليه في الدورة الأخيرة من فترة العامين، وذلك أن الوثيقة م/٣ تشمل فترة العامين بأكملها. كما توجد في الجزء الثاني من هذه الوثيقة عناصر أخرى تدل على تباين التقريرين.

الجزء الثاني - اقتراحات لتحسين التقرير

٥ - ينبغي للوثيقة م/٣ أن تتوخى ثلاثة أهداف رئيسية:

(أ) أن تساعد الإدارة على مراقبة تنفيذ وأداء البرنامج والاستفادة من الدروس المستخلصة لتحسين تصميم السياسات والبرامج، وبالتالي تحسين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

(ب) أن تبرز المخاطر غير المتوقعة التي قد تؤثر على إنجاز النتائج المتوقعة، وتساعد على تحديد التدابير التي يمكن اتخاذها لمواجهة تلك المخاطر؛

(١) وهي الوثيقة التي سينظر فيها المؤتمر العام ويضعها في صورتها النهائية ويوافق عليها في دورته الحادية والثلاثين.

(٢) من المتوقع أن يتسنى تطبيق جميع التدابير المعروضة في هذه الوثيقة، إذا تمت الموافقة عليها، عند إعداد الوثيقة ٣٣/م/٣.

(ج) أن تكون إحدى الآليات التي يتيح بها المدير العام للهيئات الرئاسية فرص المساءلة بشأن تنفيذ البرامج وإدارتها.

٦ - ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي اتخاذ التدابير المقترحة التالية:

الاقترح ١

إصدار الوثيقة م/٥ في وقت مبكر بما فيه الكفاية بحيث يمكن استخدامها في إدخال التعديلات اللاحقة على الاستراتيجية المتوسطة الأجل وفي إعداد برنامج وميزانية المنظمة لفترة العامين (م/٥).

٧ - والاتجاه الغالب هو أن "الدروس المستفادة" من وثائق م/٣ السابقة لم يستعن بها بما فيه الكفاية في وثائق م/٤ و م/٥ التالية؛ ويرجع هذا إلى حد ما إلى أن توقيت تقديم الوثائق المختلفة قد حال دون ذلك. ومن المهم إذن إصدار الوثيقة م/٣ في مدى زمني أقصر لكي تتسنى مراعاة هذه الدروس. ولذلك يقترح المدير العام البدء في إعداد الوثيقة م/٣٢ بعد فترة العامين التي تغطيها الوثيقة م/٣٠ مباشرة، وتقديمها إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والستين بعد المائة في خريف سنة ٢٠٠٢، عندما يبدأ مداولاته بشأن محتويات الوثيقة م/٣٢.

٨ - وعن طريق دراسة الوثيقة م/٣٢ والاقتراحات الأولية الخاصة بالوثيقة م/٣٢ في نفس الدورة، سوف يتبين، في هذه الوثيقة الأخيرة، كيف روعيت "الدروس المستفادة" من الوثيقة م/٣٢ في إعداد الوثيقة الجديدة للبرنامج والميزانية.

الاقترح ٢

ترتيبات للمساعدة على تحسين الصلات بين الوثيقة م/٣ والوثيقتين م/٤ و م/٥.

٩ - وبدءاً من الوثيقة م/٣٣، سيرمي تقرير المدير العام عن أنشطة المنظمة إلى قياس الأداء عن طريق تقدير مدى تحقيق النتائج المتوقعة المحددة في الوثيقة م/٥ المناظرة، وكذلك النتائج الوارد بيانها في الوثيقة م/٤.

١٠ - يضاف إلى ذلك أن الوثيقة م/٣ ستحدد أي عقبات أو مخاطر ظهرت أثناء تنفيذ الوثيقة م/٥ المناظرة، ويمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف ونتائج البرنامج. كما ستقترح التدابير اللازمة لمواجهة هذه المخاطر، ثم تدرج هذه التدابير في الوثيقة م/٤ ووثائق م/٥ المقبلة. وبنفس الطريقة يمكن أن تحدد الوثيقة م/٣ المجالات التي لا تضطلع المنظمة بدور فيها ولكن من شأن مساهمتها فيها أن تأتي بـ "قيمة مضافة".

١١ - وأخيراً ستتضمن الوثيقة م/٣ فصلاً قائماً بذاته تلخص فيه وتحلل التقييمات الذاتية المقدمة من القطاعات، وتحدد فيه المخاطر والفرص المحتملة، وتقدم توصيات يمكن أن يستعان بها في تطوير الخطة الاستراتيجية المرنة م/٤، والوثائق م/٥ (انظر الملحق).

الاقتراح ٣

صياغة النتائج والتحديد المسبق لمعايير القياس التي يقوم مكتب الإشراف الداخلي بعدئذ بالتثبيت من صحتها على أساس العينات.

١٢- قدمت قطاعات البرنامج في الوثيقة ٣١/م/٣ "النتائج" التي تم، في رأيها، إحرارها. كما عرضت ما اعتبرته "أنشطة ناجحة/فاشلة بوجه خاص" وقدرت مستوى الإسهام الذي تقدمه البرامج في تحقيق أهداف المنظمة. غير أنها لم تطبق أي تعريف موحد أو معيار مشترك لقياس الأداء (مؤشرات الأداء) كما لم يجر التثبيت من صحة البيانات. وقد أسفر ذلك عن اختلاف تعريف "النتائج" والمعايير المستخدمة في تحديد "الأنشطة الناجحة/الفاشلة بوجه خاص" من قطاع إلى آخر. وقد أدى ذلك بصفة عامة إلى المساس بمصداقية التقرير كمصدر للمعلومات المقارنة.

١٣- وهناك إذن حاجة إلى وضع معايير/مؤشرات واضحة لقياس الأداء عند تخطيط البرنامج والميزانية. وينبغي أن تكون هذه المعايير/المؤشرات نتيجة لمشاورات تجرى بين قطاعات البرنامج ومكتب التخطيط الاستراتيجي ومكتب الإشراف الداخلي، وينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من خطط العمل (وثائق البرمجة) الخاصة بالقطاعات. وسوف يقاس عندئذ تحقيق النتائج المتوقعة عند البرمجة عن طريق تلك المعايير/المؤشرات، وبذلك تسهل مراقبة البرامج وإعداد التقارير عنها، وهي مهمة مستمرة يضطلع بها مكتب التخطيط الاستراتيجي مستخدماً نظام سيستر (نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم البرنامج (SISTER)).

١٤- وقد رأى المجلس التنفيذي في دورته الحادية والستين بعد المائة أن هناك حاجة إلى التحقق بصفة منتظمة من سلامة البيانات الواردة في الوثيقة ٣/م وإلى تحليل هذه البيانات. ولتحقيق ذلك ينبغي إخضاع عدة عوامل للتحخيص، ومنها:

(أ) مصدر المعلومات: نوعية المعلومات (هل يمكن التعويل على مصدرها؟)؛ وطبيعتها (هل تم جمعها من مجموعة متوازنة من المصادر؟)؛ ووسائل جمعها (مباشرة/غير مباشرة)؛ وكميتها (هل جمع منها عدد كاف؟)؛

(ب) معالجة البيانات المجموعة: هل عولجت البيانات المجموعة - سواء أكانت كمية أو كيفية - على النحو المناسب؟؛

(ج) منهجية التحليل: هل حللت البيانات بطريقة سليمة ومنطقية؟؛

(د) معايير القياس: هل طبقت هذه المعايير تطبيقاً مناسباً ومتسقاً؟.

١٥- وينبغي أن تناط مهمة التثبيت من صحة المعلومات بمكتب الإشراف الداخلي على أن يعمل بالتعاون الوثيق مع مكتب التخطيط الاستراتيجي. وستتم عملية التثبيت على أساس العينات وبالتشاور مع كل قطاع. كما سيسترشد مكتب الإشراف الداخلي بخبرات مراجعي الحسابات الخارجيين فيما يتعلق

بالنهج الذي ينبغي تطبيقه. وسيكون بمقدور مراجعي الحسابات الخارجيين بدورهم أن يقدموا معلومات بهذا الصدد إلى المجلس التنفيذي.

الاقتراح ٤

ينبغي لقطاعات البرنامج أن تدرج الأنشطة الممولة من خارج الميزانية عند وضع التقارير عن أنشطتها.

١٦- لم تكن الوثيقة م/٣ في الماضي تتناول الأنشطة الممولة من موارد خارجة عن الميزانية إلا إذا كانت متصلة بأنشطة برامج الميزانية العادية، هذا على الرغم من أن الموارد الخارجة عن الميزانية تمثل جزءاً كبيراً من مجمل الميزانية المخصصة لتنفيذ البرامج، وأن الأنشطة الممولة بهذه الطريقة تؤدي دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة.

١٧- فإذا أريد للوثيقة م/٣ أن تقدم عرضاً عاماً عن أنشطة المنظمة وتحليلاً شاملاً لها، فإن من المهم أن تنسجم هذه الوثيقة مع التحسين الذي تم إدخاله على الوثيقتين م/٣١ و م/٤ في هذا الصدد. ومن المقترح إذن أن تتضمن التقارير الواردة في الوثيقة م/٣ في المستقبل جميع الأنشطة الممولة من خارج الميزانية مع بيان كيف تكمل هذه الأنشطة أنشطة البرنامج العادي.

الاقتراح ٥

فصل مستقل يتضمن خلاصة لنتائج عمليات مراجعة الحسابات ذات الصلة.

١٨- في الوقت الحاضر لا ترد في الوثيقة م/٣ أي إشارة إلى مراجعات الحسابات (الداخلية والخارجية) ذات الصلة بتنفيذ البرامج. ولكن من الواضح أنه ينبغي أن يتضمن التقرير مثل هذه الإشارة لكي يكون شفافاً وقابلًا للمساءلة بقدر الإمكان. ومن المقترح إذن أن تتضمن الوثائق م/٣ في المستقبل خلاصة لنتائج مراجعات الحسابات (الداخلية والخارجية) ذات الصلة^(٣) مشفوعة بشرح. وسترد هذه النتائج في فصل مستقل في الجزء المخصص لإدارة المنظمة في الوثيقة م/٣.

١٩- وعلاوة على ذلك سيقدم مدير مكتب الإشراف الداخلي تقريراً سنوياً عن أنشطة المكتب، مع الإحالة عند الاقتضاء إلى الشرح الوارد في الوثيقة م/٣. وسيعرض أول تقرير مختصر من هذا النوع على المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والستين بعد المائة في خريف ٢٠٠٢.

الاقتراح ٦

تحسين الجزء المخصص في التقرير لإدارة المنظمة عن طريق تحسين نوعية المعلومات الواردة فيه.

(٣) تجدر الإشارة إلى أن هذه الخلاصة ستستند إلى مشروع تقرير المراجع الخارجي نظراً لأن التقرير النهائي لا يصدر إلا بعد نشر الوثيقة م/٣.

٢٠- إن إدارة المنظمة إدارة فعالة تؤثر تأثيراً مباشراً على مدى تحقيق نتائج البرامج. فبعض أوجه القصور في قدرات الموارد البشرية، مثلاً، يمكن أن يعرّض تحقيق نتائج البرامج للخطر. وهذا القسم من التقرير هو في الوقت الحاضر عبارة عن نص سردي ولا يتضمن تقييماً كاملاً للأعمال المنفذة والنتائج المحرزة بقياسها وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.

٢١- ومن المقترح وضع المعايير اللازمة لذلك القياس واستخدامها لتحسين نوعية التقارير. يضاف إلى ذلك أنه ينبغي إيلاء عناية خاصة، في القسم المخصص لإدارة الموارد البشرية، لتقييم أداء وقدرات الموظفين من أجل التحقق من أن أوجه الضعف الملاحظة ليست ناجمة عن هذا السبب.

الاقتراح ٧

إدراج الأجزاء ذات الصلة من التقارير التي تقدمها اللجان الوطنية عن نتائج أنشطة البرنامج، ضمن مساهمات القطاعات في الوثيقة م/٣

٢٢- تنفذ اللجان الوطنية عدداً من أنشطة البرنامج أو تساعد في تنفيذها. وهي مدعوة إلى أن تقدم تقارير مرحلية عن تلك الأنشطة وتقريراً نهائياً عن النتائج التي يحرزها كل مشروع^(٤).

٢٣- وبالنظر إلى أن اللجان الوطنية تضطلع بدور هام في تحقيق أهداف المنظمة عندما تنفذ أنشطة البرنامج، فلا ريب أن من المفيد تضمين الوثيقة م/٣ تقارير التقييم التي تعدها اللجان الوطنية. ومن المقترح إذن أن يشجع كل قطاع من قطاعات البرنامج على مراعاة التقارير التي تقدمها إليه اللجان الوطنية عند إعداد مساهماته في الوثيقة م/٣.

الاقتراح ٨

مراعاة نتائج التقييمات الخارجية التي تجرى خلال فترة العامين في المساهمات التي تقدمها القطاعات في إعداد الوثيقة م/٣.

٢٤- يجرى كل سنة عدد من التقييمات الخارجية لأنشطة برنامج اليونسكو، ويقدم المدير العام إلى المجلس التنفيذي تعليقاته على هذه التقييمات كما تتاح نصوصها كاملة للدول الأعضاء. ورغم أن المشروعات التي تخضع لهذه التقييمات، تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة البرنامجية لكل قطاع، فإنه ليس من الواضح إلى أي حد روعيت نتائج تلك التقييمات في نتائج التقييمات التي تجريها قطاعات البرنامج.

٢٥- ومن المقترح أن تُحدد في الوثيقة م/٣ في المستقبل كل المشروعات التي كانت محل تقييم خارجي، وأن تراعى "الدروس المستفادة" من هذه التقييمات في مساهمات القطاعات في التقرير.

(٤) القرار ١٦١ م/ت/٨،٤: طلب إلى المدير العام اتخاذ تدابير لتنفيذ تلك المقترحات.

الاقتراح ٩

فصل ختامي تلخص فيه القضايا المستعرضة الرئيسية التي برزت في التقرير.

٢٦- من المقترح أن تتضمن الوثيقة م/٣ في المستقبل فصلاً قصيراً يتضمن ما يلي:

- (أ) خلاصة للقضايا الرئيسية التي أبرزها التقرير (عن الموازنة بين الأنشطة الناجحة والأنشطة الأقل نجاحاً، وعن إسهام البرامج في تحقيق الأهداف)؛
- (ب) بيان كيفية مراعاة "الدروس المستفادة" في البرمجة اللاحقة (انظر الفقرتين ٧ و ٨ أعلاه)؛
- (ج) تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق نتائج البرامج الجارية، وتقديم اقتراحات عن كيفية تذليل هذه المخاطر في المستقبل؛
- (د) تحديد الإمكانيات التي يمكن أن تكون في المستقبل نقاط انطلاق لعمل المنظمة؛
- (هـ) تقديم اقتراحات لإدخال مزيد من التحسينات على شكل الوثيقة م/٣.

الجزء الثالث - بنية التقرير (٣/٣٢)

٢٧- طبقاً للفقرة أولاً - ١ (ب) من الخطوط الرائدة بشأن إعداد الوثيقة م/٣^(٥) الواردة في القرار ١٠٠ م/ت/١،١،٥، ومع مراعاة الاقتراحات المذكورة في الجزء الثاني أعلاه، تكون البنية والعناوين الرئيسية للوثيقة ٣/٣٢ م كما يلي:

مقدمة المدير العام

الجزء الأول - التقرير عن التنفيذ

أولاً - تنفيذ البرامج

أولاً - ألف البرامج الرئيسية

البرنامج الرئيسي الأول - التعليم للجميع مدى الحياة

البرنامج ١،١ التعليم الأساسي للجميع

البرنامج ١،٢ إصلاح التربية من منظور التعليم للجميع مدى الحياة

معاهد التربية التابعة لليونسكو

مكتب التربية الدولي التابع لليونسكو (متد)

معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية (مدخط)

معهد اليونسكو للتربية (يوتر)

(٥) تنص الفقرة أولاً - ١ (ب) من الخطوط الرائدة على أنه ينبغي أن "تتفق بنية التقرير بشكل عام مع بنية البرنامج والميزانية المعتمدين".

البرنامج الرئيسي الثاني - تسخير العلوم لخدمة التنمية
البرنامج ٢,١ تقدم المعارف العلمية ونقلها وتشاطرها
البرنامج ٢,٢ العلوم والبيئة والتنمية الاجتماعية الاقتصادية
البرنامج ٢,٣ الفلسفة والأخلاق والعلوم الإنسانية

البرنامج الرئيسي الثالث - التنمية الثقافية: التراث والإبداع
البرنامج ٣,١ صون التراث الثقافي والطبيعي وإحيائه
البرنامج ٣,٢ النهوض بالثقافات الحية

البرنامج الرئيسي الرابع - نحو مجتمع للاتصال والمعلومات للجميع
البرنامج ٤,١ حرية تداول المعلومات
البرنامج ٤,٢ سد الفجوة في مجال الاتصال والمعلومات

المشروعات المشتركة بين التخصصات

ثقافة السلام
التربية من أجل ثقافة السلام
من التفاعل الثقافي إلى التعددية الثقافية

الأنشطة المستعرضة

معهد اليونسكو للإحصاء
الاستباق والدراسات المستقبلية
خدمات المنح الدراسية وشراء المعدات وأنشطة مساندة البرنامج ذات الصلة
تنسيق الأنشطة الموجهة إلى الفئات ذات الأولوية
تنسيق الأنشطة المتعلقة بمشروع "نحو ثقافة السلام"

برنامج المساهمة

أولا - بآء - خدمات الإعلام والنشر

ثانيا - إدارة المنظمة

الجزء الثاني - الخلاصة والاستنتاجات

أولا - خلاصة للمسائل الرئيسية

ثانيا - الإسهام في تخطيط البرنامج

ثالثا - مواجهة المخاطر المحددة

رابعا - التحسينات المقترحة بالنسبة للوثائق م/٣ التالية

٢٨- على ضوء ما تقدم، قد يود المجلس التنفيذي أن ينظر في مشروع القرار التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بالقرار ١٦١ م ت/٣،١،٣،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٦٢ م ت/٦،

٣ - يوافق على اقتراحات المدير العام بشأن التدابير اللازمة لتحسين الوثيقة م/٣ ويدعوه إلى تنفيذ تلك التدابير لتحسين تقرير المدير العام عن أنشطة المنظمة (م/٣)؛

٤ - ويدعوه أيضاً إلى إعداد الوثيقة ٣٢ م/٣ طبقاً لبنية البرنامج والميزانية لعامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٥/م٣٠)، مع مراعاة التحسينات التي أدخلت على الوثيقتين ٣١ م/٤ و ٥/م، وعرضها على المجلس التنفيذي للنظر فيها في دورته الخامسة والستين بعد المائة.

الملحق

الدورة المقترحة لإعداد الوثائق م/٣ و م/٤ و م/٥ (٢٠٠٢-٢٠٠٣)

٢٠٠٣												٢٠٠٢														
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١				
الدورة الثانية والثلاثون للمؤتمر العام		م ت ١٦٧				م ت ١٦٦						م ت ١٦٥						م ت ١٦٤			الاجتماعات الرئيسية					
عرض توصيات المجلس التنفيذي												دراسة الوثيقة ٣/م٣٢											إعداد الوثيقة ٣/م٣٢ ^(١)			٣/م
تعديلها عند الاقتضاء												تطبيق الوثيقة ٤/م٣١ ^(٢)													٤/م	
اعتماد الوثيقة ٥/م٣٢					عرض مشروع الوثيقة ٥/م٣٢						الاقتراحات الأولية											المساهمات في إعداد الاقتراحات الأولية الخاصة بالوثيقة ٥/م٣٢ ^(٣)			٥/م	

(١) تشمل الوثيقة ٣/م٣٢ فترة العامين ٢٠٠١-٢٠٠٠

(٢) تشمل الوثيقة ٤/م٣١ الفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٧

(٣) تشمل الوثيقة ٥/م٣٢ فترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥