GC.13/6

Distr.: General
8 September 2009
Arabic
Original: English

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

المؤتمر العام
الدورة الثالثة عشرة
فيينا، ٧-١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩
البند ١٥ من جدول الأعمال
اتفاق التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

اتفاق التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. خلاصة وافية للتقييم النهائي المشترك

امتثالا للمقرر م ت ص ٣٢/م-٦ (د) '٦'، تعرض هذه الوثيقة تقييم اتفاق التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

المحتويات

الصفحة

أولا- الغرض والهدف والنطاق ٢
ثانيا- المنهجية ٢
ثالثا- الحدود والقيود ٣
رابعا- النتائج الرئيسية ٤
خامسا- الاستنتاجات ٦
سادسا- التوصيات ٨
سابعا- الدروس المستفادة ١٠

لدواعي التوفير، طُبع من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. ويرجى من أعضاء الوفود التكرّم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.

V.09-86263 (A)

أولا- الغرض والهدف والنطاق

١- يأتي تقرير التقييم هذا ثمرة لتقييم نهائي مشترك لاتفاق التعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) الموقّع في ٢٣ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ لفترة خمس سنوات. وقد شُرع في هذا التقييم تلبية للطلب الصادر عن مجلس التنمية الصناعية التابع لليونيدو. والغرض من التقييم هو عرض الأدلة والنتائج المتوصل إليها بشأن الأداء السابق فضلا عن تقديم توصيات بالخطوات المقترح أن تتخذها المنظمتان في المستقبل. وستقدَّم نتائج التقييم وتوصياته إلى المجلس التنفيذي للبرنامج الإنمائي خلال دورته العادية الثانية لعام ٢٠٠٩ وإلى المؤتمر العام لليونيدو الذي سيعقد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩.*

٢- أما هدف التقييم فهو تقدير مدى نجاح الأعمال المنجزة بموجب الاتفاق في تحقيق الأهداف المحددة في الاتفاق. ويستند هذا التقييم النهائي إلى تقييم منتصف المدة المشترك الذي أُجري في عام ٢٠٠٦، لكنه يركز على الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٩. وقد أُجري التقييم في الفترة من آذار/مارس إلى تموز/يوليه ٢٠٠٩ بالاشتراك بين مكتب التقييم التابع للبرنامج الإنمائي وفريق التقييم التابع لليونيدو، واضطلع به اثنان من الاستشاريين المستقلين بدعم من الموظفين الفنيين في مكتبَيْ التقييم التابعين للبرنامج الإنمائي واليونيدو.

٣- ويغطي التقييم عنصرَيْ اتفاق التعاون، وهما: "عنصر مكاتب اليونيدو" و"العنصر المشترك لتنمية القطاع الخاص". ويتناول التقييم مدى ملاءمة اتفاق التعاون وكفاءته وفعاليته واستدامته، ويغطي في سياق ذلك عملية التنفيذ والتقدم المحرز صوب تحقيق النتائج المرجوة.

٤- ولا يتناول هذا التقييم النتائج الإنمائية للمشاريع أو البرامج المشتركة بين اليونيدو والبرنامج الإنمائي. وهو ليس تقييما للمشاريع ولا لأداء فرادى الرؤساء المحليين لعمليات اليونيدو، بل يقيّم الأداء المؤسسي المتصل بتحقيق الأهداف المنصوص عليها في اتفاق التعاون.

ثانيا- المنهجية

٥- بناء على الخبرة المكتسبة من تقييم منتصف المدة للاتفاق، رئي أن من اللازم اتباع نهج يتضمن مزيجا من الأساليب (الكمية والنوعية). وشمل التقييم العناصر الرئيسية التالية:

* سيصدر تقرير التقييم الكامل في شكل ورقة غرفة اجتماعات مقدمة إلى المؤتمر العام.

(أ) إجراء البحث الأساسي والاستعراض المكتبي؛ و(ب) تحديد الجهات المعنية وإجراء التحليلات ذات الصلة؛ و(ج) جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، بما في ذلك الاضطلاع ببعثات التحقق الميدانية والزيارات لمقرّي المنظمتين؛ و(د) تحليل البيانات وتثليثها.

٦- وأُجري البحث الأساسي والاستعراض المكتبي بغرض اكتساب فهم كامل لسياق الاتفاق وتصميم التقييم. وفيما يتعلق بالبيانات الأولية، تم تحديد الشركاء من الحكومات ومانحي المساعدة الثنائية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. وفيما يتعلق بالبيانات الثانوية، تم اختيار موظفين من البرنامج الإنمائي واليونيدو (في المقر وفي البلدان المشمولة في عملية التقييم)، فضلا عن أفرقة الأمم المتحدة القطرية (رؤساء المؤسسات التابعة للأمم المتحدة).

٧- وشملت عملية جمع المعلومات ما يلي: (أ) إجراء استعراض مكتبي وتحليل للوثائق؛ و(ب) إجراء مقابلات شبه منظمة في المقر وفي البلدان الخمسة المختارة لبعثات التحقق؛ و(ج) إجراء دراسات استقصائية تستهدف نخبة من الجهات المعنية، بما في ذلك إجراء تقييم ذاتي لرؤساء عمليات اليونيدو (مسؤولو مكاتب اليونيدو).

٨- وشمل التقييم بعثات ميدانية إلى خمسة بلدان مختارة، للتحقق أساسا من صحة نتائج مقابلات المقر والاستعراض المكتبي. وهذه البلدان هي: أرمينيا وبوليفيا (دولة-المتعددة القوميات) وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ورواندا ونيكاراغوا.

٩- وتم تثليث الآراء التي أدلى بها الموظفون من كل مؤسسة مع الآراء الواردة من المؤسسات الأخرى، والأدلة المستمدة من النظراء الوطنيين، والأدلة الوثائقية.

ثالثا- الحدود والقيود

١٠- ثمة تباينات هيكلية في الاتفاق تؤثر أيضا على منهجية هذا التقييم؛ وتتصل أهمها بالفوارق في الموارد المالية والبشرية المتاحة فضلا عن ترتيبات البرمجة لدى المنظمتين. فالبرنامج الإنمائي يضطلع بعمليات في ١٦٦ بلدا ويتسم هيكله بدرجة عالية من اللامركزية؛ والنهج الأولي للبرنامج الإنمائي هو نهج التنفيذ الوطني[1]. أما شبكة اليونيدو الميدانية فتضم ١٦ مكتبا

(١) يشرف المقر إشرافا مباشرا على البرامج الإقليمية والعالمية؛ إلا أنها لا تشكل إلا جزءا ضئيلا من نفقات البرنامج الإنمائي.

قطريا و١٢ مكتبا إقليميا.[٢] وتتقرر ترتيبات البرمجة في المقر أساسا. ومن ثم فإن النهج الأولي لليونيدو هو نهج التنفيذ المباشر.

١١- وأدت هذه التباينات الهيكلية إلى فوارق من حيث الفوائد المباشرة والمحتملة للاتفاق، مما أثر على مستوى الاهتمام لدى كل منظمة بالتنفيذ الفعال للاتفاق. فالفوائد فيما يخص اليونيدو أكبر بكثير مما هي فيما يخص البرنامج الإنمائي، ولا سيما فيما يتعلق بتوسيع نطاق وجوده الميداني. ولذلك فإن المعلومات والمعارف المتعلقة بعمل مكاتب اليونيدو مستمدة أساسا من مصادر اليونيدو وموظفيها على التوالي، في حين أن المعارف المستمدة من البرنامج الإنمائي بشأن مكاتب اليونيدو كانت محدودة نوعا ما، وبخاصة في المقر. ونتيجة لذلك، فإن مصادر بيانات اليونيدو هي الأكثر استخداما في هذا التقييم. وقد أخذ فريق التقييم هذا الأمر في الحسبان وبذل جهدا لاستبعاد التحيزات المحتملة من الردود.

رابعا- النتائج الرئيسية

١٢- في حين أن أهداف اتفاق التعاون ما زالت مهمة، فإن الاتفاق قد فقد مكانته كقاعدة للبرمجة المشتركة، ولا سيما في ضوء وجود المبادئ التوجيهية لإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. بيد أنه لا تزال ثمة حاجة إلى وجود اتفاقات تشغيلية تحدد الدعم الإداري واللوجستي المقدم إلى مكاتب اليونيدو.

النتائج: مكاتب اليونيدو

١٣- تتزايد أهمية التمثيل الميداني الموسع لليونيدو لدى هذه المنظمة، في حين أن مكاتب اليونيدو محدودة الأهمية لدى البرنامج الإنمائي. وملء الملاك الوظيفي لمكتب اليونيدو بالموظفين الوطنيين أمر مناسب وكاف. إلا أنه ثمة عدم توافق بين المهام الكثيرة الموكلة إلى رؤساء عمليات اليونيدو والأدوات المتاحة للقيام بها.

١٤- وبتوافر التمثيل الميداني في ٤٦ بلدا بحلول نهاية عام ٢٠٠٩، وسعت اليونيدو، بفضل الاتفاق، نطاق وجودها القطري بنسبة تجاوزت ٥٠ في المائة. وتقدر الحكومات الوطنية وغيرها من شركاء التنمية بشكل عام الدور الفعلي أو المحتمل لمكاتب اليونيدو بوصفها مصادر لإسداء المشورة بشأن التنمية الصناعية المستدامة. وتشارك مكاتب اليونيدو عادةً في

(٢) وإضافة إلى ذلك، تُوسِّع الشبكة نطاق وجودها عبر ٣٤ مركزا وطنيا "للإنتاج الأنظف"، و١٩ مكتبا لترويج الاستثمار والتكنولوجيا، و٩ مراكز تكنولوجية.

أفرقة الأمم المتحدة القطرية وتساهم في إجراء التقييم القطري المشترك وفي عمليات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وفي إعداد المشاريع الجديدة لليونيدو. بيد أن إنشاء مكاتب لليونيدو لا يؤدي تلقائيا إلى زيادة في إنجاز الخدمات التي تقدمها اليونيدو أو إلى زيادة في الترابط على نحو أكثر فعالية مع العمليات الوطنية لتخطيط التنمية وإدارتها.

١٥- وتتفاوت مساهمة مكاتب اليونيدو في تحقيق الكفاءة في تنفيذ المشاريع. وهناك عدة عوامل تعيقها عن ذلك، منها محدودية السلطة المتاحة لاتخاذ القرارات، وجسامة الوقت الذي تستغرقه الاتصالات مع المقر عن طريق المكاتب الإقليمية لليونيدو، ومحدودية الموارد البشرية، والافتقار إلى استخدام ما يوجد لدى اليونيدو من أدوات تكنولوجيا المعلومات من أجل تخطيط الموارد، ونقص وضوح المسؤوليات المسندة إلى رؤساء عمليات اليونيدو في مجال تنفيذ البرامج.

١٦- وتتسم تكلفة مكتب اليونيدو في بعض البلدان بالارتفاع بالمقارنة بحجم الأنشطة (المنجزة). وكما يتضح في الفصل ٣-٢-٣ من التقرير الكامل بشأن فعالية مكاتب اليونيدو، فإن الإنجاز ليس إلا معيارا واحدا من عدة معايير، وهو مؤشر على مهمة واحدة فقط من المهام الأساسية لمكتب اليونيدو، وهي تقديم الدعم لتنفيذ المشاريع. وهناك أدوار أخرى ذات أهمية، منها على سبيل المثال دور إسداء المشورة إلى الحكومات والمشاركة في عملية إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتعزيز فريق الأمم المتحدة القطري. ويعتمد تبرير وجود مكتب ما على المهام المحددة لهذا المكتب في بلد معين خلال فترة معينة. أما مسألة المبرر لوجود مكتب لليونيدو للأجل الطويل في بلد ما فلا يمكن حسمها بمجرد إجراء مقارنة بين التكلفة والمنجزات.

النتائج: البرنامج المشترك لتنمية القطاع الخاص

١٧- إن نشوء عدة مبادرات لتمويل البرامج المشتركة، فضلا عن التقدم المحرز في تفعيل عملية إصلاح الأمم المتحدة، أدى بقدر كبير إلى جعل اتفاق التعاون زائدا عن الحاجة فيما يتعلق بالبرامج المشتركة لتنمية القطاع الخاص.

١٨- وقد وُجد أن القيود التي صُودفت خلال تنفيذ البرامج وما حدث من حالات الفشل لم تتأثر بعملية اختيار البلدان المستهدفة. فجميع البلدان المضيفة المشمولة بالاتفاق تُدرج مجالي إيجاد فرص العمل وإدرار الدخل ضمن المجالات ذات الأولوية في السياسات الوطنية لكل منها.

١٩- ولم يؤد التعاون إلى توسيع نطاق برامج تنمية القطاع الخاص ذات الأثر المعزَّز. ولم يجتز مرحلة الإعداد ويدخل حيز التنفيذ من مشاريع عملية البرمجة المشتركة الأصلية سوى مشروعين (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية ورواندا). وفي كلتا هاتين الحالتين، لم يمكن تعبئة إلا جزء ضئيل من الميزانية الأصلية.

٢٠- ولم يُعثر على أي دليل على أن البرامج المشتركة أدت إلى توسيع دائرة التنسيق فيما بين الوكالات في مجال تنمية القطاع الخاص، بل جاء هذا نتيجة لوجود مكاتب اليونيدو. ففي معظم البلدان، شارك رؤساء عمليات اليونيدو بوصفهم أعضاء في أفرقة صياغة المشاريع المشتركة واضطلعوا بدور هام في ربط المشاريع بالأحوال المحلية عن طريق إشراك الجهات الشريكة والجهات المعنية ذات الصلة.

خامسا- الاستنتاجات

٢١- كان اتفاق التعاون الموقّع في عام ٢٠٠٤ ذا رؤية مستقبلية من حيث تناوله، في مرحلة مبكرة، مسائل زيادة الاتساق على نطاق المنظومة،[٣] إلا أنه لم يستوعب على الوجه الكامل الأحوال السائدة على الصعيد القطري ولم يأخذ في الحسبان الطرائق المتبعة في التعاون بين الوكالات، وبخاصة طرائق البرمجة المشتركة التي اقترحها مكتب تنسيق عمليات التنمية التابع للأمم المتحدة.

٢٢- لم تستفد الشراكة الثنائية من فرصة إشراك المنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة والعاملة في مجال تنمية القطاع الخاص.

٢٣- شكّلت التباينات النظامية فيما بين ترتيبات البرمجة تحديا كبيرا أمام تنفيذ اتفاق التعاون بنجاح.

٢٤- شكّل تركيز الاتفاق على مجال صعب بصورة خاصة من مجالات التعاون تحديا إضافيا.

٢٥- كان اتفاق التعاون محدود الأهمية والفعالية من حيث دوره في التحفيز على البرمجة المشتركة.

٢٦- الدور المركزي الذي يؤديه إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القُطري، والتقدم المحرز في تحقيق الاتساق على نطاق المنظومة،

(٣) تقرير "توحيد الأداء" الصادر عن الفريق الرفيع المستوى التابع للأمين العام والمعني بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦.

يزيدان من أهمية وجود اليونيدو على الصعيد القطري، ومشاركتها المستمرة في أفرقة الأمم المتحدة القطرية، وذلك تماشيا مع الاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات لعام ٢٠٠٨. وقد ساعد اتفاق التعاون اليونيدو على تحقيق هدف تعزيز وجودها الميداني من أجل توفير دعم أفضل للبلدان. بيد أن الفائدة العائدة على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من حيث زيادة قدرته على تنمية القطاع الخاص عن طريق التعاون المشترك تبدو ضئيلة.

٢٧- أثبتت عدة مكاتب لليونيدو أن مفهوم مكتب اليونيدو مفهوم مجد. بيد أن مسألة إضافة قيمة للبلد المستفيد من البرنامج لا تنطبق على كل مكتب من مكاتب اليونيدو ويُعد من أوجه القصور أن اليونيدو لم تنشئ آلية فعالة لاستعراض أداء المكاتب الفرعية.

٢٨- لم يتحقق هدف اليونيدو الطموح بجعل وجودها الميداني يمتد إلى ٨٠ بلدا عن طريق اتفاق التعاون، وهو هدف يبدو غير واقعي ما لم تُعزز قدرات مقر اليونيدو على تنفيذ التعاون التقني.

٢٩- وفقا لما ذُكر أعلاه، تُعد تكلفة مكتب اليونيدو مرتفعة بالمقارنة بحجم الأنشطة (المنجزة) في بعض البلدان. بيد أن النسبة الملائمة بين تكلفة مكتب اليونيدو وحجم أنشطة اليونيدو (المنجزة) لا يمكن تحديدها إلا على أساس كل بلد على حدة، حسب الأهمية النسبية لكل مهمة من المهام الأساسية المسندة إلى المكتب الفرعي. وقد ثبتت فائدة الترتيب اللوجستي لتسكين مكاتب اليونيدو في مقر عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

البرنامج المشترك لتنمية القطاع الخاص

٣٠- نظمت مبادرة إقرار نهج منسق لتنمية القطاع الخاص على رؤية مستقبلية من حيث استجابتها لتوصيات التقرير المعنون "إطلاق العنان لمزاولة الأعمال الحرة" الذي أصدرته اللجنة المعنية بالقطاع الخاص والتنمية.

٣١- لم يحقق العنصر المتعلق بتنمية القطاع الخاص من عناصر اتفاق التعاون أي نتائج.

٣٢- أدى عدم وجود إجراءات محددة ولا توجيهات تشغيلية واضحة لتنفيذ الاتفاق على الصعيد القُطري إلى أن تباشر كل منظمة عملها وفقا للأسلوب الخاص بها، مما أبطأ السير في البرمجة المشتركة وفي جمع الأموال لتنمية القطاع الخاص.

٣٣- لا توجد لدى الحكومات والجهات المانحة صورة واضحة للميزات النسبية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيدو في مجال تنمية القطاع الخاص، ولا لأوجه التآزر بين هاتين المنظمتين في العمل معا على تنمية القطاع الخاص.

٣٤- تشكّل الصناديق الاستئمانية، مثل صندوق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والصندوق الاستئماني للأمن البشري، أداة أكثر قوة من اتفاقات التعاون الثنائية لتحفيز منظومة الأمم المتحدة على العمل معا على نحو فعال.

سادسا- التوصيات

٣٥- التوصية ١- تماشيا مع جهود إصلاح الأمم المتحدة، ينبغي الاستعاضة عن الاتفاقات الثنائية بين منظمات الأمم المتحدة العاملة في مجال تنمية القطاع الخاص بنهج عنقودي يطبق على نطاق المنظومة ويشمل جميع الوحدات ذات الصلة، بغية زيادة التنسيق والاتساق وأوجه التآزر.

٣٦- التوصية ٢- ريثما يوضع نهج للتطبيق على نطاق المنظومة، ينبغي الاستعاضة عن اتفاق الشراكة القائم بين اليونيدو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمذكرة تفاهم تحدد الترتيبات التشغيلية والإدارية على الصعيد القطري، بما في ذلك الأحكام الخاصة بمكاتب اليونيدو. وينبغي أن توفر مذكرة التفاهم إطارا مؤسسيا للتعاون بين الطرفين وأن تُسهل التعاضد فيما بينهما.

مكاتب اليونيدو

٣٧- التوصية ٣- يجب أن يكون التوسع في إنشاء مكاتب اليونيدو متناسبا مع القدرات الفنية والبشرية والمالية لمقر اليونيدو بحيث يتسنى توفير الدعم اللازم للاستجابة بفعالية للطلب المتزايد على المساعدة الفنية نتيجة لإنشاء مكاتب اليونيدو الجديدة.

٣٨- التوصية ٤- يجب أن تنشئ اليونيدو آلية شفافة للاختيار والاستعراض كي توجه عملية توسيع نطاق وجودها القُطري عن طريق إنشاء المكاتب، وكي ترصد التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج المنشودة. وفيما يلي بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها لدى إضافة مكاتب جديدة:

(أ) درجة اهتمام الحكومة والقطاع الخاص ومستوى الطلب من جانبهما؛

(ب) الاتساق مع إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية؛

(ج) كبر حجم حافظة اليونيدو الموجودة قبلا واتجاهها؛

(د) فرص تمويل مشاريع اليونيدو.

٣٩- التوصية ٥- ينبغي لليونيدو أن تُجري دراسة للجدوى بناء على المعايير المذكورة أعلاه قبل تخصيص أي استثمار جديد لإنشاء مكتب لليونيدو، وذلك لتقليل احتمال الفشل إلى الحد الأدنى.

٤٠- التوصية ٦- ينبغي أن يجري سنويا استعراض لمكاتب اليونيدو القائمة، على النحو المبين أعلاه، يضطلع به فريق يضم ممثلين للشُعب المختلفة في اليونيدو.

٤١- التوصية ٧- إدراكا للموارد المحدودة لمكاتب اليونيدو، يجب تحديد الأولويات لكل بلد على حدة من حيث انتقاء المهام التي ينبغي أن تحتل مقاما بارزا. ويجب ترسيخ هذه الأولويات، وتوضيح دور رئيس عمليات اليونيدو داخليا وخارجيا، وتخويله الصلاحيات اللازمة من قبل اليونيدو. ويوصي فريق التقييم، مع مراعاة حالة كل بلد على حدة، باستخدام أسلوبين مختلفين لملء ملاك الموظفين في المكاتب (انظر الجدول ٥-١-٩ في التقرير الكامل). فالمكاتب الراسخة، أو المكاتب الموجودة في بلدان ذات حافظة كبيرة لليونيدو، ينبغي أن يديرها مديرون وطنيون قُطريون لليونيدو. أما مكاتب اليونيدو الجديدة، أو المكاتب الموجودة في بلدان ذات حافظة صغيرة لليونيدو، فينبغي أن يديرها ممثلون مساعدون. وأما اللقب الوظيفي "رئيس عمليات اليونيدو" فهو مثير للبس وينبغي وقف العمل به.

البرامج المشتركة لتنمية القطاع الخاص

٤٢- التوصية ٨- ينبغي ألا يُجدد العنصر المتعلق بالبرامج المشتركة لتنمية القطاع الخاص من اتفاق التعاون عند انتهاء فترة الخمس سنوات الأصلية. وهناك أدلة تثبت أن التطورات الأخرى، مثل تعزيز عمليات إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القُطري والطرائق الجديدة للمعونة مثل صناديق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، تشكل محفزات أكثر فعالية لتحقيق التنسيق والتعاون المنشودين في الاتفاق.

٤٣- التوصية ٩- ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونيدو كليهما مقاومة الإغراء بوضع تقسيم عالمي شديد الجمود للعمل في مجال تنمية القطاع الخاص. فكل بلد له سياق مختلف وقد يتطلب تقسيما مختلفا للعمل، بناء على الميزة النسبية (مثل الخبرة واتساع الشبكة) لكل منظمة في أي بلد بعينه.

٤٤- التوصية ١٠- عند شروع المنظمتين في العمل في مشاريع مشتركة (تنمية القطاع الخاص أو غيرها)، ينبغي أن يوليا الانتباه بدقة لمسألة طرائق التنفيذ وتقسيم العمل فيما بينهما. وينبغي الرجوع إلى الطرائق التي اقترحها مكتب تنسيق عمليات التنمية التابع للأمم المتحدة، وينبغي إدراج ما يتفق عليه من الطرائق ومن تقسيم للعمل في وثيقة المشروع مسبقا. وينبغي أيضا الاتفاق مقدما على طرائق في تعبئة الأموال.

سابعا- الدروس المستفادة

٤٥- إنّ الدور المركزي الذي يؤديه إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية في منظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري والتقدم المحرز في مبادرة "وحدة الأداء" يجعلان المشاركة المستمرة من جانب وكالات الأمم المتحدة المتخصصة وصناديقها وبرامجها في أفرقة الأمم المتحدة القطرية أمرا متزايد الأهمية. والوجود القطري الدائم، برغم أنه ليس شرطا، يسهل هذه المشاركة.

٤٦- كما إنّ قرب وكالات الأمم المتحدة المتخصصة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومن المنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة داخل أماكن عمل مشتركة ("دار الأمم المتحدة") هو أمر مفيد للوكالات المتخصصة ولفريق الأمم المتحدة القُطري ككل. فهو يُسهل التعاون ويتيح استخدام مجمع واحد من الخدمات الإدارية والدعم اللوجستي.

٤٧- ويمثّل عمل الموظفين الوطنيين في وكالات الأمم المتحدة المتخصصة ذات الوجود القطري الصغير نسبيا وتوليهم رئاستها بديلاً عملياً وفعّالاً من حيث التكلفة للاعتماد على الموظفين الدوليين. فالإلمام بالسياق القطري وبالشبكات المهنية على الصعيد القطري يمكن أن يكون عظيم الفائدة.

٤٨- ولم تفلح، في حالة اتفاق التعاون الحالي، المبادرة التي قامت بها منظمتان تابعتان للأمم المتحدة بغية جمع الأموال معا من أجل مشاريع مشتركة. وتشير الأدلة إلى أن من غير المرجح أن يحقق هذا النهج نتائج في أي محاولات لتطبيقه مستقبلا، نظرا لما يلي: (أ) الاتجاه نحو الأخذ بالأسلوب المشترك على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجالي التخطيط وجمع

الأموال؛ و(ب) الاتجاه نحو تخصيص حصة أكبر من المساعدة الإنمائية الرسمية لدعم الميزانية؛ و(ج) محدودية الحوافز التي تشجع على جمع الأموال بصورة مشتركة في الوقت الذي تتنافس فيه المنظمات على الكم المتناقص للتمويل المتاح للتعاون التقني.

٤٩- وهناك أطراف عديدة تعمل في قطاع تنمية القطاع الخاص، ويمكن لمعظم كبارها الوصول مباشرة إلى التمويل (من مصادر مثل الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية). وفيما يتعلق بالمنظمات التي لا تتوافر لديها موارد خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة لمعظم منظمات الأمم المتحدة، لن يوجد الطلب على التمويل ولن تتهيأ احتمالاته بالنسبة لها إلا عندما يكون بمقدورها توفير الكفاءات والخدمات المناسبة والمتخصصة.

٥٠- وينبغي أن تتضح في تصميم أي اتفاق يبرم بين المنظمات أوجه التباين النظامي فيما بينها، عن طريق تضمين أحكام محددة لذلك. وفيما يتعلق بالاتفاقات المبرمة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات غير المقيمة، بهدف الجمع بين ميزتي الوجود القطري للبرنامج الإنمائي والكفاءات المتخصصة المتوافرة في مقر الوكالة غير المقيمة، يلزم أن يكفل الإشراك الكافي للمكاتب القطرية للبرنامج الإنمائي في عملية وضع الاتفاق.