



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة المالية

الدورة الثامنة عشرة عشرة بعد المائة

روما، 2 - 6 نوفمبر/تشرين الثاني 2015

تقرير متابعة تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أفريقيا
(الوثيقة PC 114/2)

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Daniel Gustafson

المدير العام المساعد (العمليات)

هاتف: +3906570-56320



mo712

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)، وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى أدنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة.

ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org

1 - ما زالت المسائل التي تمّت إثارته في "تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أفريقيا"¹، الذي أُجري خلال الفترة 2012-2013، ذات أولوية كبيرة بالنسبة إلى الإدارة. وقد حلّت محل بعض المسائل الواردة في المصروفة أدناه تطورات أخرى. وهي تتضمن التجربة في تنفيذ الإطار الاستراتيجي المراجع للمنظمة والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 خلال الفترة 2014-2015، والتدابير الآيلة إلى تعزيز تخطيط العمل، والرصد وتنفيذ البرنامج والتي يجري وضعها للفترة 2016-2016.² وتهدف هذه التدابير إلى ضمان تكامل أوثق لعمل المنظمة بين المقر الرئيسي، والمكتب الإقليمي والمكاتب القطرية. كذلك، تلحظ الترتيبات الجديدة تمويلاً محفّزاً إضافياً، في إطار المبادرات الإقليمية، للعمل في بعض المكاتب القطرية. وتجرى مناقشة جوانب أخرى بمزيد من التفاصيل في الاستعراض المستقل لشبكة المكاتب الميدانية للفاو³، التي تبني على هذا التقييم، إضافةً إلى الاستعراضات الإقليمية الأربعة الأخرى. والعمل جارٍ لتعزيز مزيج المهارات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية، وثمة حاجة إلى مزيد من العمل لتوطيد القدرات التشغيلية والإدارية في المكتب الإقليمي.

¹ الوثيقة PC 114/12، الوثيقة PC 114/12 Sup.1

² الوثيقة 153/3، الفقرات 17-52

³ الوثيقة 153/14

مصفوفة سجل إجراءات الإدارة⁴

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في رد الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
غير متوفر	4	استُبدلت. التوصية 1-1، التي تشير فيها الإدارة لدى قبولها إلى أن ممثلات المنظمة سوف تنجز (1) أطر البرامج القطرية و(2) خطط حشد الموارد القطرية، و(3) خطط عمل المكاتب القطرية. وفي حين توجد في كل البلدان أطر للبرامج القطرية، لا تتوفر في جميع البلدان خطط لحشد الموارد القطرية، منفصلة عن أطر البرامج القطرية؛ وفي حين جرت مناقشة مسألة خطط عمل المكاتب القطرية في المقر الرئيسي ضمن الإطار الاستراتيجي القديم منذ سنتين أو ثلاث سنوات، جرى قدر كبير من التخطيط ضمن الإطار الاستراتيجي المراجع. وبصورة خاصة، فإن إطار النتائج المشترك، والمؤشرات، والإبلاغ والرصد هي عوامل تنطبق بصورة متساوية على المكاتب القطرية، وترتبط أيضاً على نحو صريح بالأهداف على المستوى القطري. تتبنى هذه العملية الجديدة روح ما تم اقتراحه في التوصية 1-1.	قُبِلت	التوصية 1-1 (إلى ممثلات المنظمة بدعم من التعاون الفني ومكتب دعم اللامركزية): كمسألة ذات أولوية، يقوم كل مكتب قطري باستعراض داخلي لتحديد أية استراتيجية من الاستراتيجيتين الموصوفتين أعلاه هي الأنسب للسياق المحدد للمكتب القطري؛ وبالاستناد إلى هذا الاستعراض، وضع خطة عمل فورية من أجل تعزيز تأثير المنظمة.
التدريب موجّه من الطلب ويستند على حاجات المكاتب القطرية؛ وهو ليس موجهاً من الأقاليم.	4	استُبدلت. اضطلع مكتب دعم اللامركزية بدور ميسّر منذ أن أصبح التدريب مركزياً عام 2013، باستخدام موارد لتنمية قدرات الموظفين. وقد باتت حاجات التدريب الآن محددة من خلال مناقشات حول نظم إدارة الأداء. ويقدم المكتب الإقليمي لأفريقيا خطة إقليمية واحدة لتنمية قدرات الموظفين كل عام يجري استعراضها لتوفير تمويل مؤسسي لها. إضافةً إلى ذلك، وخلال الفترة 2014-2015، وُضع برنامج تدريب خاص لجميع	قُبِلت	التوصية 1-2 (إلى مكتب دعم اللامركزية): دعماً للنهج الذي اقترحه كل من المكاتب القطرية، ومع الأخذ بعين الاعتبار تقييم القدرات الذي أُجري في عامي 2011 و2012 في إقليم أفريقيا، وضع برنامج مؤسسي للتدريب. وسوف تنطوي عناصر

⁴ لا يوجد: لم تتخذ إجراءات لتنفيذ التوصية 2 - سيني: الخطط والإجراءات الرامية إلى تنفيذ التوصية مازالت في مرحلة جد أولية 3 - غير كافٍ: تنفيذ التوصية متفاوت جزئي 4 - كافٍ: عرفت تنفيذ التوصية تقدماً؛ ما من براهين بعد عن النتائج الخاصة بالغاية المستهدفة؛

5 - جيد: نُفذت التوصية بشكل كامل وثمة براهين أولية على أثرها في ما يخص الغاية المستهدفة؛ 6 - ممتاز: ثمة براهين مثبتة على أن تنفيذ التوصية أدى إلى إحراز أثر إيجابي على الغاية المستهدفة.

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في ردّ الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
		<p>المكاتب الإقليمية من أجل بناء قدرات المكاتب الميدانية في مجال إعداد ورصد أطر البرامج القطرية وصياغة ورصد المشاريع (انظر 2.3 أدناه). ويهدف برنامج المنظمة لبناء القدرات إلى تعزيز القدرات التشغيلية في المكاتب الإقليمية، والإقليمية الفرعية والقطرية من خلال حلقات عمل، وأربعة أسابيع من دعم المتابعة أثناء العمل، وأدوات التعلم الإلكتروني. ويتضمن الجدول حلقات عمل مع المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية (مع المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الغربية) في أكتوبر/تشرين الأول 2015، وفي المكتب الإقليمي لأفريقيا (مع المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى) في نوفمبر/تشرين الثاني 2015. كما تجري حلقات مماثلة في أقاليم/أقاليم فرعية أخرى.</p>		<p>هذا التدريب على حشد الموارد وصياغة المشاريع والميزانية، والاتصال، والإدارة والتمويل والرصد على أساس النتائج.</p>
<p>من شأن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الإقليمية أن يحسن التخطيط وحشد الموارد على الصعيد القطري</p>	3	<p>وفي إطار متابعة المؤتمر الدولي الثاني للتغذية وتنفيذ المبادرة الإقليمية 1، تلقت بلدان عديدة (سيشيل، وناميبيا، ومدغشقر، وبنين، وأنغولا، والنيجر) أموالاً محفزة لدعم مكاتب المنظمة في تنفيذ برامجها. ويستمر المدراء العامون المساعدون/الممثلون الإقليميون، بمتابعة من المكاتب الإقليمية الفرعية، بدعم البلدان بناءً على طلبهم. وإن تعيين موظفي تغذية من فئة ف-4 في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية، وفي المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى (وقريباً في المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية) سوف يزيد من قدرة المكتب الإقليمي لأفريقيا على توفير المساعدة لمكاتب المنظمة. ومن شأن حلقة عمل استشارية حول ما بعد المؤتمر الدولي الثاني للتغذية حضرها 33 موظف تغذية/ممثلية المنظمة، عُقدت في يوليو/تموز 2015 في أكرا، أن تزيد من قدرات مكاتب المنظمة في حشد الموارد. كما أن تخطيط العمل للفترة 2016/2017 يشمل للمرة الأولى جميع مكاتب المنظمة.</p>	<p>قُبِلت جزئياً. توافق الإدارة على مبدأ تعزيز استخدام تمويل برنامج التعاون التقني لدعم تنفيذ إطار البرمجة القطرية، ولكنها لا توافق على الإجراءات المقترحة لتحقيق ذلك، وبدلاً من ذلك تشير إلى المقترحات التي قدمت في الوثيقة JM 2013.2/2.</p>	<p>التوصية 1-3 (إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب التخطيط الاستراتيجي): زيادة الإتاحة الفورية للتمويل المحفز لدعم المكتب القطري للحكومة ومن أجل تنفيذ البرنامج.</p>

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في رد الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
	3	<p>تُفَّذت جزئياً. يستمر المدراء العامون المساعدون /الممثلون الإقليميون في الإشراف بصورة عامة على ممثلات المنظمة، يساعدهم المنسقون الإقليميون الفرعيون ونواب الممثلين الإقليميين في حالة الفريق المعني بأفريقيا الغربية. وقد بُذلت جهود لتعزيز فريق الإدارة العليا بطرق مختلفة. على سبيل المثال، ارتفع عدد نواب الممثلين الدائمين من أربعة إلى ثمانية (بوركينا فاسو، وتشاد، ومالي، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، ومدغشقر، وجنوب السودان، وإثيوبيا، وأوغندا). وفي بعض البلدان، لقد عزز وجود موظفي عمليات (ولا سيما موظفي طوارئ سابقين من فئة ف3 وف4)، قدرات الإدارة في المكاتب. ورغم ان نظام المكافآت لم يوضع، لقد بُذلت جهود مشتركة من خلال برامج التدريب لتعزيز قدرات القيادة والإدارة في ممثلات المنظمة. ويعكس مدى تنفيذ البرنامج مثلاً الروابط القوية التي تقيمها الإدارة بين أداء ممثلات المنظمة ومستوى مسؤولياتها.</p>	<p>قُبِلت جزئياً. توافق الإدارة تماماً على أن ضمان قيادة قوية للمنظمة على الصعيد القطري لا يزال يشكل أولوية. ولا توافق على أحد الإجراءات المقترحة المتعلقة بزيادة الدرجات لممثلات المنظمة.</p>	<p>التوصية 1-4 (إلى مكتب دعم اللامركزية): تمكين وتشجيع قيادة المنظمة المخصصة على المستوى القطري من خلال مكافأة الأداء الممتاز لممثلات المنظمة.</p>
<p>صياغة المشاريع بحيث تسهم على نحو مباشر أكثر في الأولويات القطرية والأهداف الاستراتيجية للفاو.</p>	2	<p>وُضعت سياسات وأدوار ومسؤوليات جديدة في ديسمبر/كانون الأول 2014 (نشرة المدير العام 2014/53) للمواءمة بين حشد الموارد ودورة المشروع في الإطار الاستراتيجي، بما في ذلك الدور المباشر الذي تؤديه ممثلات المنظمة في صياغة المشاريع. وتوفّر قيادة البلدان لعملية تحديد الأهداف والتخطيط لفترة السنتين الأساس للعمل مع جميع المكونات (على المستويات الإقليمية الفرعية، والإقليمية وعلى مستوى المقر الرئيسي) في المشاريع والبرامج على الصعيد القطري.</p>	<p>قُبِلت</p>	<p>التوصية 1-5 (إلى إدارة التعاون التقني): ينبغي للمكاتب القطرية المشاركة في الصياغة وتحمل المسؤولية المباشرة عن المكونات القطرية للبرامج الإقليمية الفرعية والإقليمية والعالمية سواء باستخدام السلطة المفوضة من صاحب الميزانية، أم بأسلوب المشروع "الصغير" في إطار وحدة مركزية للتنسيق، من أجل تعزيز أنشطة المنظمة في البلد وخلق التآزر بين العناصر التي كثيراً ما تكون متباينة في الوقت الراهن.</p>

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في رد الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
	4	معظم أنشطة المكتب الإقليمي لأفريقيا موجهة إلى دعم أولويات البلدان الشريكة في أطر برامجها القطرية، وإطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وإعلانات الاتحاد الأفريقي وجماعات اقتصادية إقليمية. وتوفر المبادرات الإقليمية التي صادق عليها المؤتمر الإقليمي لعام 2014 طريقة لتنسيق العمل التقني وتركيزه على الأبعاد السياسية في الأولويات الإقليمية.	قُبِلت جزئياً. تتفق الإدارة مع روح التوصية، ولكنها تعتقد أنه ينبغي للموظفين التقنيين في المكتب الإقليمي لأفريقيا، مواصلة دعم البرامج والمشاريع على المستوى القطري.	التوصية 1-2 (إلى مساعدي المدراء العاميين- الممثلين الإقليميين): تركيز العمل الفني الموضوعي للمكتب الإقليمي على (1) تنسيق العمل المعياري وأبعاده السياسية و(2) قيادة البعد الإقليمي للشبكات الفنية للمنظمة
	3	يستجيب المكتب الإقليمي لأفريقيا بصورة فعالة إلى حاجات المكاتب القطرية والأجهزة الرئاسية والدستورية التي توجد مقرها في أفريقيا، مع التركيز على الإطار الاستراتيجي المراجع للفاو والإدارة المستندة إلى النتائج في المبادرات الإقليمية، والمشاريع والبرامج. وقد جرى تحديد وبناء قدرات جهات اتصال من بين الموظفين الفنيين المهنيين.	قُبِلت جزئياً. توافق الإدارة على أن المهام المذكورة في التوصية هي أساسية، ولكن ليس على حساب إلغاء أدوار فنية أخرى للمكتب الإقليمي.	التوصية 2-2 (إلى مساعدي المدراء العاميين- الممثلين الإقليميين): إعادة صياغة الإختصاصات المطلوبة لخمس من الوظائف الفنية الحالية في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل بناء القدرة على توفير مجموعة أوسع من الخدمات للمكاتب القطرية والأجهزة الرئاسية والدستورية التي توجد مقرها في أفريقيا.
	3	بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية، أرسلت إدارة التعاون التقني بعثة إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا في سبتمبر/أيلول 2015 لمساعدته في إعادة تنظيم وظائف العمليات في المكتب؛ وعلى ضوء البرنامج المتكامل والميزانية، شمل ذلك المساهمات المقررة والطوعية على السواء، وبخاصة دمج عمليات البرنامج السابق لحالات الطوارئ والتنمية. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية بالتوازي مع تنفيذ تغييرات أخرى، بما في ذلك الدور	قُبِلت.	التوصية 2-3 (إلى إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية) التكليف بإجراء تحليل لتنظيم العمل وللأداء في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل تحسين القدرات الموجودة في شعب الإدارة والعمليات لخدمة أكثر كفاءة وفعالية.

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في ردّ الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
		الجديد الذي يؤديه منسقو المبادرات الإقليمية وإعادة صياغة وظائف أخرى متصلة بالعمليات والإدارة.		
		لقد تعزز حتى الآن حجم الفرق الفنية الإقليمية الفرعية ومزيج المهارات لديها على أساس متخصص، بينما تنظر الإدارة العليا حالياً في إمكانية اعتماد تدخلات أكثر تنظيماً من أجل تعزيز القدرات الفنية في المكاتب الميدانية.	قُبلت على الرغم من أن الإجراء المقترح لدمج الدعم التقني في فريقين إقليميين فرعيين يتطلب المزيد من المناقشة والتحليل.	التوصية 1-3 (إلى مكتب دعم اللامركزية): زيادة حجم الفرق الفنية الإقليمية الفرعية ومزيج مهاراتها.
	4	تعمل الفرق المتعددة التخصصات، في المكتب الإقليمي لأفريقيا وفي المكاتب الإقليمية الفرعية على السواء، بما يتماشى مع أطر البرامج القطرية والمبادرات الإقليمية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	قُبلت	التوصية 2-3 (إلى مساعدي المدراء العامين - الممثلين الإقليميين) تعزيز ترتيبات إدارة الفريق الفني.
غير متوفر	3	أنجز رسم خرائط الخبرات في ممثلات المنظمة في 15 بلداً في أفريقيا الغربية. وينبغي القيام بتمارين مماثلة في أقاليم فرعية أخرى.	قُبلت	التوصية 3-3 (إلى الموظفين الفنيين الإقليميين وأعضاء الفرق الفنية الإقليمية الفرعية) إنشاء شبكات فنية أوسع تشمل جميع الخبرات الفنية للمنظمة في الإقليم وتوسع نطاق استخدامها.
	4	خضع دليل دورة المشروع إلى مراجعة وتحديث تمشياً مع نشرتي المدير العام 2014/53 و2015/08. وقد تناولت ملاحق منفصلة المتطلبات المحددة لمصادر التمويل (التعاون في ما بين بلدان الجنوب، وبرنامج التعاون التقني، وبرنامج تليفود، ومرفق البيئة العالمي، وحساب الأمانة الأحادي). إضافةً إلى ذلك، وُضعت 14 خطوطاً توجيهية تشغيلية و14 مادة للتعلّم عن بعد بالاستناد إلى الأولويات التي حدّتها المكاتب الميدانية.	قُبلت	التوصية 1-4 (إلى مكتب دعم اللامركزية وإدارة التعاون التقني وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية): استعراض وتبسيط إجراءات دورة البرنامج.

تأثير الإجراءات المتخذة أو التغييرات المترتبة عليها (هـ)	درجات سجل إجراءات الإدارة (د)	وصف الإجراءات المتخذة أو أسباب عدم اتخاذها (ج)	الإجراء المتفق عليه في رد الإدارة (ب)	التوصيات الصادرة عن التقييم (أ)
	4	جرت مراجعة عمليات تحديد الأولويات والتخطيط على نحو ملحوظ في إعداد برنامج العمل والميزانية للفترة 2016-2017، وخطط العمل المتصلة بها، تمشياً مع تعزيز ترتيبات التنفيذ في الإطار الاستراتيجي للمنظمة. ويتم تنفيذ الأولويات الإقليمية التي صادق عليها المؤتمر الإقليمي عام 2014 بوصفها مبادرات إقليمية، بما يساعد في تركيز عمل الفاو على النتائج	قُبِلت	التوصية 4-2 (إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد): تبسيط عمليات تحديد الأولويات والتخطيط.
	4	بات كتيب المنظمة المتاح إلكترونياً يوفّر الآن هذه المعلومات.	قُبِلت	التوصية 4-3 (إلى وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية على مستوى المنظمة ومكتب دعم اللامركزية ورئيس موظفي المعلومات): تقديم محطة موحدة للإرشادات على شبكة الإنترنت تتناول آخر السياسات والإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات الراهنة التي تخص المكاتب الميدانية وعمليات البرنامج الميداني.
عدد أقل من الشواغر في المكاتب القطرية. كما ينبغي تقليص المدة اللازمة للتوظيف الفعلي (أي الفترة الزمنية بين الإعلان عن الشواغر وتاريخ بدء الخدمة)	3	تنفيذ جزئي. تمّ تقديم سياسة للتنقل، حيث انتقل عدد من الموظفين في المقر الرئيسي إلى مكاتب إقليمية، بما في ذلك المكتب الإقليمي لأفريقيا. ولم تعد إدارة الشواغر في المكاتب القطرية تتمركز في المكتب الإقليمي لأفريقيا، ولم تعد تُطبّق كإجراء لخفض التكاليف. ويُعطي هذا المكتب الإذن بالتوظيف على وجه السرعة حالما يقدم المكتب الإقليمي طلباً بهذا الخصوص إلى شبكة ممثليات المنظمة.	قُبِلت	التوصية 4-4 (إلى مساعدي المدراء العاميين - الممثلين الإقليميين، ومكتب دعم اللامركزية وشعبة إدارة الموارد البشرية): من خلال تحسين التخطيط للتعاقب وتقديم سياسة للتنقل وإلغاء إدارة الشواغر كاستراتيجية للميزانية، السعي إلى معالجة مسألة مزيج المهارات والحد من الشواغر المزمّنة في الإقليم التي تقوّض قدرة المكاتب الميدانية.