



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

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



مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة الإقليمي لأفريقيا

الدورة السابعة والعشرون
برازافيل، الكونغو، 23-27 أبريل/نيسان 2012
قضايا اللامركزية

بيان المحتويات

الصفحة	
2	ألف - مقدمة
4	باء - الموضوعات الرئيسية التي حددتها الأجهزة الرئاسية على المستوى العالمي
10	جيم - اعتبارات بالنسبة لإقليم أفريقيا
21	دال - التوجيهات الملتزمة

طُبِعَ عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org.

ألف - مقدمة

1 - إن منظمة الأغذية والزراعة منظمة معرفية تقف بأقدامها على أرض صلبة. من أجل الوصول بأثر المنظمة على حياة الناس في الدول الأعضاء وعلى سبل عيشهم إلى أقصى حد، يجب ترجمة عمل المنظمة المعياري وذلك الرامي إلى تحديد المواصفات القياسية إلى أثر على المستوى القطري؛ كما يجب أن تؤدي منتجات المنظمة المعرفية إلى تغيير ملموس في السياسات والممارسات؛ ويجب أيضاً أن تحقق برامجها الميدانية نتائجاً قيمة يمكن قياسها. من الضروري حدوث تغييرات ملحوظة من أجل تحسين أداء المنظمة في مجال إنتاج المعرفة والمعايير والمواصفات القياسية التي تترجم إلى سياسات واستراتيجيات وبرامج تمتلكها الأقطار مع التعلم من الخبرات القطرية والإقليمية. يتطلب ذلك أيضاً شراكة أكبر أو أكثر إشراكاً مع الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص بالإضافة إلى منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الإنمائية والمعاهد البحثية الأخرى والعمل سوياً من أجل تحقيق أكبر استفادة من الموارد المتاحة لاستئصال الجوع.

2 - لقد دأبت المنظمة على مدار الأعوام الأربعة الماضية على إحداث إصلاحات ترمي إلى تحسين أثرها وضمان عمل مختلف الأقسام كجسم واحد بكفاءة وفعالية. كما ورد في تقرير التقييم الخارجي المستقل الذي أيده الأعضاء من خلال خطة العمل الفورية وكما ورد في عدد من التقييمات وفي وثائق أخرى، فإن اللامركزية عنصر هام من عناصر تحسين أداء المنظمة وأثرها. إن اللامركزية ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والمحاسبة والشفافية والأثر عند تقديم الدعم للدول الأعضاء. إنها عملية تهدف إلى تغيير طريقة عمل منظمة الأغذية والزراعة على نحو جذري مع إعادة تركيز برامج المنظمة وأنشطتها على تحقيق الأهداف الإنمائية على الصعيد القطري. تعتبر كيفية تطبيق المنظمة لهذه العملية مسألة ملحة كما تمثل فرصة للمنظمة في الوقت عينه.

3 - فهناك حاجة إلى شبكة دعم مرنة وقادرة على الاستجابة تركز على الأثر على الصعيد القطري. إن هذا، مع تمكين الممثلين ومدراء العموم المساعدين الإقليميين والقطريين للمنظمة وإعطائهم صلاحيات أكبر في التعامل مع الموارد المتاحة داخل الإقليم والأقطار، سيعنى حدوث تغيير ملحوظ في الثقافة والعمليات ونظم المعلومات داخل المنظمة. من الواضح أن الخطوة الأولى تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة حالياً داخل كل إقليم. مافتئت الدول الأعضاء والأمانة تعملن سوياً من أجل إصدار نسخة محدثة من هيكل مكاتب المنظمة اللامركزية وطريقة عملها وعلاقتها بالأجزاء الأخرى للمنظمة. سيتم تقديم المقترح وخطة تنفيذه للجنة المالية والبرنامج في مايو/أيار 2012 لاستعراضهما ثم للتصديق عليهما من قبل المجلس في يونيو/حزيران 2012. توجه الدعوة إلى المؤتمر الإقليمي لأفريقيا لعمل توصيات وتقديم الإرشاد وذلك في ضوء دوره الجديد كجهاز رئاسي مع العلم بكافة التداعيات المالية للبرنامج التي الذي يقره.

4 - تمثل التغييرات الواردة في هذه الوثيقة مقترحات تتقدم بها إدارة منظمة الأغذية والزراعة استجابة للطلبات والتوقعات التي أفصح عنها الأعضاء بشأن التحسينات التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من إصلاحات المنظمة. كما تجسد عناصر إستراتيجية تغيير الثقافة التنظيمية المتفق عليها وتسعى إلى تنفيذها. نصت إستراتيجية تغيير الثقافة التي تمت الموافقة عليها عام 2011 على أن "منظمة الأغذية والزراعة تطمح إلى ثقافة أقل تدرجاً وأكثر تركيزاً على تحقيق النتائج وأكثر تعاوناً ودأباً ومحاسبة؛ أي ثقافة تستغل مهارات أفرادها على النحو الأمثل وتخلق الاحترام المتبادل بين العاملين على جميع المستويات." للامركزية تداعيات كبيرة بالنسبة لثقافة المنظمة التنظيمية وهي تمس بشكل مباشر جميع التدابير التي توصي بها إستراتيجية تغيير الثقافة من تركيز التجديد حول البشر والأداء والشراكات. إن شبكة المكاتب اللامركزية ضرورية بالنسبة للتطور المهني وخلق بيئة عمل شاملة على سبيل المثال؛ إن اختيار وتقييم وتتابع ممثلي المنظمة القطريين أمر ضروري لضمان الامتياز في أداء المنظمة. إن تعزيز أداء المنظمة يعتمد على تحديد الأولويات والنتائج والكفاءة والمحاسبة بالنسبة لعملها في الميدان؛ سيتمكن تحقيق مبدأ "العمل كمنظمة واحدة" فقط عندما يمتد ذلك إلى المستوى القطري، أما المحك الحقيقي للشراكات المعززة فسيعتمد على تبادل المعرفة والتعلم وتوجهات الأطراف المعنية على الأرض.

5 - سيكون للعديد من التغييرات الواردة أدناه أثر هام من ناحية السلوك وطريقة التفكير بالنسبة للمكاتب الإقليمية اللامركزية فضلاً عن التدابير المطلوبة على مستوى المقر الرئيسي. كان الاعتقاد في الماضي أن الانتقال من المقر الرئيسي للعمل في الميدان أمر غير مرغوب فيه وقد يؤثر سلباً على التقدم الوظيفي. أما الآن فإن التوقع بالنسبة للكثير من المسارات الوظيفية في المنظمة هو اشتغالها على فترة مناوبة في مكتب إقليمي لا مركزي. بالإضافة إلى استحقاق الشخص للترقية، سيؤخذ ذلك في الاعتبار، في حركة الترقيات خاصة على المستويات العليا. هذا بالإضافة إلى أن الموظفين المتمركزين في المقر الرئيسي مطالبون بتقديم دعم تقني أكبر للمساعدة في ترجمة العمل المعياري إلى تدابير قطرية والاستجابة إلى طلبات المكاتب اللامركزية في الوقت المناسب. بالمقابل، من الضروري الحصول على معلومات مرتجعة من الخبرات الميدانية لإثراء العمل المعياري في المقر الرئيسي كما يجب أن يشارك العاملون في المقر الرئيسي في الشبكات التقنية العاملة وذلك مساواة بزملائهم في الميدان. جاري استحداث سياسات جديدة للموارد البشرية والعمليات الإدارية مع وجود حاجة إلى نظم معلومات جديدة وشبكات عالمية معززة لتكنولوجيا المعلومات. يمكن لمنظمة الأغذية والزراعة أن تشجع هذا التحول في طريقة التفكير بعدة طرق مدرجة أدناه مثل الإصرار على أن تجعل خطط العمل من التفاعل مع الميدان متطلباً صريحاً أو إشراك العاملين اللامركزيين في عملية تقييم أداء العاملين في المقر الرئيسي والعكس. ستختلف كيفية تحقيق ذلك من إدارة أو وحدة تقنية إلى أخرى في الخطوط التوجيهية للسياسات داخل المنظمة. سيكون هناك في جميع المواقع "خط رؤية واضح" من الأهداف العالمية مروراً بالأهداف والنتائج الإستراتيجية وحتى خطط العمل الفردية السنوية. تسير الجهود الرامية إلى تنفيذ هذه التغييرات على ما يرام ويجب اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من اللامركزية.

6 - بناء على مشورة الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية الذي عقد في الثاني عشر من أكتوبر/ تشرين الأول 2011، قام المجلس في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة (نوفمبر/ تشرين الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2011) بالتصديق على مجموعتين من التدابير¹ تهدف المجموعة الأولى إلى جعل المنظمة أكثر استجابة لاحتياجات الأعضاء من خلال التخطيط القائم على النتائج وتحديد الأولويات. تشدد هذه المجموعة من التدابير على "الدور الرئيسي للمكاتب اللامركزية في عملية البرمجة على المستوى القطري وتنمية قدراتها في هذا الصدد وضرورة إشراك الدول الأعضاء والصلات الوثيقة بين إستراتيجية تعبئة موارد منظمة الأغذية والزراعة وعملية البرمجة على المستوى القطري "أما المجموعة الثانية فتقترح إدخال تعديلات على "هيكل وعمل شبكة المكاتب الإقليمية اللامركزية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة والحاجة الماسة إلى تنفيذ عملية اللامركزية" من أجل جعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق النتائج وبلورتها.

7 - يستند الجزء التالي من هذه الورقة إلى أربعة موضوعات أساسية حددتها الأجهزة الرئاسية في روما عام 2011 لتتبع فيها المؤتمرات الإقليمية بعين الاعتبار عند صياغة إرشاداتها: (1) تحسين التخطيط ووضع الأولويات بحيث تلعب البلدان دوراً أكبر فيها؛ (2) شبكة لامركزية للمكاتب الإقليمية تتسم بالمرونة مع وجود توازن جديد بين المكاتب الإقليمية والقطرية والمراكز التقنية؛ (3) نموذج متكامل لتقديم البرامج يشمل تحسين إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الأداء والمحاسبة والأثر على المستوى القطري؛ (4) رصد المخاطر ومراقبتها.

8 - يقدم الجزء جيم من هذه الوثيقة نظرة موجزة على الاعتبارات الإقليمية المتعلقة بجهود اللامركزية في أفريقيا كما يلقي الضوء على التغييرات الرامية إلى جعل منظمة الأغذية والزراعة أكثر فعالية. تسعى هذه الوثيقة أيضاً إلى الحصول على إرشاد المؤتمر الإقليمي حول القرارات الرئيسية اللازمة للمضي قدماً بهذه العملية.

باء - الموضوعات الرئيسية التي حددتها الأجهزة الرئاسية على المستوى العالمي

(1) - تحسين التخطيط ووضع الأولويات

9 - إن أحد الموضوعات الهامة للأجهزة الرئاسية هي الحاجة لتحسين التخطيط وتحديد الأولويات وتعبئة الموارد. وهي تتطلب عملية تجديد، تجري الآن، تقوم ببناء التخطيط على الصعيدين القطري والإقليمي من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل على حد سواء وذلك من خلال الإرشاد من الأعضاء على المستوى العالمي، الأمر الذي يلقي بمطالب جديدة على عاتق المؤتمرات الإقليمية لتقديم مساهمات توضع أولويات واضحة وتقدم الإرشاد بشأن تخصيص موارد منظمة الأغذية والزراعة. إن الأولويات الإقليمية يجب أن تقام على أساس تقييم التوجهات والتحديات الإقليمية القائمة منها والمستجدة، وأن تبني على المشاورات على المستوى الإقليمي الفرعي وأن تأخذ في الاعتبار الأهداف العالمية

¹ الفقرات 5-10 من الوثيقة CL 143/7 والفقرات 12-14 من الوثيقة CL 143/REP

والأهداف الإستراتيجية العامة لمنظمة الأغذية والزراعة. إن المؤتمرات الإقليمية في حاجة أيضاً إلى النظر في أولويات منظمات التكامل الاقتصادي الإقليمية وتوصيات اللجان الفنية الإقليمية. ستقوم هذه الأولويات الإقليمية بتوجيه العمل، كما سيكون لها تأثير على هيكل منظمة الأغذية والزراعة في الإقليم، فضلاً عن الإسهام في صياغة خطة المنظمة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية على المستوى العالمي.

10 - حتى يمكن لهذا أن يحدث، يلزم تعزيز أطر وضع البرامج القطرية. وبغية تحسين التركيز والتماسك في أعمال المنظمة، سيتم إعدادها في مواءمة وثيقة مع دورة التخطيط لكل حكومة وأولوياتها، ومع عمل المنظمات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة من خلال عملية إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، فضلاً عن الروابط والشراكات مع الوكالات التي توجد مقارها في روما. ستشكل أطر وضع البرامج القطرية الأساس للمنظمة للتفاعل مع حكومات الأعضاء حول الأولويات والنتائج المتفق عليها والتي تتماشى مع الأولويات الإقليمية والإقليمية الفرعية والعالمية. كما ستساعد أطر وضع البرامج القطرية على تحديد الأساس المنطقي والأولويات في جهود تعبئة موارد المنظمة.

11 - هناك عدد من البلدان المتقدمة في إعداد أطر وضع البرامج القطرية القائمة على أساس التحليل الاستراتيجي. ومع ذلك، يشكل ذلك تحدياً معقداً تتباين استعدادات البلدان في التعامل معه. خلال عام 2012، سوف تجري متابعة التجارب الناجحة في مجال صياغة أطر البرمجة بشكل وثيق كما سيتم تحليل الدروس المستفادة منها وتطبيقها في أماكن أخرى. من المهم أيضاً أن يتزامن العمل مع التحليلات والأولويات التي تنشأ من عملية التخطيط التي تقوم بها الحكومة وأن يبني عليها. إذا أخذ هذا في الاعتبار، من المتوقع أنه بحلول نهاية عام 2012، سيكون لدى جميع البلدان على الأقل الخطوط العريضة لأطر وضع البرامج القطرية قيد المناقشة مع الحكومة (2). يجوز للمكاتب القطرية التي يقل معدل تسليمها السنوي عن مليون دولار أمريكي، وتلك من دون الموظفين الدوليين، أن تختار "الإصدار الموجز" لأطر وضع البرامج القطرية التي ترصد من أربع إلى ست أولويات، مع وضع خطة لتنفيذه تقرها الحكومة.

(2) - شبكة لامركزية للمكاتب الإقليمية على قدر أكبر من المرونة مع وجود قيادة قوية للمكاتب القطرية

12 - هناك حاجة إلى هيكل أكثر مرونة وقدرة على التكيف من المكاتب اللامركزية من أجل التصدي بشكل أفضل لاحتياجات الدول الأعضاء، ولا سيما البلدان الأكثر ضعفاً و الأكثر ازدحاماً بالسكان، فضلاً عن الاستفادة الكاملة من المعارف والموارد التي يعرضها كل بلد. وسوف يتطلب ذلك من منظمة الأغذية والزراعة ممثلين على أعلى المستويات في جميع البلدان، يكونون قادرين على قيادة عملية أطر وضع البرامج القطرية وتنسيق المدخلات الفنية وتعبئة الموارد وتكوين شراكات إستراتيجية وإدارة برامج التنمية المتكاملة كبيرة الحجم وبرامج الطوارئ. من المبادئ الإرشادية لهذا الهيكل الأكثر مرونة هو ضرورة استخدام جميع موارد المنظمة البشرية والمالية في منطقة معينة لضمان تسليم أكثر كفاءة وفعالية على الصعيد القطري. وهناك أيضاً الأنشطة الهامة الإقليمية والعبارة للحدود التي سيستمر في القيام بها موظفون متركزون في المكاتب الإقليمية التي تلعب دوراً هاماً في دعم البرامج القطرية. ضمن هذا النهج العام، هناك عدد من التدابير المبينة أدناه والتي سيتم الانتهاء من معظمها في غضون عام 2012.

(أ) على المستوى القطري:

- أ-1 سوف يعتمد تجديد عقود ممثلي منظمة الأغذية والزراعة على الأداء المرضي مع نظام معزز لتقييم الأداء؛ ولقد تم دمج وظائف ممثلي المنظمة في برامج التنقل والتطوير الوظيفي الخاصة بالمنظمة؛ وكجزء من عملية الاختيار، يخضع جميع المرشحين لاختبار الكفاءة المهنية في مجال الإدارة قبل التعيين، ويجري تنفيذ عملية التخطيط للخلافة لضمان الانتقال السلس في الوقت المناسب بين ممثلي المنظمة المعتمدين.
- أ-2 سيتم استكشاف زيادة استخدام اتفاقات تقاسم التكاليف مع الحكومات المضيفة، وخاصة في البلدان ذات الدخل الكبيرة والمتوسطة. فقد يتيح ذلك الفرصة لإعادة تخصيص الموارد للبلدان الضعيفة في نفس الإقليم.
- أ-3 سيكون هناك مزيد من التعاون مع سائر منظمات منظومة الأمم المتحدة، ولا سيما الوكالات التي توجد مقرها في روما، فضلاً عن المؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص والمجتمع المدني على المستوى القطري.

(ب) على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي:

- ب-1. يخدم المكتب الإقليمي البلدان ويقدم الدعم والخدمات للمكاتب القطرية في الإقليم. ويمثل مركز العمليات في الإقليم حيث يقوم بتوفير الدعم الإداري العام لشبكة المكاتب الإقليمية اللامركزية، فضلاً عن توفير التنسيق الإستراتيجي بما في ذلك الاستخدام الأكفأ للموظفين والموارد. يشمل هذا التنسيق الإستراتيجي أيضاً مشورة أكثر فعالية في مجال السياسات والتبادل المنتظم للخبرات بين دول المنطقة والمشاركة في مختلف المحافل الإقليمية ودون الإقليمية التي تتعامل مع الأمن الغذائي والتنمية الزراعية والريفية. كما هو الحال مع الجوانب الأخرى من اللامركزية، قد لا يصلح حل واحد لجميع المشاكل لذا يمكن تصميم نماذج إدارة مناسبة وفقاً للقدرات والخصوصيات الإقليمية وعدد البلدان المطلوب خدمتها وحجم البرنامج الميداني.
- ب-2 سوف يتم تمكين الممثلين ومدراء العموم المساعدين الإقليميين بعدة طرق: سياسياً باعتبارهم ممثلين للمنظمة في إقليمهم، ومدراء فإنهم مسؤولون عن شبكة ممثليات المنظمة في إقليمهم. سوف يشاركون في اختيار ممثلي منظمة الأغذية والزراعة كما تقع على عاتقهم مسؤولية تقييم أداء ممثلي المنظمة ومكاتبهم.
- ب-3 بينما تقوم منظمة الأغذية والزراعة بتحديد مزاياها النسبية وخطط العمل حول مواضيع شاملة أكثر للتنفيذ على المستويات العالمي والإقليمي والقطري، من المهم الحفاظ على كتلة حرجة من الخبرة التقنية في فرق متعددة التخصصات تكون قادرة على التفاعل بسهولة مع بعضها البعض. مع وضع ذلك

في الاعتبار، سوف تعتبر الوظائف الفنية والكوادر الفنية 'متنقلة' داخل الإقليم وفقاً للأولويات والاحتياجات المتغيرة للبلدان أو مجموعات من البلدان وقد تخصص لمختلف مقار العمل

- سوف تصبح هذه المقار بمثابة محاور تقنية التي يمكن للمكاتب القطرية استخدامها بناء على احتياجاتها ومتطلباتها. سيتم تعديل التوصيف الوظيفي لهؤلاء الموظفين التقنيين لتوضيح أن وظيفتهم الأساسية ستكون لدعم الأعمال على المستوى القطري مسترشدين في ذلك بأطر وضع البرامج القطرية وأطر الأولويات الإقليمية الفرعية والإقليمية وأطر المنظمة الإستراتيجية رفيعة المستوى.
- ب-4. سوف تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية الحالية مراكز تقنية بمعنى أنها لن يكون لها تغطية إقليمية فرعية مقيدة. سوف تتمكن إذن المكاتب القطرية من الحصول على الدعم التقني من المراكز التقنية الموجودة في الإقليم.

(ج) بوجه عام:

- ج-1. سيتم تعزيز المهارات والموارد التقنية في أقاليم مختلفة لتوفير الدعم التقني للبلدان على نحو معزز أو محسّن. سوف تسهل التعديلات البرمجية من التخطيط المتكامل للبرامج والعمليات ودعم تعبئة الموارد. سيتم تأسيس الدعم الإداري لعمليات الشراء وإدارة الموارد البشرية والمالية على المستوى الإقليمي وتعزيزها.
- ج-2. سيتم تنفيذ نقل المهام والموارد المرتبطة بها التي تقع ضمن سلطة الإدارة على مدى فترة السنتين 2012-2013.
- ج-3. سيتم استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية أكبر على سبيل المثال من خلال إدخال سياسة التنقل الجديدة في عام 2012 من أجل زيادة تبادل الخبرات بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية اللامركزية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إطار الكفاءات الجديد سيساعد على توضيح التوقعات وتحديد احتياجات تطوير الموظفين، فضلاً عن توفير أساس سليم لمعايير أداء متسقة وموضوعية والتوظيف على أساس الكفاءة. كما سوف يساعد في تعزيز عملية تقييم الأداء.
- ج-4. سيتم إعطاء المزيد من المرونة للمكاتب الإقليمية اللامركزية من خلال تعزيز استخدام الصكوك التعاقدية لغير الموظفين، وزيادة توظيف الخبراء الوطنيين والمهنيين المبتدئين والمتطوعين وخبراء/فنيي التعاون بين بلدان الجنوب. وبالإضافة إلى ذلك، سيتعين على المنظمة توسيع اتفاقاتها مع الجامعات الوطنية والدولية ومراكز البحوث لتوفير الباحثين والمتطوعين.
- ج-5. سيتم تمكين المكاتب القطرية للمنظمة ومدراء العموم المساعدين والممثلين الإقليميين والمنسقين الإقليميين الفرعيين من تحمل المزيد من المسؤوليات التنفيذية، الأمر الذي يتطلب مستوى أعلى من السلطة المفوضة والتدريب ولا سيما فيما يتعلق بالمشتريات، وكذلك تحسين الإدماج مع النظم المالية والإدارية.

- ج-6. ستجري مراجعة المبادئ الإرشادية لتقديم الدعم الإداري والتشغيلي للمشاريع، واستعراض تخصيص مبالغ تكاليف دعم المشروعات المستردة للتأكد من أن المكاتب اللامركزية لديها المرونة والقدرة التشغيلية لتقديم خدمات الدعم الإداري والتشغيلي للمشاريع التي تدعمها.

(3) - نموذج متكامل لتسليم البرامج

13 - مطلوب برنامج للإدارة المتكاملة لضمان تحقيق النتائج والمساءلة على نحو متسق لجميع برامج ومشاريع المنظمة على المستوى القطري. يشمل ذلك إدماج أنشطة التنمية والطوارئ والتأهيل. وسيتم نقل المسؤولية والإدارة والمساءلة للعمليات المتعلقة بأنشطة الطوارئ والتأهيل من مدير شعبة عمليات الطوارئ والتأهيل إلى المكاتب اللامركزية وذلك تحت السلطة الشاملة لمدراء العموم المساعدين أو الممثلين الإقليميين. بعد هذا النقل، سيتحول الدور الذي تضطلع به شعبة عمليات الطوارئ والتأهيل من الإدارة التشغيلية إلى وضع السياسات والتنسيق على الصعيد العالمي وتقديم الدعم التنسيقي وتعبئة الموارد والرصد وإعداد التقارير عن أنشطة الطوارئ والتأهيل في المكاتب اللامركزية. يتطلب هذا بناء القدرات في الميدان لتقديم برنامج واحد متكامل من حيث جوانب الطوارئ والتنمية والدعم السياسي في ظل سلطة واحدة جنباً إلى جنب مع إطار التشغيل والمساءلة اللازم. أما الموعد المستهدف لاستكمال البدء في تنفيذ نموذج الإدارة الجديد هذا فهو يونيو/حزيران 2013.

(4) - المخاطر والرصد والإشراف

14 - سيكون لحجم ونطاق عملية التغيير المذكورة أعلاه تأثير كبير على عمليات المنظمة وفعاليتها كما سيترتب على التنفيذ مخاطر لا يمكن الاستهانة بها من حيث المال والسمعة والتشغيل. لقد حددت التقييمات الأخيرة بعض من أهم هذه المخاطر والتحديات المرتبطة باللامركزية ولقد تم عرض ذلك على الأعضاء مع التدابير المقترحة (انظر على سبيل المثال CL141/15). تتصل بعض أشد المخاطر والتحديات بكيفية تحديد الحجم والنطاق الأمثل لشبكة المكاتب القطرية، وضمان مستوى مناسب وتخصيص الموارد الأساسية والدخل للمكاتب الإقليمية اللامركزية تمشياً مع مسؤولياتها الموسعة، وجني الزخم بين عمل المنظمة في مجالي الطوارئ والتنمية - تحتوي هذه الوثيقة على مقترحات بشأن هذه القضايا. بناء على نتائج التقارير الأخيرة الواردة من المفتش العام عن الإدارة وتدبر الشؤون المالية بمنظمة الأغذية والزراعة (AUD 2811)، وتقارير تحقيق اللامركزية في أنشطة الإصلاح في المكاتب الميدانية (AUD 3711)، ستقوم المنظمة بمعالجة نقاط الضعف التي تحد من قدرة المكاتب القطرية على إدارة العمليات. ستحقق ذلك من خلال ضمان أن المكاتب اللامركزية الإقليمية مزودة بأفراد مدربين تدريباً جيداً ويمتلكون مزيجاً من المهارات والخبرات اللازمة لإدارة برنامج معقد. إن السمات المشتركة للمكاتب جيدة الأداء مفهومة بشكل واضح: تمويل وتوظيف ملائمان؛ القيادة و"القدرة الحسنة"، والالتزام بالكفاءة والاستجابة في الوقت المناسب لفرص السياسات، والمعلومات والاتصال. سيتم أيضاً استخدام وسائل اتصال قوية ومعلومات موثوق بها فيما يتعلق بتنفيذ إستراتيجية تغيير الثقافة. علاوة على ذلك، فإن إضفاء الصبغة الافتراضية على عمل منظمة الأغذية والزراعة وزيادة مسؤوليات المكاتب الإقليمية اللامركزية ستزيد من

تعرض أهم عمليات المنظمة المالية والإدارية والفنية لخطر الانقطاع في حال وقوع أزمة أو كارثة طبيعية أو من صنع الإنسان. تتعامل الخطة الإطارية لاستمرارية أعمال المنظمة مع مثل هذه المخاطر وقد وضعت هذه الخطة في عام 2011 وسيتم تنفيذها في عام 2012.

15 - إن الهيكل الإداري والتنفيذي الحالي، ويشمل رصد البرامج والإشراف على الأنشطة في الإقليم والإقليم الفرعي والبلدان، قد تطور على مر السنين مع تزايد تحول الوظائف المختلفة في اتجاه اللامركزية. على سبيل المثال، تحولت عمليات البرامج الميدانية إلى اللامركزية قبل عقد من الزمان، وتم إنشاء مركز الخدمات المشتركة في عام 2008، ومنذ عام 2010 تم تفويض مسؤوليات دعم ورصد برنامج التعاون التقني وشبكة المكاتب القطرية إلى الأقاليم. تشكل تجربة اللامركزية هذه محور سلسلة من التقييمات على المستوى الإقليمي سواء جارية أو مخطط لها، وفي هذا الإطار، تم الانتهاء من تقييم إقليم الشرق الأدنى. يبين التقييم أنه بينما كانت هناك فوائد واضحة، كانت هناك أيضاً مشاكل من التغييرات التدريجية التي تؤدي إلى بنية مجزأة يمكن أن تحول دون تقديم الدعم والإدارة والإشراف المتكامل للأنشطة الميدانية. يجب أن تنفذ هذه الجوانب وتدار بشكل مدروس وبعناية.

16 - ولذلك توجد فرص لتحقيق الاستخدام الأكثر فعالية للموارد المتاحة عن طريق ترشيد تنفيذ المهام الإدارية والتشغيلية وزيادة التركيز على الرصد والمراقبة المتكاملة للبرامج القطرية والإقليمية والإقليمية الفرعية. إن نشر نظام إدارة الموارد العالمي الجديد في 2012-2013 سيزود جميع الأقاليم بأدوات محسنة للقيام بالمهام المخولة لها في إدارة العمليات الميدانية ودعم اتخاذ القرار. كما سيسهل إنشاء وحدة تشغيلية متكاملة في المكتب الإقليمي تغطي جميع الأنشطة الميدانية في الإقليم، بصرف النظر عن مصدر التمويل.

17 - في عام 2012، سيتم تنفيذ التعديلات لتعزيز معايير برنامج التعاون التقني الخاصة بتلبية الأولويات في الإقليم، وبخاصة احتياجات البلدان، وذلك تمهيداً مع أطر وضع البرامج القطرية والأطر الإقليمية ذات الأولوية. سوف يسمح هذا باستخدام مشروعات برنامج التعاون التقني على نحو أكثر إستراتيجية، ويمكن النهوض بها لتصبح برامج ذات أثر وطني أو إقليمية يمكنها حشد المزيد من الموارد.

18 - لضمان المحاسبة، يكون للمدير العام المساعد أو الممثل الإقليمي السلطة لتخطيط العمل وتنفيذ برنامج العمل المعتمد وميزانية المكتب الإقليمي والمراكز التقنية والمكاتب القطرية في الإقليم. من أجل تحقيق ذلك، ستجري إعادة النظر في السياسات والإجراءات التي تنظم إدارة موارد المكاتب اللامركزية الإقليمية وستوضع آليات الإشراف للسماح بالبرونة اللازمة.

جيم - اعتبارات بالنسبة لإقليم أفريقيا

19 - كما هو مبين في الوثيقة ARC/12/6 وفي برنامج العمل والميزانية 2012-2013 وفي المجالات ذات الأولوية لإقليم أفريقيا الخاصة بفترة السنتين التالية 2014-2015، تقوم المنظمة، بالتعاون مع دولها الأعضاء، باستعراض استراتيجي شامل للأمور التي تتقن تقديمها بالعمل مع العديد من الشركاء الآخرين، من أجل تحقيق أهدافنا العالمية المشتركة. ويتعين على المنظمة أن تنظم عملها من أجل مساعدة البلدان الأعضاء على تحقيق هذه الأهداف بشكل فردي على المستوى الوطني، وبصورة جماعية على الصعيدين الإقليمي والعالمي. وطبعاً سوف تتفاوت الطرق التي ستعتمدها المنظمة في تطبيق جهودها بتفاوت الأقاليم والدول ضمن الإقليم. ويستعين هذا التحليل المتواصل بنهج متعدد التخصصات يركز على قضايا التنمية التي تشمل عدداً من المجالات الفنية. وسوف يتمتع النهج المذكور بالمرونة إذ نمضي قدماً في العمل؛ وحين تقوم المنظمة بخياراتها سيتعين علينا أن ندرس بعناية أين يجب أن نركز جهودها ومواردها. ويتطلب المنظور طويل الأجل هذا مساهمة كبرى من قبل المؤتمرات الإقليمية. وبالإضافة إلى ذلك، ندعو الحاجة أيضاً إلى مساهمات بشأن الأولويات لبرنامج العمل والميزانية الحالي. ويبيّن هذا القسم من الورقة عدة مقترحات تخص إقليم أفريقيا تحديداً، والاختلافات داخل الإقليم، ما قد يؤدي إلى تعديلات في برنامج العمل والميزانية الحالي لفترة 2012-2013.

20 - هناك مجالات عدة سيركز إقليم أفريقيا عمله فيها. وهي تشمل:

- تحسين خدمة حالات الطوارئ/مرحلة ما بعد النزاعات/البلدان الانتقالية، فضلاً عن البلدان ذات الدخل المنخفض من خلال نهج متكامل مصمم وفقاً لاحتياجاتها الخاصة.
- إعادة هيكلة المكاتب القطرية للمنظمة في البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى وتعزيز المزيد من التعاون بين البلدان المجاورة ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، وتمكين القدرات الوطنية؛
- تعزيز دور البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى والبلدان ذات الدخل العالي، مع التركيز على مهام الاتصال، بما في ذلك تحسين الشراكات التعاونية والمساعدة الفنية وتبادل المعرفة.

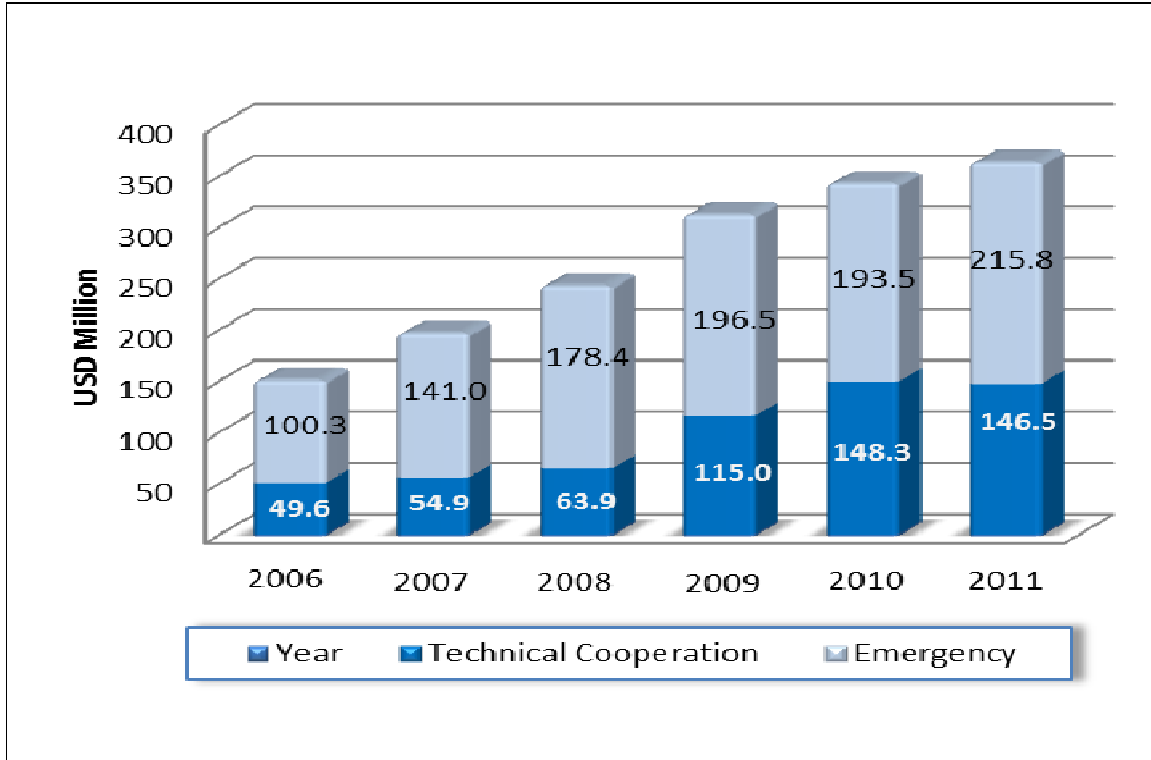
21 - تراجعت نسبة الأشخاص الذين يعانون نقص التغذية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى من 31 في المائة من مجموع السكان في الفترة 1990-1992 إلى 27 في المائة في الفترة 2006-2008، وهناك عدد من الدول، مثل جمهورية الكونغو، وغانا ومالي ونيجيريا، التي أصبحت على استعداد لتحقيق الهدف الإنمائي للألفية 1 والذي يتمثل في خفض نسبة السكان الذين يعانون من الجوع بحلول عام 2015 إلى النصف. ولكن، على الرغم من هذا التقدم، فقد ارتفع العدد الإجمالي للأشخاص الذين يعانون نقص التغذية بنسبة 51.6 مليون نسمة، وذلك من 165.9 مليون نسمة في 1990-1992 إلى 217.5 مليون نسمة في 2006-2008 (منظمة الأغذية والزراعة 2011).

22 - يتطلب التغلب على مشكلة الجوع في أفريقيا معالجة بعض التحديات الجديدة التي برزت في السنوات الأخيرة. وتتمثل تلك التحديات في ازدياد الضغط على الأراضي والمياه جرّاء النمو السكاني والتحضر، وفي تقلب أسعار المواد الغذائية الدولية، وفي التباطؤ العام للنمو الاقتصادي العالمي، وفي تغيّر المناخ وتكرّر الكوارث الطبيعية. في هذا السياق، ستعمل المنظمة مع الدول الأعضاء على تحسين إنتاجية نظام الأغذية الزراعية وقدرته التنافسية من أجل خفض الأسعار الحقيقية للغذاء بالنسبة للمستهلكين في المناطق الحضرية وتثبيتها، وفي نفس الوقت، تعزيز سبل معيشة صغار المنتجين وسكان الريف من أجل توليد ما يكفي من الغذاء والدخل والعمالة. وسوف يتم التركيز بوجه خاص على تحسين الأمن الغذائي والتغذوي، وقدرة الملايين من الناس المعرضين للخطر على المقاومة في منطقة القرن الأفريقي وأجزاء من منطقة الساحل الأفريقي، حيث يواجه الملايين صعوبات لجهة تلبية احتياجاتهم الأساسية.

23 - بالنسبة إلى غالبية البلدان في الإقليم، سيركز برنامج عمل المنظمة على تعزيز قدرات الحكومات والمنظمات الإقليمية والإقليمية الفرعية ومختلف أصحاب المصلحة ومدّها بالمشورة السليمة في مجال السياسات ونقل المعارف وتمكينها من ترجمة السياسات والبرامج إلى أعمال ملموسة، وتعزيز قدرة المؤسسات وتعزيز الأشكال المبتكرة للتعاون. وسيتم التركيز بشكل خاص على تطوير النماذج الفعالة للربط بين اتفاقيات البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا وبين خطط الاستثمار التي يمكنها أن توفر أساساً للتغييرات في السياسات وإجراءات الميزانية وتعزيز آليات التمويل المبتكرة.

24 - بذلت المنظمة جهوداً وتدخلات كبرى في إقليم أفريقيا خلال السنوات الـ 5 الأخيرة وفي هذا الصدد، من الجدير أن نلاحظ أن إنجازات البرنامج الميداني للإقليم الأفريقي قد زادت بنسبة 85 في المائة منذ عام 2007، علماً أن النسبة الكبرى من الزيادة قد جرت من خلال مشاريع التعاون التقني (زيادة في الإنجاز بنسبة 166 في المائة) مقارنة بزيادة بنسبة 53 في المائة في مشاريع الطوارئ (الشكل 1).

الشكل 1: إنجازات البرنامج الميداني السنوية للمنظمة في إقليم أفريقيا - المساعدة الطارئة والتعاون التقني
2011-2006.



(بملايين الدولارات الأمريكية - السنة - التعاون الفني - حالات الطوارئ)

وجود المنظمة وهيكلها وعملها في إقليم أفريقيا

25 - خلال انعقاد أعمال المؤتمر الإقليمي السادس والعشرين لأفريقيا في أنغولا عام 2010، طلب، في جملة أمور، وضع الاحتياجات الخاصة للإقليم الأفريقي في الاعتبار، وكذلك توفير شبكة قوية من المكاتب القطرية التي تعتبر ضرورية لتلبية تلك الاحتياجات.

26 - تضم شبكة المكاتب الميدانية في إقليم أفريقيا حالياً مكتباً إقليمياً واحداً (المكتب الإقليمي لأفريقيا)، وأربعة مكاتب إقليمية فرعية و36 مكتباً قطرياً مكتملاً. وبالإضافة إلى ذلك، تتم خدمة 11 بلداً من خلال أنواع أخرى من التمثيل (انظر الفقرة 29 أدناه). يمول البرنامج العادي حالياً 475 وظيفة، بما فيها 183 وظيفة من الفئة الفنية (من ضمنها 36 ممثلاً للمنظمة و81 وظيفة وطنية فنية في المكاتب القطرية). وقد بلغت تكاليف وظائف البرنامج العادي في ميزانية 2011/2010، 15.2 مليون دولار أمريكي لموظفي المكتب الإقليمي، و24 مليون دولار أمريكي للمكاتب دون الإقليمية و48.6 مليون دولار أمريكي لشبكة المكاتب القطرية.

موارد البرنامج العادي 2010-2011

الموظفون		ميزانية البرنامج العادي لفترة السنتين			المكتب
		في المائة	بالآلاف الدولارات الأمريكية	فئة المهنة	
المجموع	فئة الخدمات العامة	المهنية			
63	39	24	17%	15,199	المكتب الإقليمي لأفريقيا (مكتب إقليمي)
13	3	10	6%	5,234	المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى (مكتب إقليمي فرعي)
17	6	11	7%	6,062	المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الشرقية (مكتب إقليمي فرعي)
21	9	12	8%	6,812	المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية (مكتب إقليمي فرعي)
14	5	9	7%	5,826	المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا (مكتب إقليمي فرعي)
347	230	117	55%	48,646	المكتب الإقليمي لأفريقيا (شبكة ممثلي المنظمة في أفريقيا)
475	292	183	100%	87,779	مجموع أفريقيا

27 - المكتب الإقليمي. كما هي الحال في مناطق أخرى، يعتبر المكتب الإقليمي لأفريقيا الجهة المسؤولة عن تحديد الأولويات الإقليمية، وعن التخطيط والتنفيذ والرصد والإبلاغ عن استجابة المنظمة لأولويات الأعضاء في سياق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها للمنظمة. وهو يقوم أيضاً بإدارة الحوار بشأن السياسات العامة مع الهيئات الإقليمية مثل الاتحاد الأفريقي، والشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا، والمؤسسات الإقليمية المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر الدعم الفني والإداري والتشغيلي إلى المكاتب الإقليمية الفرعية وإلى المكاتب القطرية. وتوجد حالياً 24 وظيفة من الفئة الفنية و39 وظيفة من فئة الخدمات العامة في المكتب الإقليمي لأفريقيا. والمكتب الإقليمي لأفريقيا في صدد استعراض هيكله حالياً، وهو قد وضع بنية مؤسسية جديدة من خلال إنشاء فرق متعددة التخصصات. كما وضع مزيج مهارات الموظفين قيد المراجعة، مع التوفيق التدريجي بين عملية التوظيف والهيكل وبين الاحتياجات والأولويات الناشئة.

28 - المكاتب الإقليمية الفرعية. يضم إقليم أفريقيا أربعة مكاتب إقليمية فرعية هي: المكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الوسطى ومقره في ليرفيل (غابون)، وهو يشمل 8 بلدان في وسط أفريقيا؛ والمكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا ومقره في أديس أبابا (إثيوبيا)، وهو يشمل 8 دول في شرق أفريقيا؛ والمكتب الإقليمي الفرعي لأفريقيا الجنوبية ومقره في هراري (زمبابوي) ويشمل 16 بلداً في أفريقيا الجنوبية؛ والمكتب الإقليمي لغرب أفريقيا ومقره في أكرا (غانا)، وهو يشمل 15 بلداً في غرب أفريقيا. وتعمل المكاتب الإقليمية الفرعية كمراكز إقليمية فرعية للدول الواقعة في الأقاليم الفرعية، وهي تقود استجابة المنظمة للمجالات ذات الأولوية في المناطق الفرعية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المنظمات الإقليمية الفرعية. ويتم اعتماد المنسقين الإقليميين الفرعيين في البلدان التي تستضيف المكاتب الإقليمية الفرعية. وتعتبر المكاتب الفرعية الإقليمية المحطة الأولى لتقديم المساعدة الفنية للبلدان في الأقاليم الفرعية.

29 - شبكة المكاتب القطرية. تعنى المكاتب القطرية بعملية التخطيط وحشد الموارد وتنفيذ برامج المنظمة وأنشطتها على المستوى القطري من خلال شراكات مع الحكومة والأمم المتحدة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. وهي تهتم بصياغة إطار البرمجة القطرية، وتنسيق إعداد برامج المنظمة وتنفيذها بما في ذلك خطة العمل القطرية، كما أنها هي المسؤولة عن ميزانيات المشاريع. تعكف المنظمة على الزيادة التدريجية لتفويض السلطة إلى المكاتب القطرية من أجل الاستجابة لحالات الطوارئ. وتضم المكاتب الـ36 المكتملة، ضمن تمويل البرنامج العادي، 36 وظيفة فنية دولية إلى جانب 81 موظف فني وطني و230 موظفاً من فئة الخدمات العامة. بالإضافة إلى ذلك، تقع 4 مكاتب قطرية في موقع مشترك مع المكاتب الإقليمية الفرعية، وهناك ثلاثة بلدان يشملها الاعتماد المزدوج (ساو تومي وبرنسيبي وبوتسوانا وسوازيلند)، وتخضع دولة واحدة لمسؤول فني مندوب إلى مركز آخر (غينيا الاستوائية) وهناك ثلاثة بلدان يشملها الاعتماد المتعدد (موريشيوس وجزر القمر وسيشيل) مع مراسل قطري مقيم.

30 - يتطلب تجديد جهود المنظمة لمعالجة قضايا الأمن الغذائي في الإقليم دعماً أقوى، لا سيما على الصعيدين القطري والإقليمي الفرعي، لضمان أن تتمكن معارف المنظمة من مساعدة التدخلات الحكومية وإرشادها. وفي حين أن ذلك سيتطلب المزيد من التمويل الذي يمكن تخصيصه في الوقت الراهن، تقضي الخطوة الأولى طبعاً بتحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية والمالية المتوفرة حالياً ضمن الإقليم. وقد يأتي ذلك من أموال خارج الميزانية، ومن موارد الدعم الإداري والتشغيلي، والمسؤولين الفنيين المنتدبين أو الإعارات أو الاتفاقات الأخرى مع الوكالات المتعاونة، أو من وفورات تكاليف البرنامج العادي من الهدفين الوظيفيين X وY. على النحو المبين أدناه، سيحتاج الأمر إلى تخطيط قوي وعملية لتحديد الأولويات ونهجاً أكثر مرونة لشبكة المكاتب في الإقليم، مع توازن جديد بين المكتب الإقليمي، والمكاتب الإقليمية الفرعية الأربعة الحالية، والموظفين الفنيين الموجودين في الأمكنة الأخرى، والمكاتب القطرية، ونموذج متكامل لتنفيذ البرنامج حيث تكون معارف المنظمة ومواردها متاحة بأسلوب تعاوني ومتعدد التخصصات للدول الأعضاء.

(أولاً) تحسين التخطيط وتحديد الأولويات

31 - تتطلب زيادة التركيز والترابط في إجراءات المنظمة تحسين التخطيط وتحديد الأولويات، وحشد الموارد، فضلاً عن تحديد الأولويات على المستوى القطري الذي يرتبط بشكل وثيق، من الأسفل إلى الأعلى، بالإجراءات الاستراتيجية للمنظمة على الأصعدة الإقليمية الفرعية والإقليمية والشاملة من خلال البرمجة وصياغة الميزانية بناء على النتائج. من أجل تحقيق التخطيط المتوخى من أسفل إلى أعلى على المستويات القطرية والإقليمية الفرعية والإقليمية، يجب أن تركز الأولويات في الإقليم على تقييم الاتجاهات الإقليمية الجارية بالتشاور مع الأقاليم الفرعية، والجماعات الاقتصادية الإقليمية واللجان الفنية الإقليمية، مع مراعاة الأهداف العالمية للمنظمة وغاياتها الاستراتيجية.

32 - في السياق الأفريقي، يتطلب تشكيل استراتيجية جيدة للتأثير في تنمية مستدامة للزراعة في سياقات مختلفة معالجة عدد من التحديات الكبرى، بما في ذلك كيفية زيادة الإنتاجية الزراعية، وخفض تكاليف النقل، وتشجيع زيادة فرص العمل في الريف، وإعادة دمج المناطق النائية والصعبة في الاستراتيجيات الوطنية للنمو، وضمان تصميم الاستراتيجيات والإجراءات المستقبلية وتنفيذها بطريقة متكاملة لتحسين الاستجابة لاحتياجات البلدان، وفي الوقت نفسه، تشجيع السيطرة على الإجراءات. والمطلوب من المؤتمر الإقليمي تقديم الإرشاد بشأن أولويات المنظمة نحو تخصيص فعال للموارد.

33 - يتعين على أطر وضع البرامج القطرية أن ترسي أساساً للعمل مع الحكومة. وقد قامت جميع الدول في إقليم أفريقيا إما بإعداد إطار للبرمجة القطرية و/إما اتفقت عليه مع الحكومات، أو أنها في صدد القيام بذلك بحلول نهاية عام 2012. وتتطابق تلك الأطر مع الأولويات الوطنية وهي تتكامل مع برنامج عمل الشركاء الآخرين في التنمية، بمن في ذلك منظمات الأمم المتحدة، من خلال إطار عمل الأمم المتحدة، وهي تقدم خارطة طريق واضحة لاتخاذ الإجراءات على المستوى القطري.

(ثانياً) شبكة أكثر مرونة من المكاتب الميدانية مع قيادة قطرية قوية

34 - يتسم إقليم أفريقيا باختلافات هائلة في مستويات الجوع والفقر، بين البلد والآخر كما داخل البلد نفسه.

35 - وبما أنه من غير المرجح للموارد أن تزيد، فمن الضروري اعتماد نهج استراتيجي لتخصيص الموارد المتاحة. وعلى وجه الخصوص، يتعين التوزيع المرن للموظفين على المكاتب القطرية والإقليمية الفرعية والمكاتب الإقليمية، على أساس المتطلبات والاحتياجات، مع الأخذ في الاعتبار حجم البرامج التي ستنفذ ومدى تعقيدها. وتحتاج المكاتب الميدانية في أفريقيا إلى السلطة المطلوبة لإدارة الموارد وتدبيرها وتوظيف الأشخاص المطلوبين، مع المساءلة الكاملة.

36 - فضلاً عن ذلك، سيتواصل السعي إلى زيادة التعاون على المستوى القطري مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى وكذلك مع المنظمات متعددة وثنائية الأطراف ومؤسسات بريتون وودز والقطاع الخاص والمؤسسات ومنظمات المجتمع المدني. في البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى والدخل المتوسط الأعلى القادرة على تمويل برامجها ومشاريعها الخاصة، يمكن للمنظمة أن تساعد في عملية التصميم والتنفيذ من خلال حساب الأمانة الأحادي. وسيتمتعز التعاون مع القطاع الخاص أكثر، كما سيتم التعاون بين بلدان الجنوب للاستفادة الكاملة من تقاسم المعرفة وأفضل الممارسات بين البلدان والأقاليم.

أدوار المكاتب القطرية وهيكلها

37 - في حين لا توجد نية في إنهاء أي كيان تمثيلي للمنظمة، هناك حاجة إلى إيجاد نموذج من المكاتب يتميز بمرونة أكبر وقائم على الطلب. سيضمن هذا النظام الوظائف الأساسية ولكن مع مرونة وقدرة على التكيف للتوسع في الاستجابة لتزايد متطلبات الدعم التشغيلي والإداري. ومن أجل إدارة موارد المنظمة بالطريقة الأكثر فعالية من حيث الكلفة بهدف تحقيق النتائج المنشودة، تم اقتراح الفئات الأربع التالية لإقليم أفريقيا:

- (1) حالات الطوارئ/ما بعد النزاعات/البلدان الانتقالية
- (2) البلدان ذات الدخل المنخفض
- (3) البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى
- (4) البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى/المرتفع

الفئة الأولى: حالات الطوارئ/ما بعد النزاعات/البلدان الانتقالية

38 - سيتم إيلاء اهتمام أكبر للبلدان التي تعاني النزاعات حالياً أو التي عانت منها مؤخراً، أو حالات الطوارئ الأخرى لضمان الانتقال السلس إلى إعادة تأهيل وإلى التنمية متوسطة إلى طويلة الأجل، مع تعزيز سبل كسب العيش والسمود. وهناك حاجة إلى تعاون وثيق مع وكالات الأمم المتحدة والوكالات ذات الطابع الإنساني. وفي هذه الفئة، يقترح الحفاظ على المكاتب القطرية المكتملة مع الإدماج الكامل لأنشطة الطوارئ والتنمية، وتوسيع عدد الموظفين مع موظفي الدعم الإداري والتشغيلي وموظفي المشروع، بناءً على حجم البرنامج.

الفئة الثانية: البلدان ذات الدخل المنخفض:

39 - في هذه المجموعة من البلدان، سوف تركز أنشطة المنظمة على سبل العيش، وتدخلات التنمية وبناء المؤسسات وتقديم المشورة بشأن السياسات العامة والتعاون القوي مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. في هذه الفئة، يقترح الحفاظ على المكاتب القطرية المكتملة مع الدمج الكامل لأنشطة الطوارئ والتنمية، عند الاقتضاء، وتوسيع عدد الموظفين مع موظفي الدعم الإداري والتشغيلي وموظفي المشاريع، وفقاً لحجم البرنامج.

الفئة الثالثة: البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى:

40 - في هذه المجموعة من البلدان، سوف تركز أنشطة المنظمة على سبل العيش وسمود الفئات الضعيفة. وتدعو الحاجة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام لبناء القدرات وتطوير المؤسسات، وتقديم المشورة بشأن السياسات العامة والتدريب. في هذه الفئة، يقترح الحفاظ على "نواة أساسية" من موظفي البرنامج العادي، مع مستوى أكبر من التمويل المشترك أو المكاتب الممولة وطنياً. وبالإضافة إلى ذلك، يقترح تعزيز التعاون بين البلدان المجاورة وفي هذا الصدد يقترح إنشاء "كتل" من المكاتب مع زيادة استخدام الموظفين والخبراء الوطنيين. وفي مثل تلك الحالات، يقترح إعادة التفاوض بشأن اتفاقات البلد المضيف.

الفئة الرابعة: البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى/الدخل المرتفع:

41 - في هذه المجموعة من البلدان، سوف تركز أنشطة المنظمة على المشورة التمهيدية المتعلقة بالسياسات، وعلى التكنولوجيات المتقدمة والتعاون بين بلدان الجنوب. ويُقترح إيجاد نموذج جديد للمكتب يكون ممولاً وطنياً بالإجمال أو مكتب مشترك مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. في هذه الفئة، يقترح تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب ونقل المعرفة، وبناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. وقد ينتج عن ذلك مزيج من الوظائف الخاصة بالمكاتب القطرية التقليدية ووظائف مكاتب الاتصال. ولذلك يقترح إعادة التفاوض على اتفاقات البلد المضيف.

42 - بيد أن المنظمة ستواصل تقديم الدعم والمساعدة الأساسيين إلى تلك البلدان من خلال المراكز الفنية ومع توسيع الموظفين من خلال وظائف الدعم الإداري والتشغيلي و/أو الوظائف الممولة من خارج الميزانية، وذلك تبعاً للاحتياجات ولحجم البرنامج.

43 - وسيتم إيلاء اهتمام خاص ببلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض المشمولة في الفئتين المذكورتين أعلاه. اعتماداً على توافر الموارد، سوف يتم تخصيص موظفين إضافيين لبلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض مع البرنامج العادي و/أو من خلال وظائف الدعم الإداري والتشغيلي و/أو الوظائف الممولة من خارج الميزانية.

أدوار المكاتب الإقليمية الفرعية وهيكلها:

44 - يُقترح أن تصبح المكاتب الإقليمية الفرعية الحالية مراكز فنية. من المهم أن يكون هناك كتلة حرجة كفاءة من الخبرات الفنية، وبالتالي يتم اقتراح هيكل يتيح المزيد من "التنقل" للموظفين الفنيين ضمن الإقليم والقدرة على الاستجابة بناء على أولويات واحتياجات البلدان أو مجموعات البلدان في الإقليم.

45 - سوف تخدم المراكز الفنية الإقليم بأكمله، بغض النظر عن موقعها. وسوف تصبح المحطة الأولى الفعالة لكافة أشكال الدعم الفني المقدم إلى المكاتب القطرية للبرنامج المتكامل بأسره. وسوف تتألف من موظفين جوالين (قادمين من الإقليم ومن المقر الرئيسي) "تحت الطلب" ولن تكون مرتبطة بمنطقة جغرافية معينة.

46 - سوف تصبح المراكز الفنية شريكاً أقوى وأهلاً للثقة للجماعات الاقتصادية الإقليمية، مثل الجماعة الاقتصادية لدول وسط أفريقيا، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والهيئة الحكومية للتنمية، وجماعة شرق أفريقيا، والسوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا وجماعة التنمية للجنوب الأفريقي، وكذلك المكاتب الإقليمية الأخرى للأمم المتحدة.

دور المكتب الإقليمي وهيكله:

47 - من أجل إدارة الدعم الذي تقدمه المنظمة بأكثر طريقة استراتيجية ممكنة، يُقترح أن يصبح المكتب الإقليمي، في إطار البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، شريكاً أقوى وأهلاً للثقة في الحوار بشأن السياسات مع الاتحاد الأفريقي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا واللجان الإقليمية الفنية والمنظمات الإقليمية، ومصدراً سليماً للتنسيق الاستراتيجي والرقابة على أعمال المنظمة كلها في الإقليم.

48 - سيتحمل المكتب الإقليمي، في جملة أمور، المسؤولية عن جميع البرامج المتكاملة في الإقليم تحت السلطة الوحيدة للممثل الإقليمي المسؤول عن التخطيط العام لأنشطة المنظمة في أفريقيا وعن رصدها وتنسيقها. وعلاوة على ذلك، سيقوم المكتب الإقليمي بتنسيق الأنشطة الأهم في مجالات السياسة العامة والدعوة وتبادل المعلومات وحشد الموارد.

موظف الاتصال:

49 - هناك عدد من الجماعات الاقتصادية الإقليمية التي لم يخصص لها موظف من المنظمة يكون مسؤولاً عن الاتصال أو عن المهام التمثيلية. ويُقترح هنا تدعيم مهام الاتصال مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية من خلال تعيين موظف اتصال متفرغ. وسيؤدي تلك الوظيفة ممثلو المنظمة المعتمدون في البلد الذي يقع فيه مقر الجماعة الاقتصادية الإقليمية أو موظف من المكاتب الإقليمية الفرعية.

(ثالثاً) بنية أكثر استراتيجية وفعالية على المستوى القطري والإقليمي الفرعي والإقليمي

على المستوى القطري:

50 - يتطلب البرنامج المتكامل تحت سلطة ممثل المنظمة وحده، وجود بنية لوجستية وإدارية مناسبة. ويُقترح، كلما أتاحت الظروف ذلك، إقامة وحدة متكاملة للعمليات يتم فيها دمج موظفي العمليات من المكتب القطري مع موظفي الطوارئ لمعالجة جميع الجوانب التشغيلية للبرنامج المتكامل. وإن كانت حافظة برنامج الطوارئ وحجمه في بلد معين كبيرين بما يكفي، فيفترض بالمهام مثل المشتريات، أن تكون جزءاً من الوحدة المتكاملة للعمليات.

على الصعيد الإقليمي الفرعي:

51 - يُقترح أن يتم دمج الموظفين الفنيين العاملين حالياً في مساندة ودعم الاستجابة لحالات الطوارئ في الإقليم الفرعي، ضمن المكاتب الإقليمية الفرعية/المراكز الفنية. من شأن ذلك تعزيز قدرة المراكز الفنية على تقديم الدعم لأنشطة التنمية وأنشطة الطوارئ على حد سواء. ويمكن أيضاً أن يكون هذا التكامل مادياً ولكن فقط إذا اعتبر مفيداً ومعقولاً.

على الصعيد الإقليمي:

52 - وفقاً للاحتياجات، يمكن تعزيز قدرات مساندة العمليات على الصعيد الإقليمي وتوفير الدعم التشغيلي لأنشطة الميدانية في الإقليم، بصرف النظر عن مصدر التمويل. وسوف تتعاوى الوحدة أيضاً مع المهام المتعلقة بتطبيق النظام العالمي لإدارة الموارد الذي تم تأسيسه مؤخراً.

(رابعاً) حشد الموارد

53 - أصبح حشد الموارد يتم أكثر فأكثر على المستوى القطري، وبالتالي فإن دور المكاتب القطرية يعتبر أساسياً. على تلك المكاتب أن تقوم بعمل مستقر من أجل بناء الثقة مع الحكومة والجهات المانحة لحشد موارد إضافية. ولا بد من إنشاء بيئة أكثر ملاءمة. بغية حشد الموارد، يتعين على المنظمة أن تواصل تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب، وأن تعمل بشكل وثيق مع البلدان داخل الإقليم وخارجه. وسيتم استغلال اتفاقيات الشراكة مع مختلف المنظمات ومؤسسات البحوث والقطاع الخاص من أجل تعزيز المهارات الفنية للمنظمة وخبرتها.

(خامساً) نموذج متكامل لتطبيق البرنامج

54 - من أجل تحقيق الاتساق في برامج المنظمة على المستوى القطري، يتعين على جميع مكونات المنظمة أن تعمل تحت قيادة ممثل المنظمة وحده. ويجري حالياً نقل عدد من الأنشطة التي كانت تخضع في السابق لشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل، إلى المكاتب الميدانية² وتقضي الخطة بوضع نموذج الإدارة الجديد هذا بحلول منتصف عام 2013. وهو يتطلب أن تتمتع المكاتب القطرية بالقدرة الكافية لتتمكن من تشغيل برنامج واحد متكامل، يشمل حالات الطوارئ والتنمية والمساعدة في مجال السياسات، تحت سلطة واحدة.

55 - وسيكون ممثلو المنظمة هم المدراء والمسؤولين عن الميزانية فيما يتعلق بجميع المشاريع والبرامج الوطنية التي ستتم صياغتها وتنفيذها في سياق إطار البرمجة القطرية، ما سيضمن بالتالي قدراً أكبر من التآزر والتأثير. وبالمثل، بالنسبة إلى مشاريع الطوارئ الإقليمية أو دون الإقليمية، من المتوقع إن يكون المدير العام المساعد/الممثل الإقليمي، والمكتب الإقليمي لأفريقيا والهيئات الإقليمية الفرعية هم المسؤولين عن الميزانية، وسوف يكونون بمثابة المشرفين المباشرين على المنسقين السابقين للطوارئ وإعادة التأهيل على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي. وتماشياً مع هذا القرار الشامل، سيتم تنفيذ الإجراءات التالية:

56 - بحلول منتصف عام 2012، سوف تنتقل المسؤولية عن عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل إلى ممثلي المنظمة في الصومال وكينيا وإثيوبيا وليبيريا وسيراليون.

57 - بحلول منتصف عام 2013، سوف تنتقل المسؤولية عن عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل إلى ممثلي المنظمة في سائر البلدان الأخرى، مع نقل القدرات المرتبط بالعملية.

58 - إن تمكين ممثلي المنظمة من الاضطلاع بمسؤوليات أكثر تشغيلية سيتطلب مستوى أعلى من السلطة المفوضة، فضلاً عن تحسين التكامل مع النظم المالية والإدارية للمنظمة. ومن أجل القيام بذلك، تم تنفيذ الخطوات التالية أو يجري تنفيذها حالياً:

59 - سيتم نشر موظفي المشتريات الدولية، الذين يعملون تحت مسؤولية ممثل المنظمة، ولكن مع توجيهه وظيفي من شعبة الخدمات الإدارية، في جميع البلدان التي توجد فيها عمليات واسعة وموارد ملائمة .

² يتوقع من شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل أن تبقى مسؤولة عن مهام الاتصال وتنسيق السياسات الإنسانية وتنسيق الإنذار المبكر وإدارة الأزمات وتقييم القدرات وتقويتها وتنميتها والدعوة، والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي والتنسيق الشامل والرصد والتدقيق في الجودة والسياسات الإنسانية والتعاون بين الوكالات، فضلاً عن القدرة على التدخل في حالات الطوارئ الكبرى (المستوى 3) وعبر الحدود.

60 - سيتم تعزيز برامج التدريب المتواصل حول الجوانب التشغيلية والإدارية، بما في ذلك المشتريات، والنظم المالية، وتصميم المشاريع وصياغتها. وسيواصل التدريب على الإدارة والقيادة لرؤساء المكاتب الميدانية هو أيضاً. وحيثما كان ذلك ممكناً، سيجري هذا التدريب بالتعاون مع الوكالات الأخرى لمنظومة الأمم المتحدة. التدايعيات من حيث التكاليف

61 - ستكون لمجموعة المقترحات المذكورة أعلاه، والني تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على المستوى القطري والإقليمي الفرعي، تدايعيات لجهة التكاليف. وسترتبط تلك التكاليف بزيادة تنقل الموظفين، وبتدريبهم وتطوير وتعزيز الدعم الذي تقدمه المنظمة في بعض المكاتب. كما ورد في الفقرة 30، يمكن تغطية هذه التكاليف من أموال من خارج الميزانية، أو من موارد الدعم الإداري والتشغيلي أو من الإعارات أو من الاتفاقات الأخرى مع الوكالات المتعاونة، أو من وفورات تكاليف البرنامج العادي.

دال - التوجيهات الملتزمة

62 - لدى النظر في الإجراءات الناجمة عن رؤية واستراتيجية شبكة المكاتب الميدانية، اعترفت الدول الأعضاء بالأدوار المتميزة للأجهزة الرئاسية والإدارة في المصادقة والتنفيذ السريع لهذه المقترحات. وقد طلب مؤتمر المنظمة في عام 2011 من "المؤتمرات الإقليمية التي ستعقد في عام 2012 أن تستعرض تغطية المنظمة للبلدان الواقعة في إقليمها، وذلك بهدف تعزيز فعالية المنظمة وكفاءتها على الصعيد القطري وتقديم توصيات للمجلس في عام 2012 بشأن المزيج الأنسب من الهياكل والمهارات لشبكة المكاتب الميدانية الموجودة في إقليمها، بما في ذلك الموازنة الوثيقة لاحتياجات البلدان مع الأطر القطرية". (الوثيقة C2011/7، الفقرة 158).

63 - وتماشياً مع هذه التوجيهات، فإن المؤتمر الإقليمي السابع والعشرين لأفريقيا مدعو لتقديم المشورة بشأن المقترحات لجعل المنظمة تعمل بصورة أكثر فعالية وكفاءة على المستويين القطري والإقليمي الفرعي، من خلال تحسين التخطيط وتحديد الأولويات وشبكة أكثر مرونة من المكاتب الميدانية مع قيادة قطرية قوية كما هو مبين في الفقرات 34-36 وعلى وجه الخصوص المقترحات التالية:

(أ) إنشاء 4 فئات للتغطية القطرية: (1) حالات الطوارئ/ما بعد النزاعات/البلدان الانتقالية؛ (2) البلدان ذات الدخل المنخفض؛ (3) البلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى؛ (4) البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى/المرتفع، كما هو مبين في الفقرة 38-43 من أجل خلق نموذج مختلف من المكاتب، وتحديد البلدان ذات الأولوية، وتعزيز التعاون والتآزر ونقل المعرفة في الوقت نفسه. استبدال نماذج التوظيف القائمة بنموذج من المكاتب "المراعية للسياق" والقائمة على الطلب وعلى العرض، ما يضمن تقديم الوظائف الأساسية مع درجة كافية من المرونة والتكيف لتتبع التوسع استجابةً للمتطلبات المتزايدة للدعم التشغيلي والإداري.

(ب) إنشاء مراكز فنية، على النحو المبين في الفقرتين 44-45، كي تكون هناك كتلة حرجة فعالة من الخبرات الفنية، مع موظفين تقنيين "جوالين" و"تحت الطلب" ضمن الإقليم وعبر الحدود. في هذا الصدد، تلتزم توجيهات محددة بشأن عدد المراكز الفنية المقترحة ومواقعها.

(ج) لتعزيز التعاون مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية، يجب تعيين موظف اتصال متفرغ، مقره في المكتب الإقليمي الفرعي أو في مدينة مقارهم الرئيسية، على النحو المبين في الفقرة 49.

(د) إنشاء بنية أكثر استراتيجية وعملية على المستوى القطري والإقليمي الفرعي والإقليمي، على النحو المبين في الفقرات 50-53.

(هـ) اعتماد نهج متكامل لتنفيذ البرامج كما هو مبين في الفقرات 54-60.

(و) إتاحة المزيد من تفويض السلطة إلى المكاتب الميدانية (على سبيل المثال مستوى أعلى من سلطة في المشتريات، كتاب الموافقة).

(ز) اعتماد نهج مرن في توزيع الموظفين على جميع المستويات، وفقاً للاحتياجات والأولويات.