



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

A

# مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة الإقليمي لأفريقيا

## الدورة الثامنة والعشرون

تونس، الجمهورية التونسية، 24 – 28 مارس/آذار 2014

اللامركزية وشبكة المكاتب الميدانية

### المحتويات

الفقرات	أ- مقدمة
2 – 1	ب- مكاتب منظمة الأغذية والزراعة الميدانية في أفريقيا
7 – 3	ج- تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية
17 – 8	د- الموارد والمكاتب وإدارة البرامج
23 – 18	هـ- نموذج متكامل لتنفيذ البرامج
30 – 24	و- الضبط الاستراتيجي لتوفير دعم أفضل للبلدان الأعضاء
37 – 28	

### موجز

أقر المجلس في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة في يونيو/حزيران 2012، مقترحات من بينها الحاجة لتحسين هيكل وعمل شبكات المكاتب الميدانية. وتقدم هذه الوثيقة معلومات محدثة عن التحسينات في شبكة المكاتب الميدانية في إطار حوكمة المكتب الإقليمي لأفريقيا.

وقد كان هناك تقدم جيد في المجالات التالية: (1) تم تعزيز القدرات القيادية والإدارية على المستوى القطري، وذلك بهدف تحسين أداء مجمل عمل منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) ونتائجه وتأثيره على المستوى القطري؛ (2) بذل جهود منسقة لزيادة فرص الشراكة مع المؤسسات الوطنية والإقليمية، والوكالات الدولية الأخرى في الأمم المتحدة وغير التابعة للأمم المتحدة، والقطاع الخاص والجامعات ومؤسسات البحث والمجتمع المدني؛ (3) بذل الجهود لزيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين البرامج وعمليات دعم التنظيـم الإداري؛ (4) الحد من التجزئة



mj858a

رمز باسكود استخدمه الوثيقة هذه على الانترنت يمكن (QR)؛ منظمة من مبادرة هي وهذه  
السرعة الاستجابة  
مراعاة أكثر صلات وتوزيع الـ بي بي أي أذهبا من حد أدنى إلى لا تقل ميل والزراعة الأغذية  
ويرمى يمكن لا بي بي أي  
المنظمة موقع على أخرى وثائق على الانترنت [www.fao.org](http://www.fao.org)

من خلال دمج أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية بما يتماشى مع جدول أعمال الفاو في مجال القدرة على الصمود.

كما تلقت الوثيقة الانتباه إلى عدد من المبادرات الرامية إلى ضبط هيكل وأداء بعض المكاتب الميدانية في أفريقيا فيما يتعلق بموقع الموظفين وتعديل المسؤوليات.

### **المسائل التي تستدعي انتباه المؤتمر الإقليمي**

في حين أنه قد تم إحراز تقدم جيد خلال الفترة 2012 – 2013، من المقرر بذل جهود إضافية للتنفيذ خلال الفترة 2014 – 2015. وعلى وجه الخصوص، فإن تعزيز التخطيط للعمل على المستوى القطري، سيوفر لممثليات المنظمة إطاراً لتحسين تنفيذ البرنامج، وتعزيز الشراكات ودعم تعبئة الموارد. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يكون لتنفيذ سياسة الفاو بشأن التنقل، أثراً إيجابياً على سير عمل المكاتب الميدانية. ويجري النظر في بعض المبادرات لضبط موقع الموظفين المستفادين من الشبكة التقنية لموظفي الفاو الممولة من المشاريع، وتعديلات أخرى لمسؤوليات بعض المكاتب الميدانية في الإقليم.

## اللامركزية وشبكة المكاتب الميدانية

### أ- مقدمة

1- أقر المجلس في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة في يونيو/حزيران 2012 مقترحات تم تنظيمها في ثلاثة مجالات واسعة وهي: (أ) تحسين التخطيط وتحديد الأولويات؛ (ب) التحسينات في شبيكة المكاتب الميدانية؛ (ج) نموذج متكامل لتنفيذ البرنامج، بما في ذلك إدماج أنشطة التنمية، أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل، فضلاً عن مزيد من الاستخدام الاستراتيجي لموارد برنامج التعاون التقني، وتحسين لإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء والمساءلة والأثر على المستوى القطري. وتقدم هذه الوثيقة معلومات محدثة عن التحسينات في شبكة المكاتب الميدانية في إطار حوكمة المكتب الإقليمي لأفريقيا.

2- لقد كان هناك تقدم جيد في جميع المجالات المتفق عليها وخاصة: (1) تعزيز القدرة القيادية والإدارية على المستوى القطري، وذلك بهدف تحسين أداء مجمل عمل الفاو ونتائجه وتأثيره على المستوى القطري؛ (2) تعزيز الشراكات مع المؤسسات الوطنية والإقليمية، والوكالات الدولية الأخرى في الأمم المتحدة وغير التابعة للأمم المتحدة، والقطاع الخاص والجامعات ومؤسسات البحث والمجتمع المدني؛ (3) زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين البرامج وعمليات دعم التنظيم الإداري؛ و(4) الحد من التجزئة وزيادة دمج أنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية بما يتماشى مع جدول أعمال الفاو في القدرة على الصمود.

### ب- مكاتب منظمة الأغذية والزراعة الميدانية في أفريقيا

3- لقد شهدت أفريقيا، كبقية الفاو، معدل دوران كبير في ممثليات المنظمة. وكان هناك 3 تعيينات لممثليات المنظمة في عام 2012، و 15 في عام 2013. ويتمتع 17 من أصل 18 من ممثلية المنظمة بخبرة سابقة في الفاو، سواء في المقر، أو في مكتب إقليمي أو إقليمي فرعي، كمنسقي طوارئ أو كمنسقي مشاريع للمنظمة في الميدان. وكان هناك تعيين واحد من خارج المنظمة في عام 2012. وخضع كل الممثلين المعيّنين لتقييم للكفاءة الإدارية من قبل شركة خارجية. وتبعاً لقرار من المجلس في يونيو/حزيران 2013 لإقامة ممثلية كاملة الأهلية لأحدث عضو في المنظمة، أي جنوب السودان، تم تحويل منصب رئيس المكتب إلى منصب ممثلية. ومع هذا التعيين، يرتفع عدد النساء اللواتي تم تعيينهن في عام 2013 إلى 5 من أصل 15 ممثلية جديدة في الإقليم. وحالياً، هناك 7 نساء يشغلن منصب ممثلية المنظمة من أصل 37 منصب في الإقليم.

4- تمشياً مع تأييد المجلس في يونيو/حزيران 2012، تم إنشاء منصب نائب دولي ممثل في المنظمة في كل من جمهورية الكونغو الديمقراطية وتشاد ومالي. وهناك آخرون قيد التوظيف في البلدان التي لديها برامج كبيرة. ويتم تمويل هذه الوظائف بالكامل من خلال موارد من خارج الميزانية، وهي تلعب دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل والتنمية. وقد أثبت أن هذه المناصب هي بالفعل مفيدة لتعبئة الموارد وتنفيذ البرامج والمشاركة في العمليات المشتركة بين الوكالات.

5- ويجري اتخاذ تدابير أخرى أيضاً لتعزيز القدرات القيادية والإدارية لممثليات المنظمة. كما يجري تطوير برنامج تدريبي جديد لممثليات المنظمة وسيتم إطلاقه في عام 2014.

6- أُجريت اتصالات وهناك مفاوضات جارية مع عدد من البلدان الأعضاء ذات الدخل فوق المتوسط والدخل المرتفع، كانت قد طلبت وجود أقوى للفاو في داخل البلدان، وتوسيع للأنشطة من خلال المزيد من الشراكات وكذلك أنشطة الاتصال وترتيبات التمويل الجديدة. ومن بين هذه البلدان، غينيا الاستوائية ونيجيريا وجنوب أفريقيا.

7- تجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتماشى مع طلب من الأجهزة الرئاسية للتأكد من أن الدول الأعضاء تساهم بطريقة كبيرة في تعزيز شبكة اللامركزية. وسوف يستمر هذا الجهد المشترك مع البلدان الأعضاء في فترة 2014 - 2015.

### ج- تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتشغيلية

8- تمكن الشراكات المنظمة من أن تمارس ولايتها في بيئة سريعة التطور يتزايد فيها عدد الجهات الفاعلة في مجالات عمل الفاو، مع المزايا النسبية المحددة من حيث المعرفة والمكانة داخل البيئة المحلية والخبرة الفنية والوصول إلى الموارد. ويرد فيما يلي وصف لنجاح الفاو في تعزيز علاقاتها مع شركائها الرئيسيين من خلال اللامركزية.

9- تماشيا مع النهج الذي أقره المجلس في يونيو/حزيران 2012، تم إيلاء اهتمام كبير لتعزيز شراكات الفاو الاستراتيجية والتشغيلية على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي. وهذا الأمر مهم لدعم العدد المتزايد من المشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية التي يقوم بها المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية وشعب المقر الرئيسي في روما. وقد وجد التقويم الأخير للمكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية أن أكثر من نصف المشاريع التي يديرها المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية الفرعية، تركز إما على دعم العمل في مجال السياسة العامة، ومعالجة القضايا العابرة للحدود، و/أو تقديم المساعدة الفنية للجماعات الاقتصادية الإقليمية والإقليمية الفرعية، مثل الاتحاد الأفريقي، والجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، واللجنة الدائمة المشتركة بين الدول المعنية بمكافحة الجفاف في منطقة الساحل. وفي وقت لاحق، تم تعديل اختصاصات ولقب المنسق الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا لتشمل الاتصال لدى الاتحاد الأفريقي واللجنة الاقتصادية لأفريقيا والبرامج التابعة لها. وبالمثل، فإن ممثلية المنظمة في جيبوتي هي الآن أيضا مسؤول الاتصال في الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية. وأما بالنسبة لتعيين موظف اتصال للجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي فلا يزال ينتظر الاتفاق النهائي. وأخيراً، فإن منصب موظف الاتصال مع مجموعة البلدان الناطقة بالبرتغالية في لشبونة حيث يوجد مقر المجموعة، هو الآن قيد العمل.

10- من الإنجازات الهامة إنشاء حساب الأمانة الأفريقي للأمن الغذائي. وقد انطلقت فكرة الحساب خلال المؤتمر الإقليمي لأفريقيا لعام 2012 الذي عقد في جمهورية الكونغو. وفي عام 2013 تم تقديم مساهمات هامة: 30 مليون دولار أمريكي من غينيا الاستوائية، و10 ملايين دولار أمريكي من أنغولا. ووعدت بلدان أفريقية أخرى بتخصيص موارد للحساب. وتقوم الفاو بإدارة الحساب وسوف يدعم المبادرات التي تقودها أفريقيا وتشرف عليها مثل البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، من أجل تعزيز الإنتاجية الزراعية في الإقليم. وقد اتفقت اللجنة التوجيهية للحساب،

في اجتماعها الأول، على الموافقة على الدفعة الأولى من المشاريع لدعم الأكثر احتياجا في جمهورية أفريقيا الوسطى وإثيوبيا ومالي ومالاوي والنيجر، بقيمة 10 ملايين دولار أمريكي.

11- خلال السنوات الأخيرة، وتماشيا مع توصيات المؤتمر الإقليمي لأفريقيا، ركّز التعاون بين الفاو والاتحاد الأفريقي في المقام الأول على تعزيز القدرات وعلى الدعم المباشر لمديرية الاتحاد الأفريقي للاقتصاد الريفي والزراعة ووكالة التخطيط والتنسيق التابعة للشرطة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا/البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا. ومن خلال العمل في إطار آلية التنسيق الإقليمي، وبصفتها منسقة ورئيسة مشاركة لمجموعة الدول المعنية بالزراعة والأمن الغذائي والتنمية الريفية، حشدت المنظمة مزيدا من الدعم لجدول أعمال البرنامج الشامل. وبما أن مبادرة البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا تسير حاليا نحو مرحلة التنفيذ لدى الكثير من البلدان، سوف تكون مشاركة الفاو أكثر أهمية بفضل وجودها على المستوى القطري. وتشمل الخطوات الأولية لزيادة القدرة على المستويين القطري والإقليمي الفرعي في مجال تحليل السياسة العامة وتقديم الدعم لتخطيط الاستثمار، القيام مؤخرًا بتعيين موظف أقدم في المكتب الإقليمي الفرعي في أديس أبابا وجعله مسؤولا عن الاتصال بالاتحاد الأفريقي.

12- ركزت المنظمة عملها مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية على الجهات المعترف بها من قبل الاتحاد الأفريقي بوصفها عناصر رئيسية للتكامل الاقتصادي في القارة. وتلك الجهات هي: الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، والسوق المشتركة لدول أفريقيا الشرقية والجنوبية، والمجموعة الاقتصادية لدول أفريقيا الوسطى، والهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية. أما تعزيز المكتب الإقليمي لأفريقيا وإنشاء/تعزيز المكاتب الإقليمية الفرعية كجزء من عملية تطبيق اللامركزية، فقد أثمر نتائج إيجابية في تعزيز الشراكات مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية، وكذلك مع الاتحاد الأفريقي واللجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا. وقد تم توقيع مذكرات تفاهم جديدة مع عدد من الجماعات الاقتصادية الإقليمية.

13- تعمل المنظمة أساساً من خلال المكتب الإقليمي الفرعي لشرق أفريقيا في أديس أبابا، بشكل وثيق مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا في عدد من المجالات الفنية، فضلا عن التعاون حول الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا. والفاو عضو في آلية التنسيق الإقليمية التي أحدثتها اللجنة الاقتصادية لأفريقيا وهي عضو أيضا في فريق المديرين الإقليميين ومقره في داكار وجوهانسبرغ. والفاو عضو في فريق الإدارة الإقليمي للأمم المتحدة الذي يشرف على المنسقين المقيمين في الإقليم والإدارة الشاملة لعملية الفريق القطري. ويجري التعاون أيضا على المستوى الإقليمي الفرعي في مراكز المساعدات الإنسانية بين المكاتب الإقليمية الفرعية لتنسيق أنشطة الطوارئ ووكالات أخرى مشتركة بين الأمم المتحدة واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات فيما يتعلق برصد الأمن الغذائي والتحليل وأنشطة الاتصال.

14- إن المستوى الأولي للتعاون مع منظومة الأمم المتحدة هو على المستوى الوطني من خلال مشاركة الفاو في فريق الأمم المتحدة القطري. ويُنظر إلى الفاو على أنها عضو قيم في الفريق القطري وتساهم بشكل جوهري بطرق هامة، مثل قيادة المجموعات المواضيعية حول الأمن الغذائي و/أو الزراعة، ليس فقط ضمن أسرة الأمم المتحدة ولكن أيضا في مجموعات شركاء التنمية.

15- تعتبر منظمات المجتمع المدني شريكا مهما بالنسبة للفاو فهي قادرة على الجمع بين العديد من الأطراف الأشد حاجة إلى الدعم في مجالات الأمن الغذائي والزراعة، وعلى عرض منظورات تلك الأطراف في الحوار الوطني والإقليمي. وبالفعل، فإن منظمات المزارعين على

معرفة جيدة بالفاؤ في عدد كبير من البلدان الأفريقية. ولدى المكتب الإقليمي لأفريقيا موظف معني بالشراكات يعمل على دعم المنظمات الجامعة على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي.

#### د- الموارد والمكاتب وإدارة البرامج

16- بالإضافة إلى هذه التغييرات في ملاك الموظفين، فقد كان الابتكار رئيسي الآخر لإطلاق الكامل لبرنامج النظام العالمي لإدارة موارد المنظمة في جميع المكاتب القطرية. ولم تكن المعلومات الإدارية والمالية لمكاتب الفاؤ القطرية جزءاً من نظام المعلومات للمقر الرئيسي والمكتب الإقليمي في السابق، بل كان يتم التعامل بها بشكل منفصل. وإن تحديث معلومات الإدارة هو عنصر أساسي لتحسين الأداء وهو أمر حيوي لدعم العمليات على المستوى القطري من جميع أجزاء المنظمة. ويساعد نشر النظام العالمي لإدارة الموارد في تحقيق ذلك. وعلى سبيل المثال، هناك الآن معلومات كاملة عن عدد العاملين في المنظمة، بغض النظر عن مكان نشأة عقودهم. ولم يكن هذا الأمر مشكلة بالنسبة للموظفين المولدين من البرنامج العادي في السابق، ولكن كان هناك صورة غير مكتملة فيما يتعلق بموظفي المشاريع، وهم أكثر عدداً بكثير. وقد أصبح الآن من الممكن مراقبة الإجراءات المالية والإدارية للمكاتب بفعالية أكبر، وهو أمر ضروري للالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وكذلك لإدارة الأداء العام للمنظمة.

17- أجري نشر النظام العالمي لإدارة الموارد بمساعدة موظفين من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية وفي بعض الحالات مكاتب قطرية أخرى، الذين وفروا التدريب المهني. وسبق إطلاق النظام العالمي لإدارة الموارد برنامجين تجريبيين في بلدين، هما نيجيريا وبنن، وخلال الفترة من يناير/كانون الثاني 2013 إلى يونيو/حزيران 2013 قام المكتب الإقليمي لأفريقيا وفرق النشر العالمي بإطلاق النظام العالمي لإدارة الموارد للبلدان الـ 47 في الإقليم. وأنشئ فريق دعم من كينيا ونيجيريا وجمهورية الكونغو الديمقراطية باستخدام موظفي المكتب القطري وبالعامل مع فريق متخصص في المكتب الإقليمي لأفريقيا، لدعم البلدان عند نشر النظام العالمي لإدارة الموارد.

18- تشكل هذه المعلومات الآن جزءاً من عملية إدارة الأداء المعززة، جنباً إلى جنب مع عناصر أخرى. واستناداً إلى عمل تم القيام به كجزء من خطة العمل الفورية، يتم وضع نظام جديد لرصد منهجي للتدابير على المستوى العالي لفعالية الفاؤ على المستوى القطري. ويستخدم نظام تقييم الأداء الجديد هذا مزيجاً من ثلاثة عناصر. الأول هو الاستعراض المستمر لتمويل المكتب القطري والمسائل الإدارية وإدارة البرنامج، من قبل مكتب المفوض العام. وتوفر هذه التقارير أساساً متيناً لقياس الأداء عبر مجموعة موحدة من مؤشرات الامتثال للإدارة والمسؤولية، مع التركيز على ثمانية مجالات أساسية للرقابة الداخلية. كما تسمح التقارير المراجعة القطرية هذه بالمقارنة بين المكاتب. والعنصر الثاني هو تحليل البيانات الكمية الواردة من مصادر موجودة أخرى والتي توفر مقاييس الأداء عبر البلدان أو مجموعات من البلدان على أساس حجم وتعقيد البلاد وبرنامج الفاؤ. وأما العنصر الثالث فهو أكثر اتصلاً نوعياً، ويعتمد بشدة على هذا النهج، وعلى الدروس المستفادة من عدد من التقييمات الخارجية الأخيرة والمنهجيات المستخدمة.

19- أجري استعراض لمزيج من المهارات من قبل جميع المكاتب الإقليمية بما في ذلك المكتب الإقليمي لأفريقيا ومكاتبه الإقليمية الفرعية. والهدف من هذه العملية هو التأكد من أن هياكل ملاك الموظفين الخاصة بهم مطابقة لأولويات البلدان والمناطق، وتتماشى مع خطط العمل للأهداف الاستراتيجية. وقد واصلت إدارة الفاو العمل الذي بدأ في عام 2012 لتعزيز قدرة المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمواءمة ملاك الموظفين مع مطالب البلدان، والأولويات الإقليمية المتفق عليها، والإطار الاستراتيجي المراجع، وخطط العمل الناشئة.

20- ويتبع ذلك استعراض وظائف المكاتب الميدانية التي أجريت بعد المجلس في يونيو/حزيران 2012. وفي ذلك الوقت، أجريت سلسلة تعديلات حيادية من ناحية الميزانية على الوظائف في جميع الأقاليم، بما في ذلك إنشاء وإلغاء وظائف وإحداث تغييرات من حيث الاختصاصات، كما عرض على المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012. وأجريت مراجعة إضافية لمزيج المهارات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية في أعقاب مؤتمر يونيو/حزيران 2013 وتخطيط العمل اللاحق الذي قام به فريق الأهداف الاستراتيجية. وتجاوزت هذه المراجعة الإضافية المراجعة السابقة في مواءمة الخبرة الفنية في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية مع أولويات البلد والإقليم من جهة ومع خطط عمل الأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى. وقد أدى ذلك إلى إنشاء وظائف جديدة وإلغاء وظائف وإعادة التركيز على الجانب الفني في الوظائف.

## هـ نموذج متكامل لتنفيذ البرامج

21- في يناير/كانون الثاني 2012، قررت المنظمة نقل المسؤوليات التشغيلية لبرامج الطوارئ وإعادة التأهيل من المقر الرئيسي، حيث كانت خاضعة لقيادة شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل، إلى المكاتب الميدانية لتصبح جزءاً من المسؤوليات العامة للمدير العام المساعد/الممثلين الإقليميين. وقد أقرّ مجلس الفاو في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة خطةً محددةً زمنياً لإتمام عملية النقل إلى المكاتب الميدانية بما يشمل نقل حافظة الطوارئ بشكل تدريجي وهي عملية أنجزت في يونيو/حزيران 2013 في كل الأقاليم.

22- أجريت عملية إضفاء اللامركزية بطريقة تدريجية، من خلال عملية تشاورية مع المكاتب الميدانية لضمان انتقال سلس. واتخذت إجراءات لمراجعة هيكل المكاتب المستفيدة وبناء قدرة ممثليات المنظمة المعنية تدريجياً، ولا سيما تلك التي لديها حجم كبير من العمليات، بما في ذلك إنشاء منصب نائب ممثلية المنظمة في بلدان مختارة، كما هو مذكور أعلاه.

23- تم تعزيز قدرة المكتب الإقليمي لأفريقيا بموظفين تشغيليين إضافيين مقرهم في أكرا، لتوفير الدعم اللازم لممثليات المنظمة في الإقليم، وللحفاظ على القدرة على الاستجابة على نحو كاف لحالات الطوارئ الحالية والمستقبلية. واتخذت أيضاً البلدان التي لديها برامج كبيرة، تدابير لتعزيز قدرتها التشغيلية من خلال تعيين موظفين إضافيين.

24- تم تنفيذ نموذج مؤقت جديد لتوزيع تكاليف خدمة المشروع لمشاريع الطوارئ، مما سيصب في الاستعراض الشامل للسياسة العامة المتعلقة بتكاليف دعم المشروع التي يجري الاضطلاع بها بناء على طلب من اللجنة المالية.

25- وتتعلق هذه التغييرات أيضاً بتنفيذ الهدف الاستراتيجي 5 المعني بالصمود. وتحمل شعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل مسؤولية المنظمة لتمكين المكاتب الميدانية من مساعدة الدول

الأعضاء للتخضير للتهديدات والأزمات المتعلقة بالأغذية والزراعة والاستجابة لها في الوقت المناسب. وهناك عدد من الشعب الفنية الأخرى في المقر الرئيسي التي تلعب دوراً أساسياً، كما تفعل مراكز خدمة الدعم الإداري والمالي والمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية. وتعمل هذه الوحدات معاً فعلاً بشكل جيد منذ دمج عمليات الطوارئ في إطار البرمجة المشتركة. ومع ذلك، فإن النموذج الجديد للإدارة اللامركزية للاستجابة لحالات الطوارئ، يتطلب الرصد الوثيق والدعم للمكاتب الميدانية على مدى الأشهر المقبلة، إلى أن يتم وضع قدرات كافية في جميع المواقع.

26- تم إحراز تقدم جيد خلال فترة 2012 – 2013. ولا يزال يتعين القيام بالمزيد وسيتم تنفيذ المزيد من التحسينات خلال 2014-2015. وعلى وجه الخصوص، سيوفر تعزيز خطط العمل على المستوى القطري المنصة اللازمة لتحسين التأثير والفعالية وتعبئة موارد أكثر استراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يكون لتنفيذ سياسة الفاو بشأن التنقل أثراً إيجابياً على سير عمل مكاتب الفاو الميدانية.

27- وتتطلع الإدارة إلى المعلومات المسترجعة من الأعضاء عن التقدم الذي تم إحرازه، كما تتطلع إلى توفير معلومات محدثة عن مزيد من التقدم.

## و- الضبط الاستراتيجي لتوفير دعم أفضل للبلدان الأعضاء

28- ستستمر الجهود التي تبذلها المنظمة في ضبط هيكل وأداء المكاتب الميدانية في أفريقيا. ويتعلق هذا على وجه الخصوص بموقع الموظفين الممولين من موارد البرنامج العادي، مع الاستفادة الكاملة من الشبكة التقنية المؤلفة من موظفي الفاو الممولين من المشاريع، وتعديلات المسؤوليات الأخرى. وتستند هذه التغييرات على توصيات تقييم اللامركزية في أفريقيا، والإطار الاستراتيجي، والأهم من ذلك، على الخبرة والدروس المستفادة من السنتين الماضيتين. وسـيتم ذلك بهدف إيجاد الحل الأمثل لمعالجة للمسائل والتحديات على مستوى الإقليم، وذلك بهدف الحصول على أرض الواقع لدعم البلدان الأعضاء. ويتم التخطيط حالياً لعدد من المبادرات في هذا الصدد.

29- بالإضافة إلى المكتب الإقليمي في أكرا والمكاتب الإقليمية الفرعية الثلاثة في ليرفيل وهراري وأديس أبابا، هناك ثروة من الموظفين التقنيين للفاو الممولين من المشاريع المنتشرة في كامل الإقليم. ويتركز العديد من هؤلاء في عدد قليل من المواقع، ولا سيما في نيروبي وداكار وجوهانسبرغ، حيث تم، مع مرور الوقت، إنشاء محاور للعمل على الصمود، والمساعدة في حالات الطوارئ، وإعادة التأهيل، والعلاقات مع الجهات المانحة. ويعتبر أنه من الضروري مراجعة وإجراء بعض التعديلات على تنظيم وأدوار ومهام هذه المكاتب والفرق الفنية.

30- ويجب تعزيز المكتب الإقليمي في أكرا لضمان أن لديه القدرة على الإشراف بشكل فعال على ممثلي المنظمة في الإقليم وتوفير الدعم اللازم لممثليات المنظمة، التي تعتبر ضرورية من أجل العمل الفعال والأمثل للمكاتب القطرية. وسيستمر المكتب الإقليمي بتوفير وتعزيز دعمه للأنشطة الإقليمية وتطوير أطر البرمجة القطرية. وسيقوم الموظفون التقنيون في المكاتب الإقليمية الفرعية، وفي بعض الحالات في المكتب الإقليمي، بدعم الشبكات التقنية لموظفي الفاو ذوي الصلة في الإقليم، بصرف النظر عن مصادر تمويلهم، وباعتماد على الخبرات الموجودة في



التخصصات المتخصصة. وس. تعتمد  
هذه الشبكات التقنية أيضا على معرفة وخبرة الشركاء الآخرين في المؤسسات الوطنية والإقليمية والدولية في الإقليم.

31- واستنادا إلى احتياجات ومتطلبات أفريقيا الوسطى، سيتم بذل جهد لضبط الفريق الفني في المكتب الإقليمي الفرعي في ليبيرفيل، للتركيز أكثر على الموارد الطبيعية والمجالات التقنية ذات الصلة، بما في ذلك الغابات ومصايد الأسماك والأراضي والمياه وكذلك الاستثمارات.

32- وفي حين أنه من غير المتوخى أن يكون هناك أي تغيير رئيسي للمكتب الإقليمي الفرعي في هراري، فإن دمج الفريق الفني المعني بالطوارئ وإعادة التأهيل المتمركز في جوهانسبرغ مع المكتب الإقليمي الفرعي، يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق مزيد من التآزر والفعالية في تقديم الدعم الفني في جنوب أفريقيا.

33- وبالنظر لموقعه الاستراتيجي، فإن المكتب الإقليمي الفرعي في أديس أبابا سيتخصص في وظيفة الاتصال المهمة مع الاتحاد الأفريقي، وكذلك مع لجنة الأمم المتحدة الإقليمية لأفريقيا، كما أنه سيقدم الدعم للبرنامج القطري في إثيوبيا. وبهدف مساعدة المكتب الإقليمي الفرعي على تركيز اهتمامه على هذه المسؤولية الكبرى، وبغية تحقيق التآزر والفعالية في تقديم المساعدة التقنية في شرق أفريقيا، قد تتغير الاختصاصات لبعض الموظفين التقنيين وقد يغير البعض الآخر موقعه مع الحفاظ على مسؤولياتهم لشبكتهم التقنية.

34- إلى جانب استضافة المكاتب القطرية لكل من كينيا والصومال، فإن نيروبي تستضيف عددا متزايدا من الموظفين التقنيين الممولين من مشاريع المنظمة، الذين تم وضعهم تحت قيادة ممثلية المنظمة. وعلى الرغم من أنه من المتوقع أن ينتقل مكتب المنظمة في الصومال إلى مقديشيو بحسب ما تسمح الظروف، فإن القدرة التقنية الكبيرة في نيروبي ستحافظ على تخصصها في مجالات الصومود والمجالات ذات الصلة، وذلك استجابة لاحتياجات ومتطلبات الدول الأعضاء، وكذلك العلاقات مع مجتمع المانحين في نيروبي. وستتولى ممثلية المنظمة في كينيا رئاسة محور الصومود هذا.

35- وبمنهج مماثل، سيتم دمج الفريق التقني المعني بالصمود في داكار، والذي ليس حاليا جزءا من ممثلية المنظمة، مع المكتب القطري، وسيوضع تحت قيادة ممثلية المنظمة. وسيتمكن التآزر الناتج تحت قيادة واحدة المكتب من العمل بفعالية أكبر لتحقيق النتائج المرجوة والأهداف المؤسسية للمنظمة.

36- تم تعزيز المكتب القطري في جيبوتي ليلعب دورا أكبر مع الهيئة الحكومية الدولية للتنمية، وتقوم ممثلية المنظمة باتخاذ دور الاتصال الأول ونقطة الاتصال للمنظمة.

37- ومع تأثير هذه المبادرات على نطاق الإقليم، ستمكن الفاو من الاستفادة بشكل أفضل من الموظفين الحاليين، بغض النظر عن مصدر تمويلهم، لدعم الأهداف القطرية والإقليمية والتفاعل بشكل كامل مع المؤسسات الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية. وإن إضفاء الطابع الرسمي على هذه الشبكة الأوسع نطاقاً يعترف بدور المكاتب الإقليمية الفرعية والمجالات التقنية، ولكل منها بعض التخصصات في القدرات التقنية. ومع إعادة التركيز في المكاتب الإقليمية الفرعية في أديس أبابا وليبيرفيل، وتعزيز بعض المكاتب القطرية، وتعزيز المكتب الإقليمي في أكرا، ستكون الفاو

في وضع أفضل بكثير لتقديم الدعم والخدمات للبلدان الأعضاء في أفريقيا بما يتفق مع الإطار الاستراتيجي.