

	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
---	--	--------------------	---	---	---	--

المجلس

الدورة الرابعة والأربعون بعد المائة

روما، 11-15 يونيو/حزيران 2012

هيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها

موجز تنفيذي

تطلع هذه الورقة البلدان الأعضاء على آخر التطورات بشأن الخطوات والإجراءات المتخذة لتحسين أداء المنظمة من خلال إنتاج المعارف ونشرها، وترجمة أكثر فعالية للمعايير والمواصفات إلى سياسات، واستراتيجيات، وبرامج قطرية. وتقوم المنظمة بالعديد من الأمور الجيدة في هذا الصدد، إنما توجد بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ويتصل العديد منها بأنشطة في مواقعها الميدانية. وتشمل هذه الأنشطة إجراءات من أجل (أ) تحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجه، وآثاره على المستوى القطري؛ (ب) وتقليص التجزئة وزيادة التكامل عبر جميع جوانب عمل المنظمة، بغض النظر عن مصدر التمويل، بين المكاتب اللامركزية والمقر، وبين منتجات المعرفة المعيارية والعالمية وإجراءاتها الميدانية، على امتداد تواصل الطوارئ - إعادة التأهيل - التنمية؛ (ج) تعزيز الشراكات مع المؤسسات الوطنية والإقليمية، ومع وكالات دولية من الأمم المتحدة ومن خارج الأمم المتحدة، والقطاع الخاص، والجامعات، ومنظمات البحوث، والمجتمع المدني.

وسوف تُنفَّذ هذه الإجراءات مع الحفاظ على سلامة القدرة الفنية وكتلتها الحرجة في المقر. إنما من الأهمية بمكان الإقرار بأنه لا يمكن تحقيق تحسّن ملحوظ في أداء المنظمة، لتعزيز الآثار الملموسة للسلع العامة العالمية على أرض الواقع، سوى عبر تعزيز ملائم للمكاتب اللامركزية. ويجب أن يُنظر إلى اللامركزية بوصفها جزءاً من الحل للقضايا التي جرى تحديدها في التقييم الخارجي المستقل، وبالفعل، في عمليات تقييم البرنامج قبل إنجاز الاستعراض على نطاق المؤسسة وبعده. واللامركزية تعني أكثر من مجرد إعادة تخصيص للموارد بين المقر والميدان. بل هي تصف تحولاً في التشديد باتجاه آثار قابلة للقياس على المستوى القطري، وتركز على ربط الخبرة العالمية، ومنتجات المعرفة، والتعبئة في المنظمة بحاجات البلدان

طُبِع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد 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

والأقاليم وأولوياتها.

وتشير الورقة إلى الإجراءات التي تصحّح المشاكل القائمة منذ وقت طويل، وتسمح بالتصدّي إلى مشاكل أخرى تنشأ رداً على مداولات المؤتمرات الإقليمية عام 2012، لتحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجه، وآثاره على المستوى القطري. وتبني هذه الورقة على التوجيهات والمشورة التي قدمها الأعضاء في الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية في 12 أكتوبر/تشرين الأول 2011، وفي الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس (نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2011). وقد حدّد الأعضاء ثلاثة مواضيع رئيسية أطرت النقاش حول اللامركزية في المؤتمرات الإقليمية الأخيرة: (1) تحسين عملية وضع الخطط والأولويات التي تؤدي فيها البلدان والأقاليم دوراً أكبر؛ (2) شبكة أكثر مرونة من المكاتب الميدانية ذات توازن جديد بين المكاتب الإقليمية والقطرية والمراكز الرئيسية الفنية؛ (3) نموذج متكامل لتنفيذ البرامج، بما في ذلك تحسين إدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء، والمساءلة، والآثار على الصعيد القطري.

وتنقسم الإجراءات الوارد وصفها إلى فئتين واسعتين تتناول إحداها مواجهة مواطن الضعف القائمة منذ وقت طويل، فيما تتطرق الثانية إلى مواجهة التحديات الجديدة التي جرت مناقشتها في المؤتمرات الإقليمية عام 2012. وتتضمن الفئة الأولى الإجراءات من قبيل تحسين عملية اختيار ممثلي المنظمة وإدارتهم، وتعزيز وظائف التخطيط والوظائف التشغيلية في المكاتب الإقليمية، والإلغاء التدريجي لمخطط الموظف الفني المُنتدّب لتغطية ممثلي المنظمة، ودمج عمليات الطوارئ، وإعادة التأهيل، والتنمية. وأمّا الفئة الثانية فتشمل، من بين إجراءات أخرى مفصّلة في هذه الورقة، تكاملاً أكبر مع هيئات التكامل الاقتصادي الإقليمي في أفريقيا، والتشديد على نحو أكبر على الشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص في المكاتب الميدانية، ومع البلدان المتوسطة الدخل دعماً للتعاون بين بلدان الجنوب، وتعزيز المكاتب في آسيا الوسطى، وشرق آسيا والمحيط الهادئ. ومتطلبات الموارد الإجمالية، والمقدّرة، والمتزايدة المتصلة بهذه الإجراءات والبالغة 10.4 مليون دولار أميركي سوف تتوفّر من حوالي نصف المدخرات التي أُعيد تخصيصها في التعديلات الإضافية لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 (الوثيقة CL 144/3).

الإجراءات التي يُقترح على لجنة البرنامج والمالية وعلى المجلس اتخاذها

مع الأخذ في الاعتبار آراء الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والمالية، يُطلّب إلى المجلس إقرار المقترح بشأن هيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها.

يمكن توجيه الاستفسارات عن المحتوى الموضوعي للوثيقة إلى:

دانيال غوستافسون Daniel Gustafson

مدير مكتب دعم اللامركزية

هاتف: +39 06570 56320

أولاً- المبرر المنطقي

1- إن منظمة الأغذية والزراعة منظمة للمعارف تنتصب وقدماها ثابتتان على الأرض. ومن أجل أن تقوم المنظمة بتعظيم تأثيراتها على حياة وسبل كسب العيش للسكان في بلدانها الأعضاء، فإنه ينبغي ترجمة أعمال المنظمة المعيارية والخاصة بوضع المعايير إلى تأثيرات على المستوى القطري؛ وينبغي لنواتج معارفها العالمية أن تؤدي إلى إحداث تغيير ملموس في السياسات والممارسات؛ كما ينبغي لبرامجها في الميدان أن تأتي بنتائج وآثار ملموسة. وتُطلع هذه الورقة البلدان الأعضاء على آخر التطورات بشأن الخطوات المتخذة من جانب المنظمة لتحسين الأداء، كما تشير إلى سلسلة من الإجراءات التي سوف تفضي إلى منظمة أكثر جهوزية لإنتاج المعارف، والمعايير والمواصفات التي يمكن ترجمتها إلى سياسات واستراتيجيات وبرامج خاصة بالبلدان، مع إدراج الخبرات الوطنية والإقليمية الجديدة فيما تتطور المعارف العالمية والأعمال المعيارية.

2- ومن الواضح جداً أنه لا يمكن تعزيز القدرة اللامركزية على حساب إضعاف القدرة الفنية للمنظمة في المقر. بل على العكس، لا يمكن أن تنجح فعلاً عملية اللامركزية إلا حين تكون الأنشطة الميدانية للمنظمة مترابطة ارتباطاً كاملاً بسلعها العامة العالمية؛ وهما هدفان يكملان بعضهما ولا يتنافسان. وإن عمل المنظمة على صعيد توليف ونشر "الممارسات الفضلى" والأمثلة عن عمل المنظمة المعياري يدل على التآزر بين المساهمات المركزية واللامركزية. وتؤدي الخبرة الميدانية الابتكارية إلى عمل معياري قوي، يفضي بدوره إلى تطبيقات جديدة في مجال ترجمة السلع العامة على الصعيد العالمي إلى نواتج وآثار على المستوى القطري. والمثل الأخير عن هذه العملية هو العمل الذي أدى إلى إقرار الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة الرشيدة لحيازة الأراضي، ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني في الآونة الأخيرة، وهي تتضمن مبادئ وممارسات مستمدة من سنوات من الخبرة الميدانية، والتي بات بإمكان الحكومات الرجوع إليها حين تقوم بوضع القوانين، وإدارة حقوق متصلة بالأراضي، ومصايد الأسماك والغابات.

3- ولكي يتمكن عمل المنظمة في مجال السلع العامة على الصعيد العالمي من مساعدة البلدان على مواجهة تحدياتها، يتطلب عمل المنظمة أدوات ملائمة، وقدرة على التنفيذ في المقر، وعلى الصعيدين الإقليمي والإقليمي الفرعي، وفي المكاتب القطرية. ويجب أن يساهم كل جزء من أجزاء هذا المكون في نظام مشترك من الأولويات، والأهداف الاستراتيجية، وأدوات إدارة الموارد، والمساءلة. وهذه العناصر بحاجة إلى تحسين ملحوظ لبلوغ المستويات المطلوبة من الأداء والتأثير. وكذلك، من الضروري إقامة شراكات أكبر وأكثر حيوية مع الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، ومع منظومة الأمم المتحدة، ومنظمات أخرى في مجال التنمية ومؤسسات البحوث، التي تعمل معاً للاستفادة بصورة مثلى من الموارد المتاحة لاستئصال الجوع، وذلك من أجل تحقيق الآثار المرغوبة على الصعيد القطري.

4- وإضافة إلى ذلك، شهدت عملية اللامركزية خطوة أساسية أوائل عام 2010 حين انتقلت مسؤولية المكاتب القطرية التابعة للمنظمة من المقر إلى المكاتب الإقليمية. وأتت هذه الخطوة متأخرةً بطرق عديدة، غير أن نقل المسؤوليات الإدارية لم يقابله تكييف مطابق للقدرة الضرورية ولآليات الدمج في المكاتب الإقليمية والقطرية. وكذلك، لم يطل هذا النقل عمل المنظمة في مجال الطوارئ وإعادة التأهيل، ولم يعكس نهجاً أكثر شمولية للإصلاحات المترابطة، أو تسلسلاً

تاما وصريحا على نحو أكبر لعناصر التغيير. وتشير عمليات التدقيق القطرية والدراسات التي يجريها مكتب المفتش العام إلى عدم تساو ملحوظ بين المكاتب، وإلى مواطن ضعف كبيرة في مجالات الرقابة الداخلية في عدد مرتفع على نحو غير مقبول في عدد من هذه المكاتب، ما يحد من قدرة المنظمة على إدارة العمليات القطرية بصورة متنسقة، وكفاءة، وفعالة، واقتصادية. ومن شأن الإجراءات الواردة أدناه أن تصحح العديد من أوجه القصور، وأن تعالج مواطن الضعف والمخاطر التي حدّتها عمليات التدقيق، ومن المتوقع أن تزيد القيمة مقابل المال المصاحبة لعمليات المنظمة والبرامج القطرية.

5- وكما في معظم المنظمات، فيما تنتقل مسؤولية العمليات إلى مستوى ميداني، ينبغي تعزيز التخطيط والسياسات الاستراتيجية الموجهة بشكل مركزي لتلافي تجزئة المنظمة. وهذا يثير تحديات ملحوظة على صعيد القدرة في مجالات عديدة، بما فيها الأشخاص، والعمليات، وتصميم المنظمة، وثقافتها، ونظمها. ويجب اتخاذ عدد من الخطوات المشار إليها أدناه، لتصحيح مواطن الضعف هذه في المنظمة، ولضمان التناسق على نطاق المنظمة. وتشير هذه الورقة إلى الإجراءات التي تسعى إلى تصحيح أوجه القصور هذه، وغيرها من التي تظهر استجابة إلى مداوات المؤتمرات الإقليمية عام 2012، لتحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجها، وآثاره على المستوى القطري.

6- ولا يمكن أن يتحقق تحسين ملحوظ على مستوى الأداء والتكامل في المنظمة سوى عبر لامركزية ملائمة، على أن يُنظر إليها كجزء من الحل للقضايا المحددة في التقييم الخارجي المستقل وبالفعل، في عمليات تقييم البرنامج قبل إنجاز هذا الاستعراض على نطاق المؤسسة، وبعده. وبالتالي، تعني اللامركزية أكثر من مجرد إعادة تخصيص للموارد بين المقر والميدان. فهي تصف عوضاً عن ذلك تحوّلًا في التشديد باتجاه آثار قابلة للقياس على المستوى القطري، وتركز على ربط الخبرة العالمية، ومنتجات المعرفة، والتعبئة في المنظمة بحاجات البلدان والأقاليم وأولوياتها. وبصورة خاصة، سوف تؤدي اللامركزية إلى تحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجها، وآثاره على المستوى القطري؛ (ب) وتقليل التجزئة وزيادة التكامل عبر جميع جوانب عمل المنظمة، بين المكاتب اللامركزية والمقر، وبين منتجات المعرفة المعيارية والعالمية وإجراءاتها الميدانية؛ و(ج) الوصول إلى استخدام أكبر وأكثر ابتكاراً للشراكات مع المؤسسات الوطنية والإقليمية، ومع وكالات دولية من الأمم المتحدة ومن خارج الأمم المتحدة، والقطاع الخاص، والجامعات، ومنظمات البحوث، والمجتمع المدني.

7- واستناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها التقارير الأخيرة (تقرير المفتش العام للمنظمة عن الإدارة والتدبير المالي (AUD 2811)، بشأن لامركزية أنشطة الإصلاح في المكاتب الميدانية (AUD 3711)، وتقرير مانيت، وتقرير لجنة المراجعة الحسابية)، سوف تسمح الإجراءات للمنظمة بمواجهة مواطن الضعف التي تقوّض قدرة المكاتب القطرية على إدارة العمليات. وهي تقوم بذلك من خلال ضمان تجهيز المكاتب الميدانية بموظفين مدربين جيداً، ويتمتعون بالمهارات والخبرة الضرورية لإدارة برنامج معقد. وباتت الميزات المشتركة في مكاتب ذات أداء جيد مفهومة بكل وضوح، ألا وهي: تزويدها بالعدد الكافي من الموظفين وتمويل الوظائف؛ والقيادة "وبالتناغم بينهم في المقام الأول"؛ والالتزام بالكفاءة وبالاستجابة في الوقت الحقيقي لفرص السياسات، والمعلومات والاتصال. والمجال الرئيسي الذي أشارت هذه التقارير إلى أهمية تحسينه هو مجال أوجه الضعف الملحوظة في الرقابة الداخلية التي وثّقها مكتب المفتش العام (وُجد أن 52 في المائة من المكاتب الميدانية قاصر بشكل حاد أو قاصر). وفي هذا السياق، وكما يوصي به مكتب المفتش العام في

تقريره عن النشاط السنوي لعام 2011 (أنظر الفقرة 70 من الوثيقة FC 143/13)، من الأهمية بمكان أن توضع العمليات لرصد امتثال المكاتب القطرية لسياسات المنظمة وإجراءاتها، وأن يتمّ تحديد وتشاطر الممارسات الفضلى في هذا المجال عبر شبكة المكاتب الميدانية. وكذلك، سيتمّ السعي إلى توفير اتصالات ومعلومات قوية وموثوقة في ما يخص تنفيذ استراتيجية تغيير الثقافة. وعلاوة على ذلك، إن تحويل أعمال المنظمة إلى محاكاة افتراضية للواقع، وإبلاء مسؤوليات أكبر إلى المكاتب الميدانية سوف يزيد من تعرّض العمليات المالية، والإدارية، والفنية الرئيسية في المنظمة إلى خطر العرقلة في حال وقوع كارثة أو أزمة طبيعية أو من صنع الإنسان. وتجري معالجة مثل هذه المخاطر في الخطة الإطارية لاستمرارية الأعمال التابعة للمنظمة، التي وُضعت عام 2011 ويجري تنفيذها حالياً.

8- إن الهيكل الإداري والتشغيلي الحالي، الذي يشمل رصد البرامج والإشراف على الأنشطة في الإقليم والإقليم الفرعي والبلدان، قد تطور بمرور السنين حيث أضيفت إلى الوظائف اللامركزية وظائف إضافية مختلفة. فمثلاً حدث منذ عشر سنوات أن تحولت عمليات البرنامج الميداني إلى عمليات لامركزية، وأنشئ مركز محوري للخدمات المشتركة عام 2008 لإدارة عمليات المكتب، وأسندت منذ 2010 مسؤوليات دعم ورصد شبكة المكاتب القطرية وبرنامج التعاون التقني إلى الأقاليم. وخبرة اللامركزية هذه هي محور سلسلة من عمليات التقييم الجارية أو المزمعة على المستوى الإقليمي، والتي انتهت العمل في واحدة منها في إقليم الشرق الأدنى. وفي حين تحققت مزايا واضحة، توجد مشاكل أيضاً ناتجة عن التغييرات الإضافية المؤدية إلى تفتيت الهيكل، ما قد يعيق الدعم المتكامل للأنشطة الميدانية وإدارتها والإشراف عليها. وإن عملية التخطيط الاستراتيجي، وإدراج أدوات أخرى على نطاق المنظمة من أجل إدارة قائمة على النتائج، ولغاية الإشراف على الموارد البشرية والمالية ومراقبتها، تتناول العديد من هذه المشاكل. وكذلك، من الضروري تحقيق مزيد من الابتكارات، كما هو وارد أدناه.

9- وتستند هذه الورقة إلى التوجيهات والمشورة التي قدّمها الأعضاء في الاجتماع المشترك للجنة البرنامج والميزانية في 12 أكتوبر/تشرين الأول 2011، والدورة الثالثة والأربعين بعد المائة للمجلس (نوفمبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2011). وأقرّ الأعضاء بصورة خاصة بضرورة أن تكون المنظمة أكثر استجابة إلى حاجات الأعضاء من خلال تحسين عملية التخطيط القائم على النتائج وتحديد الأولويات. وشدّد الأعضاء مجدداً على "الدور القيادي للمكاتب الميدانية في عملية وضع البرامج القطرية، وتطوير قدراتها في هذا الصدد، وضرورة التزام البلدان الأعضاء، والروابط الوثيقة بين استراتيجية تعبئة الموارد في المنظمة وعملية وضع البرامج القطرية". واقترح الأعضاء أيضاً تعديلات على "هيكل شبكة المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة وطريقة عملها، والحاجة الملحة إلى تحقيق اللامركزية" كي تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تقديم النتائج وتحفيزها.

10- وأدرجت هذه الورقة ثلاثة موضوعات رئيسية حدّدتها الأجهزة الرئاسية في روما عام 2011، وأطّرت النقاش حول اللامركزية في المؤتمرات الإقليمية الأخيرة. وهي: (1) تحسين التخطيط وتحديد الأولويات التي تؤدي فيها البلدان والأقاليم دوراً أكبر؛ (2) شبكة أكثر مرونة للمكاتب الميدانية ذات توازن جديد بين المكاتب الإقليمية والقطرية والمراكز الفنية الرئيسية؛ و(3) نموذج متكامل لتسليم البرامج، بما فيه إدارة محسّنة للموارد البشرية من أجل تعزيز الأداء، والمساءلة والتأثير على الصعيد القطري.

ثانياً- الوضع الحالي والمجالات الرئيسية للعمل الجاري

(1) تحسين التخطيط وتحديد الأولويات

11- عملت الأجهزة الرئاسية في السنوات الأخيرة مع الأمانة لتنفيذ إطار جديد للتخطيط الاستراتيجي يربط بين الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية لفترة سنتين، والأولويات الإقليمية، والبرامج القطرية، وخطط العمل القطرية. ويوفر هذا الهيكل الجديد قاعدة "لخط مباشر" من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى. كما أن التحوّل إلى إدارة قائمة على النتائج يسمح بتحديد وقياس النتائج والآثار على جميع مستويات الهيكل. وتشكّل عملية التخطيط الاستراتيجي المنقّحة أساساً لتحديد "مسارات التأثيرات" على المستوى القطري لضمان ترجمة السلع العامة على الصعيد العالمي، من جانب الموظفين الميدانيين في المنظمة والمؤسسات المتعاونة معها، إلى نتائج على الصعيد القطري في مواقع جديدة، في حين أن السلع العامة على الصعيد العالمي التي ينتجها زملاء في المقر تبني أيضاً على الخبرة على الصعيد القطري. وتتمتع المنظمة بمواطن قوة فريدة من نوعها في هذا الصدد، ومن الضروري تأمين القدرة المركزية واللامركزية على السواء للوصول إلى النتائج المرجوة.

12- وتشكّل أطر البرامج القطرية المعزّزة عنصراً رئيسياً في هذه العملية. ولتحسين تركيز إجراءات المنظمة واتساقها، يجري إعدادها بالتشامشي الوثيق مع دورة التخطيط في كلّ حكومة وأولوياتها، وعمل منظمات أخرى في الأمم المتحدة من خلال إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وروابط وشراكات مع وكالات للأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها. وتوفر أطر البرامج القطرية قاعدة للمنظمة لتعمل بالتشارك مع حكومات أعضاء على أولويات ونتائج متّفق عليها، ومتّسقة مع أولويات إقليمية، وإقليمية فرعية، وعالمية. وكذلك، تساعد هذه الأطر على تحديد المبرر المنطقي والأولويات لتطبيق موارد برنامج التعاون التقني في المنظمة، ومجالات تركيزها على جهود تعبئة الموارد. وتوفّر وحدات المقر دعماً قوياً ومستمرّاً لعملية أطر البرامج القطرية على صعيد وضع خطوط توجيهية وتأمين التدريب؛ كما توفّر المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية دعماً مماثلاً على صعيد الاستعراض وضمان الجودة.

13- وبانت بعض البلدان في مرحلة متقدمة جداً على صعيد إعداد أطر البرامج القطرية استناداً إلى تحليل استراتيجي. إنما هذا تحدّ معقّد لا يمكن لجميع البلدان مواجهته بشكل متساوٍ. وخلال عام 2012، سوف تجري متابعة التجارب الناجحة في صياغة أطر البرامج القطرية عن كثب، كما سيتمّ توليف الدروس المستمدّة منها، وتطبيقها في أماكن أخرى. ومن المهم أيضاً أن يلتقي هذا العمل مع التحاليل والأولويات التي تنشأ عن عملية التخطيط الخاصة بالحكومة، وأن يبني عليها. وفيما تتغير إدارات الحكومة، أو تتطوّر الظروف الفنية، من الضروري أن تتميز البرامج القطرية في المنظمة بالمرونة بحيث تتكيّف مع أولويات جديدة، أو مع إمكانية إقامة شراكات جديدة. وينبغي مراجعة الأطر الحالية على أساس اتفاق متبادل بين المنظمة والحكومة/الوزارة الجديدة. ومع أخذ هذا في الاعتبار، من المتوقع أنه بحلول عام 2012، سيكون لدى جميع البلدان على الأقل مخطط أطر البرامج القطرية يجري مناقشته مع الحكومة. والمكاتب القطرية التي تقل تسليماتها السنوية عن مليون دولار أميركي، وتلك التي ليس بها موظفون دوليون، فإنها قد تختار "نسخة مخفّفة" من إطار البرامج القطرية لا تشمل إلا على أربع إلى ست أولويات، مع وجود خطة لتنفيذها

مصدّق عليها من الحكومة. وكذلك، إن البلدان الأخرى التي تواجه صعوبات في وضع إطار البرامج القطرية بشكل كامل يمكنها أن تطلب تمديداً، بعد أن تقدّم قائمة بالأولويات من صفحتين يجري الاتفاق عليها مع الحكومة لتشكّل نسخة مخفّفة "مؤقتة".

(2) تحسينات في شبكة المكاتب الميدانية

14- يتم تدريجياً تعزيز قدرة المكاتب الميدانية لتلبية احتياجات الدول الأعضاء، ولا سيما البلدان والسكان الأكثر تعرضاً، وللاستفادة القصوى كذلك من المعارف والموارد التي على كل بلد أن يقدمها. وسوف يحتاج ذلك من ممثلي منظمة الأغذية والزراعة أن يكونوا من أفضل النوعيات المتوفرة لدى جميع البلدان، وقادرين على قيادة عملية الإطار البرنامجي القطري، وعلى تنسيق المدخلات التقنية، وتعبئة الموارد وإقامة شراكات استراتيجية، وإدارة برامج الطوارئ والتنمية المتكاملة الكبيرة الحجم. ومن بين المبادئ التوجيهية التي تقود هذا الهيكل الأكثر مرونة هو أن تُستخدَم جميع الموارد البشرية والمالية لمنظمة الأغذية والزراعة في إقليم معيّن لضمان تسليم أكثر كفاءة وفعالية على المستوى القطري. وستواصل أيضاً تنفيذ أنشطة إقليمية وعابرة للحدود مهمة من جانب الموظفين الموجودين في المكاتب الإقليمية، والذين يلعبون دوراً مهماً في دعم البرامج القطرية.

15- ويقضي عنصر أساسي في العمليات المحسّنة بضمان مساندة ودعم أفضل في المجال التقني والإداري للعمليات على الصعيد القطري من جميع جوانب المنظمة. وإن نشر النظام العالمي لإدارة الموارد في الفترة 2012-2013 سوف يوفر للأقاليم كافة أدوات محسّنة لتنفيذ السلطات المفوّضة في مجال إدارة العمليات الميدانية، ودعم اتخاذ القرارات. وسوف يسهّل هذا النظام إنشاء وحدة عمليات متكاملة في المكتب الإقليمي تغطي جميع الأنشطة الميدانية في الإقليم، بغض النظر عن مصدر التمويل. وفي ما يخصّ الدعم التقني، ينبغي التأكيد على استجابة سريعة ورفيعة الجودة من جميع جوانب المنظمة إلى طلبات التوجيه، والإجازة، والمساعدة. وقد تمّ توفير بعض العناصر الرئيسية لذلك، من قبيل إقامة شبكات وظيفية تقنية وعقد اجتماعات منتظمة للموظفين على المستوى الإقليمي والإقليمي الفرعي. إنما ينبغي بذل مزيد من الجهود لتغيير الثقافة في المنظمة من أجل إيلاء الأولوية والأهمية الضرورية للإجراءات على الصعيد القطري.

16- ووفّر التقرير العام للمراجعة المحاسبية موجزاً للقضايا التي ينبغي التطرّق إليها على مستوى المنظمة لتحسين عمليات الرقابة والممارسات المالية والإدارية الرئيسية في المكاتب القطرية، ولتمكين المنظمة من إدارة شبكتها الميدانية على نحو أفضل. ووجد التقرير بصورة خاصة أنه يتعيّن على المنظمة ضمان أن تكون الفرق الميدانية مزوّدة بعدد كافٍ من القادة والموظفين، ذوي تدريب جيد ومهارات وخبرات ملائمة لإدارة برنامج معقّد. وكذلك، ينبغي للمنظمة أن تحرص على الدقة، وأن تكتشف التجاوزات، إضافة إلى تعزيز عملية رصد البيانات المالية الواردة في تقارير المكاتب القطرية. وستضمن المنظمة قيام ترتيبات كافية لرصد امتثال المكاتب القطرية لسياسات وإجراءات المنظمة، وتحديد ممارسات أفضل في المكاتب الفردية، وتكرارها عبر شبكة المكاتب الميدانية.

17- وقدّم التقرير العام عشر توصيات وجّهتها الإدارة، وبخاصة في مجالات من قبيل الدعم الإداري والتشغيلي، والخطوط التوجيهية، وخطط مكافحة الغش، والالتزامات غير المصفاة. وتعمل الإدارة الآن بشكل ناشط لنشر، وتكرار،

ورصد الميزات المشتركة في المكتب القطري الأفضل لدى المنظمة. وأشار مكتب المفتش العام إلى أن جهوداً ناجحة في هذا الصدد قد تُحسّن على نحو ملحوظ نظام الرقابة الداخلية في شبكة المكاتب الميدانية، وأداء المنظمة وفعاليتها بصورة إجمالية. وإن التقرير العام الذي أجراه مكتب المفتش العام عام 2011 بشأن الاستعراضات المالية والإدارية، والذي هو قيد الصياغة حالياً، سوف يوسّع نطاق العناصر الرئيسية التي تيسر الإدارة الجيدة للممثلات، ويحدّد ممارسات أفضل في المكاتب الفردية لتكرارها عبر شبكة المكاتب الميدانية.

18- وسوف تُستكمل هذه العملية برصد وإشراف أقوى من جانب نائب المدير العام (العمليات)، بدعم من الوحدات ذات الصلة، على أداء الميزانية والعمليات. ويرد أدناه وصف مفصّل لخطط تعزيز هذه القدرة في المكاتب الإقليمية.

19- وفي إطار هذا النهج الإجمالي، يُحدّد أدناه عدد من الإجراءات للتصدي لمواطن الضعف القائمة منذ وقت طويل، ومعظمها ما زال جارياً وفي طور الإنجاز خلال عام 2012.

(أ) على المستوى القطري

20- ممثلو منظمة الأغذية والزراعة - من المعترف به أن نوعية ممثلي المنظمة مهمة جداً، وتشكل عاملاً حاسماً في أداء المنظمة ونتائجها على أرض الواقع. ويجري القيام بعدد من التغييرات لتعزيز هذه القدرة. وبشكل ممثلو المنظمة وممثلاتها الحالية موضع استعراض، كما أن تجديد عقود ممثلي المنظمة سوف يرتهن بالأداء المرضي، وبنظام معزز لتقييم الأداء يشمل عناصر إضافية من قبيل تقارير المراجعة المحاسبية الصادرة عن مكتب المفتش العام. وبدءاً من فبراير/شباط 2012، يشارك المدير العام المساعد/الممثلون الإقليميون والمنسقون الإقليميون الفرعيون في لجنة المقابلات لتعيين ممثلين للمنظمة في إقليمهم. وفي إطار اختيار الممثلين الجدد للمنظمة، سوف تُعطى الأفضلية إلى الموظفين الموجودين، وسيتم إدماج الوظائف في برامج الحركية والتطوير المهني في المنظمة. وسيبلغ قريباً مجموع ممثلي المنظمة 15 ممن عملوا سابقاً في المقر، وثلاثة موظفين من المستوى مد من المقر عملوا كممثلين للمنظمة. ومن المتوقع أن ترتفع هذه الأرقام على مرّ الوقت. وكذلك، هناك ثلاثة مدراء عامين مساعدين/ممثلين إقليميين، ونائباً ممثلين إقليميين، وخمسة منسقين إقليميين فرعيين كانوا سابقاً ممثلين للمنظمة.

21- وبات اختيار جميع ممثلي المنظمة يشمل الآن اختباراً للقدرة المهنية تجريه شركة خارجية. والنجاح في هذا الاختبار ليس مسألة شكلية، ولم ينجح فيه جميع المرشحين لمنصب ممثل للمنظمة الذين خضعوا لهذه العملية عام 2012. ويجري تنفيذ عملية تخطيط التعاقب حالياً لضمان الانتقال السلس والمناسب من حيث التوقيت بين ممثلي منظمة الأغذية والزراعة المعتمدين - وهو انتقاد تمّ تسليط الضوء عليه في التقرير الشامل الذي وضعه مكتب المفتش العام بشأن المراجعة القطرية. ويجري تنفيذ هذه الإجراءات، كما جرت صياغة نشرة جديدة للمدير العام على أن تصدر قريباً.

22- ويُشجّع التناوب في المكاتب الميدانية أيضاً بما يتعدى دور ممثلي المنظمة. وفي الماضي، غالباً ما كان يُنظر إلى الانتقال إلى خارج المقر للعمل في الميدان كخطوة غير مرغوب بها، أو يعوق التقدم المهني. ومع ذلك، فإن الكثير من سبل تحقيق المستقبل الوظيفي لدى منظمة الأغذية والزراعة يُتوقع لها أن تشتمل على التناوب دورياً في أي مكتب ميداني. كما أن الترقيات، وخاصة عند المستويات العليا سوف تأخذ ذلك في الاعتبار، على أساس الاستحقاق. ويوجد عدد من

الطرق التي قد تشجع المنظمة على تشجيع هذا التحوّل في الذهنية، مثل الاشتراط بأن تتجاوب خطط العمل مع الأنشطة الميدانية كشرط صريح، أو إدراج الموظفين الميدانيين في تقييمات الموظفين الموجودين في المقر، والعكس صحيح، إلى جانب أمور أخرى تجري مناقشتها أدناه. إلا أن كيفية تحقيق ذلك سوف تتفاوت عبر الإدارات والوحدات التقنية، داخل الخطوط التوجيهية للسياسات على مستوى المنظمة. وسوف يكون هناك في جميع المواقع "خط واضح للرؤية" ابتداء من الغايات العالمية ووصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية، والنتائج والنواتج ووصولاً كذلك إلى خطط العمل السنوية الفردية. وتُبذل الجهود الآن لتنفيذ هذه التغييرات، وينبغي النظر إليها كجزء لا يتجزأ من اللامركزية.

23- إجراءات أخرى لتحسين قدرة المكاتب القطرية: وهي تشمل:

- نظمت المكاتب الإقليمية عام 2011، وبدعم من مكتب دعم اللامركزية، ما مجموعه 18 دورة تدريبية ضمّت حوالي 300 موظف في المكاتب القطرية. وقد تناولت هذه الدورات التدريبية مجموعة واسعة من المواضيع التشغيلية.
- خلال فترة السنتين الماضية، وعقب مراجعة تفويض السلطات في مجال التوريدات، ومراجعة الأجزاء ذات الصلة في الدليل، وفّرت المنظمة تدريباً للقسم الأكبر من المكاتب الميدانية. وتمّ تدريب ممثلي المنظمة، والمهنيين الوطنيين، وموظفي الخدمات العامة العاملين في مجال التوريدات.
- وارتفع عدد الزيارات الميدانية التي نظّمها مكتب المفتش العام في فترة السنتين الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً. وإضافة إلى تعزيز عملية إعداد التقارير، فقد سمح هذا بتحديد مجالات الضعف المشتركة والخاصة، ويسرّ تحديد العمل اللازم لمعالجة أوجه الضعف هذه.
- ويجري البحث بصورة ناشطة في إمكانية تعزيز اللجوء إلى اتفاقات تقاسم التكاليف مع الحكومات المضيفة، وبخاصة في الاقتصادات المرتفعة والمتوسطة الدخل. ويمكن لهذا أن يتيح فرصة لإعادة تخصيص الموارد للبلدان المعرّضة في نفس الإقليم.
- سوف يقوم تعاون أكبر مع المنظمات الأخرى داخل منظومة الأمم المتحدة، وبخاصة الوكالات القائمة في روما وكذلك مؤسسات التمويل الدولية، والقطاع الخاص والمجتمع المدني على المستوى القطري. ودعت المؤتمرات الإقليمية إلى القيام بإجراءات أكثر في هذا الصدد كما يجري مناقشته أدناه.

24- ويلزم بعض الوقت لكي تؤدي الإصلاحات الملحوظة إلى منافع كاملة، وبخاصة في منظمات مثل منظمة الأغذية والزراعة، ذات شبكة متنوعة وموسّعة من المكاتب الميدانية. غير أن هذه الإجراءات قد أفضت إلى نتائج، وتوجد مؤشرات إيجابية على التحسين. وقد أثار التنفيذ من جانب شبكة المكاتب القطرية خلال السنة الأولى من فترة السنتين الأخيرة تحدياً كبيراً نظراً إلى حجم التغيير، وغياب التنسيق في تنظيم عملية نقل المسؤوليات إلى المكاتب الإقليمية. غير أن الوضع تحسّن خلال السنة الثانية من فترة السنتين، إذ كان موظفو المكتب الإقليمي أكثر جهوزية لإدارة شبكة المكاتب القطرية الواقعة تحت مسؤوليتهم.

(ب) على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي:

25- يقدم المكتب الإقليمي الخدمات للبلدان، ويقدم الدعم والخدمات إلى المكاتب القطرية داخل الإقليم. فهو المحور التشغيلي في الإقليم الذي يقدم الإدارة الشاملة والدعم الإداري إلى شبكة المكاتب الميدانية الإقليمية، ويوفّر التنسيق الاستراتيجي، بما في ذلك استخدام الموظفين والموارد بأكبر قدر من الكفاءة. ويشمل هذا التنسيق الاستراتيجي أيضاً المشورة السياساتية الأكثر فعالية والتبادل المنتظم للخبرات بين بلدان الإقليم، والمشاركة في المنتديات الإقليمية والإقليمية الفرعية المتعددة التي تتعامل مع الأمن الغذائي، والزراعة والتنمية الريفية. والأهم هو أن المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية تعمل كصلة وصل بين عمل المنظمة على صعيد إدارة المعارف العامة وأنشطتها التنفيذية والميدانية. وهذا يعني تسهيل عملية تزويد المكاتب القطرية بالمعرفة والمهارات الفنية، حيث يمكن أن يكون لها التأثير الأكبر، وفي الوقت ذاته، اللجوء إلى الخبرة التشغيلية لزيادة المعارف والممارسات الفضلى. وكما هو الحال في الجوانب الأخرى للمركزية، فحجم واحد لا يناسب الجميع بالضرورة، ويجوز تصميم نماذج إدارة مناسبة طبقاً للقدرات والخصائص الذاتية الإقليمية، وعدد البلدان المقرر خدمتها وحجم البرنامج الميداني. غير أنه من الضروري وضع بعض النهج المشتركة عبر جميع المكاتب الإقليمية بحيث يتم إدارة الموارد المالية والبشرية والإشراف عليها على نحو ملائم ومتكامل، وفقاً لإجراءات موحدة. وبصورة خاصة:

- يُعتمَد إقامة وحدات للتخطيط والإشراف في جميع المكاتب الإقليمية، تكون مسؤولة عن جميع الموارد المالية والبرامجية، بغض النظر عن مصدرها. وسيكون لكل مكتب إقليمي عدد أدنى من الموظفين المكلفين بتنفيذ هذه الوظائف المشتركة. ولا تتمتع جميع المكاتب الإقليمية في الوقت الحاضر بالحد الأدنى المطلوب، وسوف يتم ملء هذه الشواغر كما تجري مناقشته بالتفصيل أدناه.
- سوف يُزوّد المدير العام المساعد/الممثلون القطريون بالصلاحيات من عدة نواح: من الناحية السياسية كممثلين للمنظمة في إقليمهم، وكمدبرين يكونون مسؤولين عن شبكة الممثلات القطرية للمنظمة داخل إقليمهم. ومنذ فبراير/شباط 2012، ينخرطون في عملية اختيار ممثلي منظمة الأغذية والزراعة وهم مسؤولون عن تقييم أداء ممثلات منظمة الأغذية والزراعة ومكاتبها.
- في حين تتجّه المنظمة إلى تحسين وظائفها الرئيسية وأولوياتها الاستراتيجية المركّزة أكثر على موضوعات شاملة ينبغي تنفيذها على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، من المهم المحافظة على قدرٍ ذي أهمية حاسمة من الخبرات التقنية في أفرقة متعددة التخصصات قادرة على التفاعل بسهولة مع بعضها البعض. ومع وضع ذلك في الاعتبار، سوف يجوز نقل الوظائف التقنية، والموظفين التقنيين بين مختلف مراكز العمل داخل الإقليم، تبعاً للأولويات والاحتياجات المتغيرة للبلدان أو مجموعات البلدان.
- وسيجري تعديل توصيف وظائف هؤلاء الموظفين التقنيين لتوضيح أن وظيفتهم الأساسية ستقضي بدعم التدابير التي تُتخذ على المستوى القطري بتوجيه من أطر البرامج القطرية، وأطر الأولويات الإقليمية/الإقليمية الفرعية، وتبعاً للأطر الاستراتيجية ذات المستوى العالي في المنظمة.
- ولضمان تعزيز المهارات الفنية على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، ينتهي العمل بمخطط الموظف الفني المنتدب لممثلي المنظمة، ويجري تدريجياً تجديد المناصب الفنية في المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية التي تُستخدَم لتمويل مناصب ممثلي المنظمة. وفي بعض الحالات، واستناداً إلى تحليل الأولويات والقدرة الموجودة، سوف يُعاد إسناد بعض الوظائف.

- وقد تغدو المكاتب الإقليمية الفرعية الحالية مراكز تقنية بمعنى أن تغطيتها لن تظل مقتصرة بصورة صارمة على منطقة إقليمية فرعية. وهكذا يمكن للمكاتب القطرية أن تحصل على الدعم التقني من أي مراكز تقنية موجودة داخل الإقليم. غير أنه نظراً إلى صغر حجم الفرق الفنية في المكتب الإقليمي الفرعي نسبياً، سوف يبقى الدعم الذي يوفره للبلدان في الإقليم الفرعي يحظى بالأولوية.
- وكذلك، يحظى الاستخدام الأكبر للشراكات واندماج برامج المنظمة في هيئات وبرامج إقليمية وإقليمية فرعية أولوية كبرى (تجري مناقشتها بمزيد من التفصيل في ما يلي).

(ج) بصورة عامة:

26- الإجراءات الأخرى التي يجري تنفيذها تظم:

- منح المكاتب الإقليمية مرونة أكبر من خلال تعزيز استخدام الصكوك التعاقدية لغير الموظفين، وتوظيف عدد أكبر من الخبراء الوطنيين، والموظفين الفنيين المبتدئين، والمتطوعين، وخبراء/فنيي التعاون بين بلدان الجنوب. وإضافة إلى ذلك، سوف توسع المنظمة نطاق اتفاقاتها مع الجامعات ومراكز البحوث الوطنية والدولية لتأمين زملاء/متطوعين.
- ويتم تمكين الممثلين القطريين للمنظمة، والمدير العام المساعد/الممثلين القطريين والمنسقين الإقليميين الفرعيين ليضطلعوا بمزيد من المسؤوليات التشغيلية، مما سوف يستلزم مستوى أعلى من السلطات المفوضة والتدريب، وبخاصة في ما يتعلق بالتوريدات، وبتحسين التكامل مع النظم المالية والإدارية.
- سيتم استعراض الخطوط التوجيهية لتقديم الدعم الإداري والتشغيلي للمشروعات، وتخصيص المبالغ المستردة من تكاليف دعم المشروعات، وذلك لضمان أن تتمتع المكاتب الميدانية بالمرونة وبالقدرة التشغيلية لتوفير خدمات الدعم الإداري والتشغيلي إلى المشروعات التي تدعمها.
- وأجري تقييم رفيع المستوى لنظام المحاسبة والرقابة الداخلية الحالي في المنظمة بمساعدة مستشار خارجي خلال عام 2011. وأوصى التقرير الناجم عن هذا التقييم بكيفية تعزيز إطار المحاسبة والرقابة الداخلية في المنظمة، وإضفاء الطابع الرسمي عليه لاعتبار المدراء والموظفين مسؤولين عن قراراتهم وأعمالهم. وتبحث الإدارة في الوقت الحاضر عن أفضل طريقة لوضع وتنفيذ إطار المساءلة هذا، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً متطلبات الموارد ذات الصلة.

(3) نموذج متكامل لتسليم البرامج

- 27- إن الإدارة المتكاملة للبرامج ضرورية لضمان النتائج والمحاسبة بصورة متسقة بالنسبة لجميع برامج ومشروعات منظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري. ويشتمل ذلك على إدماج أنشطة التنمية، والطوارئ وإعادة التأهيل، إضافة إلى استخدام استراتيجي على نحو أكبر لموارد برنامج التعاون التقني، وتعزيز إمكانية استبدال الموارد المخصصة للأقاليم، وإقامة تآزر مع عمل وكالات أخرى في الأمم المتحدة، وبخاصة الوكالات الموجودة في روما.

28- ومنظمة الأغذية والزراعة هي من بين المنظمات القليلة التي لديها ولاية تغطي الطائفة الكاملة من الاستجابات لحالات الطوارئ، مروراً بإعادة التأهيل، ووصولاً إلى التنمية وبناء القدرة المؤسسية. ويتم نقل مسؤولية وإدارة ومحاسبة العمليات ذات الصلة بأنشطة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل من مدير شعبة عمليات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل، إلى المكاتب الميدانية وذلك تحت السلطة الشاملة للمدير العام المساعد/الممثلين الإقليميين.

29- ومع إدماج برامج الطوارئ والتنمية على المستوى القطري، ستكون المكاتب القطرية مسؤولة بشكل تام عن إدارة دورة المشروع، وتنسيق مجموعة البلدان، وتعبئة الموارد¹. وسيكون ممثلو المنظمة مدراء الميزانية وأمناءها في كل المشاريع والبرامج الوطنية التي سوف تُصاغ وتنفذ في سياق إطار البرامج القطرية، بما يضمن تآزراً وتأثيراً أكبر. وستضطلع المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية بمسؤولية تنظيم استجابة فورية للطوارئ (المستويان 1 و2²)، وإعداد النداءات، والتنظيم اللوجستي، والدعم التشغيلي، وتعبئة الموارد، وبالنسبة إلى المكاتب القطرية، الاضطلاع بمسؤولية أمناء الميزانية للمشاريع الإقليمية والإقليمية الفرعية. وسيحوّل دور شعبة عمليات الطوارئ وأنشطة إعادة التأهيل من الإدارة التشغيلية إلى تنسيق العلاقات والسياسات الإنسانية، وتنسيق الإنذار المبكر، وإدارة الأزمات، والطاقة القصوى في المستوى 3³، وتقييم/تعزيز/تنمية القدرات، والدعوة، والمساهمة في التخطيط الاستراتيجي، ودعم عملية وضع البرامج، والتنسيق والرصد الإجمالي، ومراقبة الجودة، والسياسات الإنسانية والتعاون بين الوكالات.

30- ويستلزم هذا الانتقال بناء القدرات في مجال وضع برنامج واحد متكامل للطوارئ، والتنمية، والمساعدة السياسية تحت سلطة واحدة، جنباً إلى جنب مع الإطار التشغيلي والمحاسبي الضروري. والتاريخ المستهدف للانتهاء من تعميم نموذج الإدارة الجديد هذا هو يونيو/حزيران 2013، وفقاً للرسم أدناه.

¹ يجب أن يتم جمع الأموال بشكل رئيسي على مستوى المكتب القطري بدعم من المكتب الإقليمي وإدارة التعاون التقني.

² المستوى 1: القدرة الوطنية في المكتب القطري للمنظمة كافية لدعم البلدان الأعضاء في تلبية حاجات السكان المتأثرين في مجال الأمن الغذائي والزراعة.

المستوى 2: تمّ تجاوز قدرات الدولة العضو الوطنية والمنظمة أو الأزمات/التهديدات التي تؤثر على أكثر من بلد داخل الإقليم الواحد، ما يستلزم دعماً من المكاتب الإقليمية الفرعية، والمكاتب الإقليمية، وربما من مقر المنظمة.

³ المستوى 3: القدرات الوطنية، والإقليمية الفرعية، والإقليمية مقلّة بالأعباء، ما يستوجب دعماً كاملاً من جانب المنظمة.

الإطار الزمني 2012-2013

2013				2012				الإقليم/البلد
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
						↔		المجموعة الأولى من البلدان
						↔		أمريكا الجنوبية والوسطى
				↔				أوروبا
				↔				أفريقيا الشمالية والشرق الأدنى
				↔				آسيا
		↔						أفريقيا والبحر الكاريبي

31- وإن البرنامج القطري المتكامل تحت سلطة ممثل المنظمة الوحيدة يستلزم تأسيساً لوجستياً وإدارياً. وأينما تستوجب الظروف، سيتم إنشاء وحدة عمليات متكاملة حيث يُدمج الموظفون التشغيليون في المكتب القطري مع موظفي الطوارئ للتطرق إلى جميع الجوانب التشغيلية في البرنامج المتكامل، مع الحفاظ على الخصائص المطلوبة لمعالجة الاستجابات للطوارئ بكفاءة. وسوف يتم تكييف النموذج الجديد مع السياق القطري، مع تصميم الهيكل ذي الصلة؛ أي: (1) البلدان التي تواجه بشكل رئيسي قضايا التنمية وتواجه حالات طوارئ على نطاق صغير؛ (2) البلدان التي تواجه بشكل رئيسي أزمات إنسانية أو ممتدة؛ (3) البلدان التي ليس لديها أي برنامج، والتي قد تواجه أزمة مفاجئة؛ (4) البلدان التي يتوجب عليها مواجهة تحديات تنموية وإنسانية على السواء. وحسب حجم البرنامج القطري وتشكيلته، سوف يتخذ المدير العام المساعد/ الممثل الإقليمي القرار لدى تقديم ممثل المنظمة اقتراحاً مبرراً، بالتشاور مع مكتب دعم اللامركزية وشعبة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل. وسيتمكن ممثل المنظمة من الاعتماد على موارد بشرية مموّلة من المساهمة التقديرية ومن موارد من خارج الميزانية. وعند الاقتضاء، وإذا سمحت الموارد بذلك، يمكن النظر في إمكانية إنشاء منصب مؤقت لנائب ممثل المنظمة. وفي البلدان التي تواجه أزمات ممتدة أو حالات إنسانية معقدة، يكون عنوان هذا المنصب نائب ممثل المنظمة/منسق استجابة الطوارئ في المنظمة.

32- ولتعزيز قدرة الاستجابة للطوارئ ودور الدعوة لدى المنظمة، يجوز للمكاتب الإقليمية الفرعية تشكيل فرق⁴، قائمة استراتيجياً في المركز الرئيسي الأقرب للمساعدات الإنسانية. وستوفّر هذه الفرق، تحت إشراف المنسق الإقليمي الفرعي، دعماً فنياً لأنشطة الطوارئ في بلدان مختلفة، وتساند الجهود الإقليمية الفرعية لتعبئة الموارد وبخاصة في ما يتعلّق بالأنشطة الإنسانية، وتقدم المشورة للإدارة بشأن مخاطر الأزمات والاستجابة لها.

33- ويحرز تنفيذ هذا الجانب من اللامركزية تقدماً جيداً في أمريكا الجنوبية والوسطى، وفي المجموعة الأولى من البلدان، بحيث تُنجز بحلول نهاية يونيو/حزيران 2012. وقد أُخذت إجراءات أولى بالنسبة إلى أوروبا، وآسيا، وشمال أفريقيا والشرق الأدنى لضمان انتقال المسؤولية بصورة ناجحة عند نهاية عام 2012. وسينتهي نشرها بالكامل في منتصف عام 2013.

القدرة الفنية المعززة

34- تتناول معظم الإجراءات التي تناقشها هذه الورقة مسائل تشغيلية وإدارية متصلة باللامركزية، وهي مصمّمة لتؤدي إلى تعزيز الأداء، والنتائج، والآثار على المستوى القطري. إنما من الضروري تعزيز القدرة الفنية في المقر وفي المكاتب الميدانية على السواء، وكذلك إدماج العمل على الأصعدة كافة. وكما هو مذكور أعلاه، سوف تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي الجارية حالياً على كيفية تطبيق الموارد على برامج العمل على جميع مستويات المنظمة، وسوف تفضي إلى قدر أقل من تجزئة المنظمة، وإلى مزيد من الاندماج بين البرامج حول عدد أقل من الأولويات المشتركة والمتفق عليها. وعلاوة على ذلك، يتناول كل إقليم وكل إدارة فنية مسألة التعزيز التقني للمكاتب الميدانية بطرق مختلفة. فيوجد في إقليم آسيا والمحيط الهادئ مثلاً موظفان فنيان منتدبان، في الزراعة والاقتصاد، وسينضم إليهما قريباً موظفان آخران يعملان على برامج الإحصاءات ومصايد الأسماك. وهذه تمثل تنقلات غير دائمة للموظفين الفنيين الذين يأتون بفائدة متبادلة للمقر الرئيسي والمكتب الإقليمي. ومن المتوقع أن تظهر في السنوات القادمة أمثلة أخرى عن تنقلات مماثلة. وفي جميع الأحوال، يجب أن يُربط العمل، ورسده، والتقارير التي تُرفَع بشأنه بشكل مباشر بالإطار الاستراتيجي المنقح وبالخطة المتوسطة الأجل. ويجب أن تتمتع المكاتب الميدانية بالقدرة على تأدية دورها الأساسي في هذه العملية.

ثالثاً - الإجراءات الناشئة عن مؤتمرات إقليمية

35- نظرت المؤتمرات الإقليمية في القضايا العامة المتصلة باللامركزية، وبمقترحات محددة لكل إقليم. وبصورة عامة، أقرت جميع المؤتمرات الإقليمية مبادئ اللامركزية، واعتبرتها وسيلة رئيسية لتحسين التسليم إلى الأعضاء على المستوى القطري. وكذلك، أقرت المؤتمرات الإقليمية المبادئ والنهج العامة لتحسين التخطيط وتحديد الأولويات؛ وشبكة أكثر مرونة من المكاتب الميدانية؛ ونموذجاً متكاملًا لتسليم البرامج.

⁴ بما في ذلك، مثلاً، مركز طوارئ عمليات الأمراض الحيوانية العابرة للحدود.

36- وإضافة إلى المصادقة على المقترحات العامة، فإن النقاشات في المؤتمرات الإقليمية ودعوات الأعضاء تمحورت حول ثلاثة موضوعات رئيسية تمثل جميعها عناصر جوهرية في عملية اللامركزية في المنظمة لتحسين الأداء، والنتائج، والآثار على الصعيد القطري. وقدّم كل مؤتمر إقليمي صياغات ومقترحات مختلفة نوعاً ما في هذه المجالات، إنما ظهر توافق ملحوظ. وهذه الموضوعات هي:

- الحاجة إلى تمكين الممثلين الإقليميين والقطريين والمنسقين الإقليميين الفرعيين على نحو أكبر لتسريع وتبسيط الموافقات وعمليات أخرى، من أجل توفير الدعم والنتائج في الوقت الملائم. وتتأتى هذه الجوانب مباشرة من التغييرات الداخلية المشار إليها أعلاه.
- تعزيز القدرة الفنية للمنظمة في البلدان والأقاليم، والحاجة إلى قدر أكبر من الحضور والفعالية على صعيد دعم إصلاحات السياسات، والحاجة الرئيسية ذات الصلة إلى تحسين عملية التخطيط، والرصد، ورفع التقارير بشأن النتائج والآثار المطابقة.
- إقامة الشراكات وتفاعل أكبر وأكثر استدامة مع آخرين في عدد من المجالات. وتتضمن اندماجاً أكبر مع هيئات التكامل الاقتصادي وبرامج إقليمية أخرى، وإقامة شراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. ويتطلب هذا أيضاً استخدام ما يمكن للبلدان أن تقدّمه، على نحو أكبر من الابتكار والفعالية، في مجال التعاون بين بلدان الجنوب وأشكال أخرى من العمل المشترك، بتيسير من المنظمة، لتقاسم المعارف، والخبرات، والموارد.

37- وأقرت القضايا العامة المتصلة باللامركزية على النحو التالي:

38- تحسين التخطيط وتحديد الأولويات. ناقشت جميع المؤتمرات الإقليمية أنشطة المنظمة في أقاليمها واتفقت على مجموعة من الأولويات، بما فيها في بعض الحالات للإقليم الفرعي أو مجموعات من البلدان. وللمرة الأولى، شاركت منظمات المجتمع المدني في هذه العملية بصورة منتظمة. وفي حين سوف يتواصل إدخال مزيد من التحسينات على عملية تحديد الأولويات من خلال اللجوء إلى إعداد أطر للبرامج القطرية ذات نوعية رفيعة، واستعمال نواتج اللجان الفنية الإقليمية على نحو أفضل، وتعزيز التعاون والتنسيق مع مؤسسات التمويل الدولية وشركاء آخرين مقدّمين للموارد، فقد أرسيت هذه العملية أساساً جيداً لمنظمة الأغذية والزراعة المجددة قادرة على تلبية حاجات أعضائها من الأمن الغذائي والتغذوي على نحو أفضل. وسيتمّ هذا عبر استعمال صكوك وأدوات جديدة متنوعة وضعت في السنوات القليلة الماضية، من قبيل استراتيجيات إدارة الموارد والشراكات، والخطوط التوجيهية لوضع الخطط القطرية، كجزء من رزمة من الإجراءات رداً على خطة العمل الفورية وتقييمات مستقلة أخرى.

39- شبكة أكثر مرونة من المكاتب الإقليمية ذات قيادة قوية للمكتب القطري. اتفقت المؤتمرات الإقليمية على أنه من الضروري إقامة شبكة من المكاتب القطرية تكون موجّهة على نحو أكبر إلى الحاجات، وتعزيز المهارات الفنية لدعمها. وكذلك، دعت المؤتمرات الإقليمية إلى تعزيز الحضور الميداني في بعض الحالات لتعزيز الآثار على الصعيد القطري. وشددت أيضاً على الحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية المتصلة بالموظفين الميدانيين، إضافة إلى الحركية، والتدريب، واستخدام صكوك أكثر ابتكاراً.

40- نموذج متكامل لتسليم البرامج. أقرت المؤتمرات الإقليمية تدابير مُقترحة لدمج أفضل لتسليم البرامج والمشاريع، بما في ذلك دمج أنشطة الطوارئ والتنمية؛ واستخدام موارد برنامج التعاون التقني على نحو أكثر استراتيجية، وإقامة تآزرات مع عمل وكالات أخرى من الأمم المتحدة، وبخاصة تلك الموجودة في روما.

41- إعادة تخصيص الموارد داخل شبكة المكاتب الميدانية. إن المراجعة اللاحقة التي أجراها ذراعا المعرفة والتشغيل في المقر تجري اليوم في المكاتب الإقليمية، وسوف تُسرَّع عقب المراجعة في المقر. ولكن بسبب ضيق الوقت، تعذر إنجاز هذه المقترحات الإقليمية بشأن إعادة التوزيع في المهلة الزمنية المحددة لهذه الورقة، لكن المكاتب الإقليمية ملتزمة بإتمامها، وباستخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل كخطوة أولى لترشيد مخصصات الميزانية. وسوف يستفيد هذا الإجراء العالق من مناقشة الأولويات الإقليمية في المؤتمرات الإقليمية، ومن التقدم في عملية التخطيط الاستراتيجي بالإجمال.

42- الإجراءات الخاصة الناشئة والتي تؤدي إلى كلفة إضافية. تنقسم الإجراءات التي تستتبعها تكاليف إضافية إلى فئتين. تضم الفئة الأولى الإجراءات المشار إليها أعلاه، والتي تسعى إلى تصحيح أوجه قصور قائمة منذ فترة طويلة في عملية اللامركزية الجارية. وأما الفئة الثانية فتشمل الإجراءات التي تعزز الشراكات، أو عمل أقاليم فرعية محددة. ويبلغ مجموع الكلفة المقدرة لهاتين الفئتين من التغييرات 10.4 مليون دولار أميركي، ما يمثل تقريباً نصف تكاليف إعادة التخصيص المحددة في التعديلات الإضافية لبرنامج العمل والميزانية (الوثيقة CL 144/3).

43- وتشمل المجموعة الأولى من الإجراءات (1) إدارة الموارد البشرية والمالية، والإشراف عليها؛ (2) دمج أعمال الطوارئ، وإعادة التأهيل، والتنمية، و(3) الإلغاء التدريجي لمخطط الموظف الفني المنتدب بحيث يشمل ممثلي المنظمة. وبصورة خاصة، تُقترح الإجراءات التالية:

- في إطار هذه العملية، سيكون لكل مكتب إقليمي وحدة مشتركة لدعم العمليات النموذجية تتولى استخدام الموارد المتاحة بصورة متكاملة. ولا تتمتع جميع المكاتب الإقليمية بعدد كافٍ من الموظفين لهذه الغاية. وسوف يُضاف مثلاً منصب مسؤول الاستراتيجية والتخطيط في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ومنصب مسؤول الموارد البشرية في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى، كما سيجري تحسين منصب مسؤول الموارد البشرية في المكتب الإقليمي لأفريقيا ليضطلع بهذا الدور.
- وإن معظم التغييرات الضرورية في دمج عمليات الطوارئ، وإعادة التأهيل، والتنمية لا تستتبعها تكلفة، غير أن هذه العملية تستوجب إنشاء مناصب جديدة في مكاتب إقليميين بشكل خاص تولت إدارتها حتى اليوم وحدات تنسيق عمليات الطوارئ عوضاً عن ممثلات المنظمة (غواتيمالا والصومال). وسوف يستمر تأمين معظم تكاليف هذه المناصب من موارد من خارج الميزانية، إلا أن دمج العمل "كمنظمة واحدة" و"كممثل واحد" يستوجب تمويلاً جزئياً من البرنامج العادي.
- وسوف يتم إلغاء مخطط الموظف الفني المنتدب لممثلي المنظمة بصورة تدريجية، مع إعادة إنشاء وظائف فنية في المكاتب الإقليمية/الأقليمية الفرعية تُستخدم لتمويل وظائف ممثلي المنظمة.

44- وأما الفئة الثانية فتضم الإجراءات الخاصة بكل إقليم والمُشار إليها أدناه. وعلاوة على ذلك، من المعترف به أن إقامة مزيد من الشراكات والتعاون مع المجتمع المدني والقطاع الخاص في طليعة الأولويات في المنظمة، ومن شأن هذه الإجراءات أن تُدرج بشكل كامل في العمل الروتيني العادي في وحدات منظمة الفاة كافة. لكن بهدف التحرك بسرعة، وتوظيف أشخاص مكلفين إحداث تغييرات، سوف يتم استحداث منصب مسؤول عن تنمية الشراكات في كل من المكاتب الإقليمية. وسيجري تمويل هذه المناصب لمدة سنتين من موارد مخصصة لغير الموظفين، وبشكل أمثل من مهنيين يافعين نسبياً، يُفضّل أن يكونوا ذوي خبرة في القطاع الخاص والمجتمع المدني.

الإجراءات الخاصة بكل إقليم

أفريقيا

45- هناك أربعة موضوعات محدّدة في مجال اللامركزية وذات أهمية خاصة نشأت عن المؤتمر الإقليمي لأفريقيا. وهي: (1) تعزيز التعاون، والعمل على نحو أكثر نشاطاً واستدامة مع الاتحاد الأفريقي والمنظمات الاقتصادية الإقليمية الأفريقية؛ (2) تعزيز التعاون المنتظم والشراكات مع منظمات المجتمع المدني؛ (3) تعديل تشكيلة وموقع الفرق الميدانية للدعم التقني؛ و(4) تعزيز قدرة المكتب الإقليمي لأفريقيا على وضع استراتيجيات وخطط إقليمية، ورصد تنفيذ البرامج القطرية والإقليمية.

46- وبشكل ملموس، تُقترح التغييرات التالية:

- تعزيز التعاون مع الاتحاد الأفريقي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا:
 - ◀ تحسين منصب المنسق الإقليمي الفرعي/ممثل الاتحاد الأفريقي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا؛
 - ◀ استحداث منصب مسؤول البرامج والشراكات للعمل مع الاتحاد الأفريقي ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا؛
 - ◀ تحويل الموارد الموجودة إلى منصب مسؤول البرامج من أجل تعزيز العلاقة مع البلد المضيف.
- تعزيز التعاون مع الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتنمية في جيبوتي:
 - ◀ تعديل صلاحيات ممثل المنظمة بحيث تعكس هذا الدور الجديد؛
 - ◀ نقل مسؤول الثروة الحيوانية القائم حالياً في المكتب الإقليمي لتنسيق عمليات الطوارئ في نيروبي، كينيا إلى جيبوتي.
- تعزيز التعاون مع الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا:
 - ◀ تعديل صلاحيات ممثل المنظمة في نيجيريا بحيث تعكس هذا الدور الجديد.

- تعزيز التعاون مع الشراكة الجديدة من أجل التنمية في أفريقيا، وتوسيع نطاق برامج التعاون بين بلدان الجنوب لتشمل أفريقيا الجنوبية:

◀ تعديل صلاحيات ممثل المنظمة في أفريقيا الجنوبية بحيث تعكس هذا الدور الجديد؛

◀ تحويل الموارد الموجودة لإقامة منصب مسؤول السياسات في هذا المكتب.

- تعزيز التعاون مع الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي:

◀ استحداث منصب مسؤول البرامج والشراكات يكون مقره في مكتب الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي في غابورون، بوتسوانا.

47- وإضافة إلى التغييرات المشار إليها أعلاه في مجال دمج عمليات التنمية، وإعادة التأهيل، والطوارئ، طلب إلى المؤتمر الإقليمي القيام بالإجراءات التالية:

- وضع الموظفين في المكاتب الإقليمية لعمليات الطوارئ، والقائمة في داكار، وجوهانسبورغ، ونيروبي تحت المسؤولية الوظيفية للمكاتب الإقليمية الفرعية، والبحث في إمكانية تغيير مواقعهم المادية أيضاً؛
- من خلال المزج بين موارد داخلية وخارجية، استحداث وحدة صغيرة من الموظفين في مكاتب المنظمة في داكار، وجوهانسبورغ، ونيروبي، تحت الإشراف المباشر لمثلي المنظمة في هذه المكاتب ومسؤوليتهم، لغاية تعبئة الموارد والدعوة؛
- وتماشياً مع الممارسة في وكالات أخرى للأمم المتحدة، وكما دعا إليه المؤتمر الإقليمي لأفريقيا، إعادة فتح المكتب الإقليمي النائم للمنظمة في الصومال، والذي يعمل حالياً كوحدة لتنسيق عمليات الطوارئ وفيه مسؤول مكلف. وحتى الوقت الحاضر، سوف يُغطى القسم الأكبر من تكاليف المكتب من مدخلات المشروع والدعم الإداري والتشغيلي، إنما عقب دمج عمليات الطوارئ والتنمية، سيكون من الضروري توفير تمويل البرنامج العادي لتأمين تغطية جزئية لمناصب ممثل المنظمة والممثلين المساعدين للمنظمة.

48- ولترشيد تشكيلة فرق الدعم الفني وموقعها في الإقليم، بما في ذلك الموظفون العاديون في المنظمة وموظفو المشاريع، والخبراء الوطنيون والإقليميون في المؤسسات المتعاونة، فإن المكتب الإقليمي الذي يعمل مع الإدارات الفنية في على المقر أن:

- يحدّد ويعزّز شبكة المهنيين الذين يعملون مع المنظمة في الإقليم، ويتعاونون معها؛
- يستعرض مزيج المهارات لدى الموظفين الفنيين الممولين من المنظمة، وموقعهم، وفقاً للخصائص الزراعية والإيكولوجية، ولأطر البرامج القطرية والإقليمية الفرعية.

49- وخلال النصف الثاني من عام 2012، من المقرر دمج المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا والمكتب الإقليمي لأفريقيا القائم في أكرا، غانا، لدى معالجة التبعات القانونية على نحو ملائم. وهذا سوف يستتبع:

- إلغاء دور المنسق الإقليمي الفرعي لاستبداله بدور نائب الممثل الإقليمي الذي يعمل كممثل المنظمة في غانا،
- استحداث مركز رئيسي فني في أبوجا، نيجيريا، من شأنه أن يوفر المساعدة الفنية الضرورية للبلدان، وتعزيز العلاقة مع الجماعة الاقتصادية لدول غرب أفريقيا.

أوروبا وآسيا الوسطى

50- تماشياً مع الأولويات المحددة، ناقش المؤتمر الإقليمي لأوروبا بعض التحديات: (1) تنمية الشراكات في البلدان المتوسطة الدخل والتي تشكل حافزاً لتوسيع نطاق التعاون بين بلدان الجنوب؛ (2) إقامة مكاتب للمنظمة في بلدين هما في أمس الحاجة إلى تعاون تقني؛ و(3) استحداث منصب مساعد الممثل (الوطني) للمنظمة لبلدين آخرين لهما الأولوية، وفي أمس الحاجة إليه.

51- لتعزيز التعاون مع البلدان المتوسطة الدخل في الإقليم، وتنمية التعاون بين بلدان الجنوب، وبرامج تقنية تعاونية أخرى، ينوي المؤتمر الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى:

- تمويل منصب تنمية البرامج والشراكات (أو ممثل المنظمة، حسب الاتفاق مع البلد المضيف)، على أن تُغطى التكاليف الإضافية من مساهمات البلد المضيف، ومدخلات المشروع والدعم الإداري والتشغيلي في أذربيجان، وكازاخستان، وتركيا؛

52- ولتلبية حاجات التعاون التقني في البلدان، والتي جرى تحديدها على أنها أولويات قصوى:

- تمويل مناصب ممثلي المنظمة في قيرغيزستان وطاجيكستان، مع افتراض تقاسم التكاليف مع البلد المضيف، واستخدام مدخلات المشروع والدعم الإداري والتشغيلي فيما يتطور البرنامج؛ و
- تمويل مناصب مساعدي الممثلين الوطنيين للمنظمة في أوزبكستان ومولدوفا.

آسيا والمحيط الهادئ

53- وبالنسبة إلى القدرة الفنية في الإقليم، وإضافة إلى الانتداب الطوعي للموظفين الفنيين كما هو مذكور أعلاه، وتماشياً مع الإلغاء المقترح لمخطط الموظف الفني المنتدب لممثلي المنظمة، يُقترح أن تُعاد إلى البرنامج التقني للإقليم (إنما ليس بالضرورة للمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادئ) الأموال التي استخدمتها بشكل مؤقت شبكة المكاتب القطرية (بما يساوي منصبين من فئة ف-4 ومنصباً واحداً من فئة ف-5).

54- وعلاوة على ذلك، واستناداً إلى الأولويات التي حددها المؤتمر الإقليمي:

- من أجل تغطية أكثر فعالية لجزر المحيط الهادئ وبابوا غينيا الجديدة (حيث يوجد تمويل ملحوظ للمشاريع):

◀ تمويل منصب مسؤول تنمية البرامج في بابوا غينيا الجديدة، يكون مقره في مكتب المنسق المقيم للأمم المتحدة، أو في وزارة حكومية ملائمة، على أن تتأتى أموال إضافية من مشروع خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات وتدهورها، ومشاريع أخرى يجري وضعها حالياً؛

◀ استحداث مناصب مساعدي الممثلين الوطنيين للمنظمة في أربعة بلدان من جزر المحيط الهادئ تواجه الحاجات الأكبر؛

◀ استحداث منصب إدارة الموارد البحرية من فئة ف-4 في المكتب الإقليمي الفرعي لجزر المحيط الهادئ.

- ومن أجل عملية أكثر فعالية في وضع البرامج وتسليمها في بلدين آخرين ذات أولوية:

◀ إضافة مناصب مؤقتة لمسؤول البرامج، أو نائب ممثل المنظمة في منغوليا وجمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية، على أن يتم تقاسم التكاليف الإضافية مع البلد المضيف، وتستخدم موارد المشروع والدعم الإداري والتشغيلي، مع افتراض أنه لدى نهاية فترة السنتين، سوف يتم تغطية جزء كبير من تكاليف المناصب من مصادر خارجية.

أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي

55- بالنسبة إلى إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، أقر المؤتمر الأولويات الاستراتيجية والمقترحات العامة للمركزية، ودعا بصورة خاصة إلى التشديد بصورة أكبر على التعاون بين بلدان الجنوب، والشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، ودعم السياسات في الإقليم. وفي هذا الإطار، استُحدث منصب جديد لمسؤول السياسات في المكتب الإقليمي الفرعي في بنما، حيث أُعيد تخصيص موارد المنظمة المتاحة من إلغاء منصب من الفئة ذاتها في مكتب الاتصال في واشنطن. ومن الضروري إنشاء منصب مماثل للإقليم الفرعي في البحر الكاريبي. ودعا المؤتمر الإقليمي إلى توفير دعم أكبر لغواتيمالا، وهو أحد البلدان الذي يعاني من انعدام كبير في الأمن الغذائي. وتماشياً مع المؤتمرات الإقليمية الأخرى، يُدعى أيضاً إلى تخطيط، ورصد، ورفع تقارير على نحو أفضل بشأن البرنامج الإقليمي، واتساقه مع خطط عمل واتفاقات إقليمية وإقليمية فرعية أخرى.

56- وبالتالي، تدعو الخطط إلى:

- تمويل منصب ممثل المنظمة في غواتيمالا، على أن يُدمج مع دور منسق عمليات الطوارئ الموجود حالياً، مع افتراض تقاسم التكاليف مع البلد المضيف، واستخدام مدخلات المشروع والدعم الإداري والتشغيلي.
- استحداث منصب مسؤول السياسات لإقليم البحر الكاريبي.
- استحداث منصب مسؤول الاستراتيجية والتخطيط لإقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

الشرق الأدنى

57- انعقد المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى من 14 إلى 18 مايو/أيار 2012، وسوف تُدرج توصياته التي لم تكن قد أنجزت بعد وقت رُفعت فيه هذه الوثيقة حسب الأصول. وعلى الرغم مما قد يُتفق عليه، من المتوقع أن المؤتمر الإقليمي سوف يقرّ أيضاً الحاجة إلى مسؤول الاستراتيجية والتخطيط، ومسؤول تنمية الشراكات في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى. وفي اجتماع كبار المسؤولين في إطار المؤتمر الإقليمي للشرق الأدنى، عبر المشاركون عن تقديرهم لاقتراح إلغاء مخطط الموظف الفني المنتدب والذي يغطي في الوقت الحاضر مناصب ثلاثة ممثلين للمنظمة، على أن يُستبدل بثلاثة مساعدين ممثلين للمنظمة، وأن تُستخدَم الأموال المتبقية لتعزيز البرنامج التقني. ومن المتوقع ألا يفضي التغيير إلى تكاليف.

الموارد والتنفيذ

58- على نحو ما تمت الإشارة إليه، تفترض التغييرات في بعض الحالات استحداث مناصب لإلغاء مثلاً مخطط الموظف الفني المنتدب لممثلي المنظمة، وإعادة المناصب التقنية في المكاتب الإقليمية/الإقليمية الفرعية التي تُستخدَم لتمويل مناصب ممثلي المنظمة؛ أو إنشاء منصب مسؤول الاستراتيجية والتخطيط في المكتب الإقليمي، حيث لا يوجد هذا المنصب. وفي حالات أخرى، بما فيها تعزيز وجود المنظمة في البلدان، يقضي النهج بتوفير الموارد إلى المكاتب الإقليمية بحيث يتم على وجه السرعة نشر الأشخاص الذين قد يضعون برامج تجذب التمويل الخارجي الذي قد يغطي جزءاً من تكاليفها، أو كامل هذه التكاليف. ويُستخدَم اليوم هذا النموذج في مركز الاستثمار وإدارة عمليات الطوارئ وإعادة التأهيل، حيث يجري تمويل كامل تكاليف الموظفين، أو جزء منها، من موارد من خارج الميزانية.

59- وتُقدّر الموارد للإجراءات أعلاه والمبيّنة في الجدول 1، على أساس سنوي بحوالي 10.4 مليون دولار أميركي. ويمثل هذا المبلغ تقريباً نصف مجموع إعادة التخصيصات المحددة في التعديلات الإضافية لبرنامج العمل والميزانية (الوثيقة CL 144/3).

الجدول 1: التكاليف والمناصب الإضافية

المجموع	مكاتب الاتصال	أفريقيا	الشرق الأدنى	آسيا والمحيط الهادئ	أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	أوروبا وآسيا الوسطى	
							عدد المناصب
23.75	1-	4.25	2	8	4.5	6	دولي
7		1		4		2	وطني
10.4	^{1/} 0.6 -	2.1	0.8	3.7	1.8	2.6	التكاليف (مليون دولار أمريكي)

^{1/} يشمل مدخرات من تنزيل أربعة مناصب في مكاتب الاتصال من مستوى مد-2 إلى مستوى مد-1.

رابعاً- الاستنتاجات

60- تقوم منظمة الأغذية والزراعة بأمر عديدة بشكل صحيح، كما ذكر المجلس في إقراره السابق لرؤية اللامركزية، "بوصفها مزود، على نطاق العالم، المشورة السياساتية رفيعة المستوى، والمعلومات، ودعم تنمية القدرات والخدمات الفنية في مجال الأغذية والزراعة". وهناك أيضاً مجالات يمكن أن تحسن أداءها فيها. والتغييرات المشار إليها في الورقة تحت العنوان العريض "اللامركزية" تتصل جميعها بتحسين المنظمة لإنتاج معايير ومواصفات يمكن أن تُترجم إلى سياسات، واستراتيجيات وبرامج، يملكها البلد، مع إدراج خبرات وطنية وإقليمية جديدة فيما تتطور المعارف العالمية والعمل المعياري.

61- الإجراءات الواردة في هذه الورقة: (أ) تحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجه، وتأثيره على الصعيد القطري؛ (ب) تقليص التجزئة وزيادة التكامل بين جميع جوانب عمل المنظمة، بغض النظر عن مصدر التمويل، بين المكاتب الميدانية والمقر، وبين منتجات المعرفة المعيارية والعالمية وإجراءاتها في هذا المجال، وعلى امتداد التواصل الطوارئ- إعادة التأهيل- التنمية؛ (ج) تعزيز الشراكات مع المؤسسات الوطنية والإقليمية، ووكالات دولية أخرى تابعة للأمم المتحدة أو غير تابعة لها، والقطاع الخاص، والجامعات، ومنظمات البحوث، والمجتمع المدني.

62- ولن تُنفذ هذه الإجراءات على حساب إضعاف القدرة الفنية في المقر. إنما يجدر الإقرار أنه لا يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في أداء المنظمة لتعزيز الآثار الملموسة للسلع العامة على الصعيد العالمي على أرض الواقع سوى من خلال لامركزية ملائمة. فاللامركزية تعني أكثر من مجرد إعادة تخصيص للموارد بين المقر والميدان. فهي تصف عوضاً عن ذلك تحولاً في التشديد باتجاه التأثيرات على الصعيد القطري، وتركز على ربط الخبرة العالمية، ومنتجات المعرفة، والتعبئة في المنظمة بحاجات البلدان والأقاليم وأولوياتها.

63- وقد شددت المؤتمرات الإقليمية التي انعقدت عام 2012 على التقدير العميق الذي يعبر عنه الأعضاء حيال ما تقوم به المنظمة، وللقيمة التي يحصلون عليها من الموظفين الماهرين والأكفاء العاملين بالتعاون الوثيق مع النظراء المضيفين. وكذلك، سلّطت المؤتمرات الإقليمية الضوء على المجالات التي تحتاج إلى العناية، وعلى أوجه القصور في تلبية توقعات الأعضاء لدعم عملية تحقيق غاياتهم الوطنية. والتغيير في المنظمة ضروري، كما أن اللامركزية تمثل بعداً حاسماً لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، والنتائج، والتأثيرات. وجميع الإجراءات الواردة في هذه الورقة مصممة لتصحيح المشاكل القائمة منذ وقت طويل، ومعالجة تلك التي تنشأ رداً على مداوات المؤتمرات الإقليمية عام 2012، ولتحسين أداء عمل المنظمة، ونتائجه، وتأثيره على الصعيد القطري. وهي تتصل بالمجالات التالية:

• تحسين التخطيط وتحديد الأولويات

◀ الأخذ في الاعتبار على نحو أكبر الحاجات القطرية، والإقليمية الفرعية، والإقليمية؛ وتعزيز دور المؤتمرات الإقليمية في المساهمة في بناء عملية للتفكير الاستراتيجي، ووضع الخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية؛

- ◀ رفع مستوى مشاركة المجتمع المدني، والقطاع الخاص، واللجان الفنية الإقليمية، والمنظمات الإقليمية للتكامل الاقتصادي، والشركاء من قبيل الأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية؛ و
- ◀ تحسين عملية رفع التقارير عن أنشطة المنظمة في الإقليم وفقاً لمبادئ الإدارة القائمة على النتائج باستخدام مؤشرات وغايات متفق عليها.

● شبكة أكثر مرونة من المكاتب الميدانية

- ◀ تعزيز إطار ممثلي المنظمة؛
- ◀ تعزيز الحضور في بلدان تواجه تحديات خاصة متصلة بقضايا الأمن الغذائي والتغذوي؛
- ◀ توفير دعم فني وتشغيلي أفضل إلى المكاتب القطرية؛
- ◀ تكبير الفرق المتعددة التخصصات في المكاتب الإقليمية الفرعية بحيث يتمتع أفرادها بمزيج من المهارات الموجهة إلى الحاجات؛
- ◀ تركيز عمل المكاتب الإقليمية على توفير توجيهات في مجال الإدارة والتدبير إلى شبكة المكاتب الميدانية.

● نموذج متكامل لتسليم البرامج

- ◀ نقل مسؤولية، وإدارة، ومحاسبة العمليات المتصلة بأنشطة الطوارئ وإعادة التأهيل إلى المكاتب الميدانية، تحت سلطة المدير العام المساعد/الممثلين الإقليميين؛
- ◀ اتساق برنامج التعاون التقني مع الأولويات القطرية، والإقليمية الفرعية، والإقليمية؛
- ◀ زيادة إمكانية استبدال الموارد داخل إقليم معين بما يتماشى مع حاجات الأعضاء.

● الرصد والإشراف

- ◀ إدراج النظام العالمي لإدارة الموارد؛ وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز إطار الرقابة الداخلية؛ ووضع إجراء مفصل للاسترجاع في حالات الطوارئ التي قد تعيق استمرارية الأعمال.

الإجراءات التي يُقترح على لجنتي البرنامج والمالية والمجلس اتخاذها

- 64- مع الأخذ في الاعتبار آراء الاجتماع المشترك للجنتي البرنامج والمالية، يُطلب إلى المجلس إقرار المقترح المتعلق بهيكل شبكة المكاتب الميدانية وطريقة عملها.