

182 EX/6 Part I

١٨٢ م ت/٦ الجزء الأول

باريس، ٣/٨/٢٠٠٩
الأصل: إنجليزي

المجلس التنفيذي الدورة الثانية والثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام بشأن تنفيذ عملية الإصلاح

سياسة الموظفين

الملخص

عملا بالقرار ١٨٠ م ت/٦ (أولا)، يقدم المدير العام تقريرا بشأن تنفيذ عملية الإصلاح. يعرض هذا التقرير أهم أوجه التقدم المحرز في إصلاح سياسة التوظيف ويقدم أحدث المعلومات عن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

لا تترتب على هذا البند أي آثار مالية أو إدارية.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ٤.

١ - تقدّم هذه الوثيقة عملا بالقرار ١٨٠ م ت/٦ (أولا) الذي يدعو المدير العام إلى تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي بشأن تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

٢ - وبغية ترشيد عملية توزيع الوثائق على الهيئتين الرئاسيتين، تتضمن هذه الوثيقة تقرير المدير العام بشأن تنفيذ عملية الإصلاح المقدم إلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين (الوثيقة ٢٦/م٣٥ الجزء الأول).

٣ - ويرد في الوثيقة ٢٦/م٣٥ الجزء الأول عرض موجز للتقدم المحرز في تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. كما تقدم الوثيقة أحدث المعلومات عن تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل خلال الفترة الممتدة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٩.

الإجراءات المتوقع من المجلس التنفيذي اتخاذها

٤ - قد يرغب المجلس التنفيذي ، على ضوء الاعتبارات المبينة في هذه الوثيقة، في اعتماد قرار يجري نصه على النحو التالي:

إن المجلس التنفيذي،

١ - إذ يذكر بقراره ١٨٠م ت/٦ (أولاً)،

٢ - وقد درس الوثيقة ١٨٢م ت/٦ الجزء الأول،

٣ - يحيط علماً بالعمل المنجز فيما يتعلق بتنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

٤ - ويطلب من المدير العام ما يلي:

(أ) إعداد استراتيجية للموارد البشرية للفترة ٢٠١١-٢٠١٦، مع مراعاة التوصيات الناجمة عن عمليات التقييم التي جرت بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، والقرارات ذات الصلة الخاصة باستراتيجية تحقيق اللامركزية، والعمل، عند الاقتضاء، على تحقيق الاتساق مع السياسات والممارسات المتبعة في النظام المشترك للأمم المتحدة؛

(ب) أن يقدم إليه في دورته الخامسة والثمانين بعد المائة وإلى المؤتمر العام في دورته السادسة والثلاثين تقريراً بشأن إعداد استراتيجية الموارد البشرية.

35 C

المؤتمر العام

الدورة الخامسة والثلاثون، باريس ٢٠٠٩



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

35 C/26

Part I

٢٦/م٣٥

الجزء الأول

٢٨ تموز/يوليو ٢٠٠٩

الأصل: إنجليزي

البند ١٠.١ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول: سياسة الموظفين

التقديم

المصدر: القرار ٣٤/م٦٨، الجزء الأول، والقرار ١٨٠ م/ت/٦، الجزء الأول.

الخلفية: دعا المؤتمر العام المدير العام إلى "مواصلة تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية، مع ضمان الاتساق مع السياسات والممارسات المشتركة لمنظمة الأمم المتحدة" وإلى "مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل" و"تقديم معلومات إلى المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة، وإلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين، بشأن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل". ودعا المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة المدير العام إلى تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة، وإلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين، بشأن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

الغرض: يقدم المدير العام في هذه الوثيقة إلى المؤتمر العام تقريراً عن الإنجازات الرئيسية التي تحققت في مجالي إصلاح سياسة الموظفين واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل. وقد قدم منذ الدورة الماضية للمؤتمر العام تقريران عن هذين الموضوعين إلى المجلس التنفيذي في الوثيقتين ١٨٠ م/ت/٦، الجزء الأول، و١٨١ م/ت/٦.

القرار المطلوب: الفقرة ٥٣.

المقدمة

١ - دعا المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين المدير العام إلى أن يواصل تنفيذ الإطار الخاص بسياسة الموارد البشرية، مع ضمان اتساقه مع سياسات وممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة، وإلى مواصلة تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة الأجل والطويلة الأجل التي أقرها المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين. وقدم المدير العام تقريراً مرحلياً بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي في دورته الثمانين بعد المائة.

٢ - وتقدم هذه الوثيقة عرضاً موجزاً للتقدم الذي أحرز في تنفيذ سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل في فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ويشكل إطار سياسة الموارد البشرية جزءاً من استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل وهو يشمل مجموعة كاملة من السياسات التي تغطي أهم مجالات إدارة الموارد البشرية. ونزولاً عند طلب المؤتمر العام دأبت المنظمة باستمرار على مواءمة سياساتها وممارساتها مع سياسات وممارسات النظام المشترك للأمم المتحدة مراعية في الوقت ذاته الاحتياجات الخاصة للمنظمة.

٣ - وجرى التركيز منذ عام ٢٠٠٨ على تقييم سياسات الموارد البشرية: وقد اضطلع مرفق الإشراف الداخلي بعمليات مراجعة للأداء فيما يتعلق بتناوب الموظفين^(١)، وسياسات الترقيات وتقييم الأداء، وعقود الموظفين المؤقتين. وأجرى مرفق الإشراف الداخلي في نفس الوقت بتكليف من مكتب إدارة الموارد البشرية عمليتي تقييم تناولتا سياسة التوظيف وبرنامج الترقية على أساس الجدارة^(٢).

٤ - وفي أعقاب مراجعة الأداء التي أجراها المراجع الخارجي للحسابات بشأن سياسة تناوب الموظفين، طلب المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة من المدير العام أن يعرض عليه استراتيجية بشأن تطبيق الحراك الجغرافي. وقد عرضت هذه الاستراتيجية على المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة واعتمدها المجلس في تلك الدورة.

٥ - ويرد فيما يلي عرض محدث للتطورات في اتجاهات التوظيف، وللتقدم المحرز في تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل.

التطورات في مجال التوظيف

التطورات في مجال التوظيف في الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ إلى أيار/مايو ٢٠٠٩

٦ - في الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ إلى أيار/مايو ٢٠٠٩ تم تعيين ١٢٦ موظفاً في وظائف من الفئة المهنية وما فوقها (١٠٨ في الفئة المهنية و١٨ من فئة مديري). ومن مجموع هذه التعيينات الـ ١٢٦ كان عدد المعينين من داخل المنظمة ٨٤ موظفاً (أي ٦٧٪) ومن المرشحين الخارجيين ٤٢ موظفاً (أي ٣٣٪). أما المعينون في وظائف مدير في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والبالغ عددهم ١٨ موظفاً فقد كان ٥ منهم (٢٨٪) من المرشحين الداخليين. وتدل هذه الأرقام على أهمية فرص التطور الوظيفي المتاحة في المنظمة للموظفين الأكفاء العاملين فيها، مع ضمان تجدد المواهب والمهارات عبر التوظيف الخارجي.

(١) في الوثيقة ١٧٩ م/ت/٣١، الجزء الأول.

(٢) يمكن الاطلاع على التقارير الخاصة بهاتين العمليتين على موقع مرفق الإشراف الداخلي على الشبكة الداخلية (الإنترانيت)

الشواغر الحالية والمقبلة

٧ - في أيار/مايو ٢٠٠٩ كان عدد الوظائف الشاغرة المفتوحة للتعيين في الفئة المهنية وما فوقها ١١٨ وظيفة^(٣) منها ٥٤ وظيفة في الميدان و٦٤ وظيفة في المقر، مما يمثل شواغر بنسبة ١٢٪. ونسبة الوظائف الشاغرة في الميدان (١٦٪) أعلى من نسبتها في المقر (١٠٪). وسيبلغ مجموع موظفي الفئة المهنية وما فوقها الذين سيتقاعدون في السنوات الأربع المقبلة (في أواخر عام ٢٠١٣) ١٩٢ موظفاً. وستكون أعلى نسبة من حالات التقاعد الآتية بين الموظفين من فئة المديرين ومن الدرجة م/٥، إذ سيتقاعد ٥٦ موظفاً من فئة مدير (٥٣٪) و٥٩ موظفاً بدرجة مهني/٥ (٣٨٪) في السنوات الأربع المقبلة.

٨ - ولضمان شغل الوظائف الشاغرة في مهل معقولة، سوف ينشر مكتب إدارة الموارد البشرية مسبقاً قائمة بالوظائف التي ستشعر بسبب التقاعد في الفترة ٢٠١٠/٢٠١١. وسيواصل هذا المكتب أيضاً عقد اجتماعات تخطيطية مع كل قطاع/مكتب لاستعراض الاحتياجات في مجال التعيين وإعادة تصنيف الوظائف والحراك ووضع خطط في هذا المجال لفترة العامين المقبلة.

تقييم سياسة التوظيف

٩ - بناء على طلب مكتب إدارة الموارد البشرية أجرى مرفق الإشراف الداخلي تقييماً لعملية التعيين في الوظائف المهنية (م) في عام ٢٠٠٨^(٤). وخلص التقييم إلى أن المديرين فهموا هذه السياسة جيداً وتقبلوها، وأن المديرين والموظفين رأوا أن العملية تمت بشفافية واشتملت على تدقيقات وموازنات معمقة. وأن عاملي تمثيل الجنسين والتمثيل الجغرافي هما من العوامل الهامة المؤثرة في هذه العملية وتشير الإحصاءات إلى أن هاذين المجالين شهدا تحسناً مستمراً. وتعتبر إجراءات التوظيف في اليونسكو نموذجية في نظر منظمات أخرى. وشخص التقييم أيضاً عدداً من التحديات، لا سيما ضرورة التقليل من التأخير الملاحظ في إجراءات التعيين في بعض الوظائف، وضرورة اجتذاب مرشحين يتمتعون بكفاءات أعلى مستوى لشغل الوظائف الشاغرة في اليونسكو. وقد أعد مكتب إدارة الموارد البشرية خطة لمعالجة هذه القضايا استناداً إلى توصيات مرفق الإشراف الداخلي.

الحراك الجغرافي

التطورات في مجال الحراك الجغرافي للموظفين حتى أيار/مايو ٢٠٠٩

١٠ - وابتداءً من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، شمل الحراك الجغرافي بين مختلف مقر العمل ٢٤٥ موظفاً من الفئة المهنية وما فوقها مما يمثل في المتوسط ٩٠ عملية نقل في كل فترة عامين. وكانت أكثر هذه التنقلات تجري فيما بين المكاتب الميدانية (٥٠٪) ومن المقر إلى الميدان (٣١٪)، أما الانتقال من الميدان إلى

(٣) إن الوظائف الشاغرة كما يحتسبها مكتب الميزانية هي الوظائف الشاغرة المرصود لها اعتمادات في الميزانية، أي الوظائف التي يحقق شغورها وفورات حقيقية، بعد خصم الوظائف الشاغرة التي تستخدم اعتماداتها لتمويل عقود موظفين مؤقتين. ومن ثم لا سبيل إلى مقارنة هذه المعلومات بالبيانات التي تصدر عن مكتب إدارة الموارد البشرية. ويكون عدد الوظائف الشاغرة المحتسبة لأغراض الميزانية أقل عادة من العدد الحقيقي للوظائف الشاغرة.

(٤) يمكن الاطلاع على تقرير التقييم في موقع مرفق الإشراف الداخلي على الشبكة الداخلية.

المقر فمثل نسبة ١٩٪. وكانت أغلبية هذه التنقلات في شكل نقل بنفس الدرجة، باستثناء النقل من المقر إلى الميدان حيث كان ٥٠٪ منه مصحوباً بترقية.

استراتيجية الحراك الجغرافي

١١- أصبح الحراك الجغرافي، منذ ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨، يسري على جميع الموظفين المهنيين الدوليين. وقد بات من الشروط الواضحة لتعيين أي موظف دولي من الفئة المهنية في اليونسكو أن يقبل سياسة المنظمة الخاصة بالحراك الجغرافي، وهو ما ينعكس في رسالة التعيين.

١٢- وأعد المدير العام استراتيجية لتطبيق الحراك الجغرافي أقرها المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة في نيسان/أبريل ٢٠٠٩^(٥). وتؤكد هذه الاستراتيجية على مفهوم الحراك الجغرافي باعتباره محكوماً باحتياجات المنظمة، وخاصة بضرورة التنفيذ الفعال لبرامج اليونسكو في المقر وفي الميدان.

١٣- وعلى الرغم من أن جميع الموظفين المهنيين الدوليين خاضعون للحراك الجغرافي، فإن ذلك لا يعني أن هذا الحراك سيطبق أو ينبغي أن يطبق على كل موظف، نظراً لأن التحركات الجغرافية للموظفين ينبغي أن تستجيب للاحتياجات التنفيذية للمنظمة، مع مراعاة مقتضيات توافر المهارات والمواصفات المهنية المطلوبة. كما أن الحراك الجغرافي يعتبر عنصراً هاماً في التطور المهني للموظف وفي تقدمه في السلك الوظيفي. وفي ظل برنامج الحراك الجغرافي، تعتبر الخبرة في الميدان معياراً هاماً من معايير الترقية. وتم الاحتفاظ بمبدأ المدة القصوى للبقاء في مقر العمل وفقاً لظروف العمل والمعيشة: أي من ٢ إلى ٣ سنوات في مقر العمل الشاق، ومن ٦ إلى ٧ سنوات في مقر العمل الأخرى. أما في المقر الرئيسي، فإن الحراك الجغرافي سوف يستند إلى الاحتياجات التنفيذية وإلى فرص الحراك الميداني المتاحة.

١٤- وتتبنى الاستراتيجية نهجاً تنظيمياً وتخطيطياً إزاء حراك الموظفين. فسوف يوجه استبيان سنوي إلى الموظفين لمعرفة ما هي اهتماماتهم وظروفهم الشخصية فيما يتصل بالحراك. وستولى، قدر الإمكان، عناية خاصة للموازنة بين متطلبات العمل ومراعاة أفضليات الموظفين وظروفهم الشخصية.

١٥- سوف تتولى القطاعات/المكاتب مرة كل سنتين إعداد خطط لحراك الموظفين تستند فيها إلى احتياجات الوثيقتين م/٤ وم/٥، واستراتيجية اللامركزية، وإلى متطلبات حراك الموظفين. وسيجري الإعلان عن جميع الوظائف التي ستصبح شاغرة في غضون ١٢ إلى ١٨ شهراً في نشرة للوظائف الشاغرة تصدر سنوياً. وتطبق سياسة التعيين العادية على جميع التنقلات الجغرافية التي تنطوي على ترقية.

١٦- وتشجيعاً لحراك الموظفين، سوف تتخذ تدابير جديدة مالية وغير مالية لحفز الموظفين على الانتقال للعمل في مقر عمل أخرى، منها مثلاً إرسال الموظفين إلى مركز العمل الجديد قبل أسبوع من تاريخ التعيين لتيسير استقرار الموظف وأسرته، وتعزيز الجلسات الإعلامية المخصصة للموظفين قبل انتدابهم للعمل في الميدان، وإنشاء مرفق لتقديم المشورة، بما في ذلك إرشاد الموظفين المنتدبين حديثاً ووضع استراتيجية إعلامية شاملة لتزويدهم بالمعلومات عن البلد المعني. ومن أجل تعزيز التطور المهني والتقدم في السلك الوظيفي، ستعتبر الخبرة في الميدان معياراً هاماً للحصول على الترقية، وستعطى الأولوية في التعيين

لوظائف الدرجة م/٤ وما فوق للموظف الذي يمتلك خبرة ميدانية. كما ستعطي نقاط إضافية للموظفين المنتدبين للعمل في الميدان ولا سيما في مقار العمل الشاق في إطار برنامج الترقيات على أساس الاستحقاق .

١٧- كما تضمنت استراتيجية الحراك الجغرافي اقتراحات بشأن خطة للحراك القصير الأجل. وتستهدف الانتدابات القصيرة الأجل تلبية احتياجات العمل القصيرة الأجل، وتوفير الخبرة اللازمة حيثما توجد الحاجة إليها، والإسهام في بناء القدرات ونقل المعارف داخل المنظمة بأكملها. وسيقوم الموظفون المنتدبون لأجل قصير بمهام محددة مثل الأعمال ذات الصلة بعملية البرمجة القطرية للأمم المتحدة، والعمل في مشروعات أو أنشطة محددة، وفي أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث، وتقديم الدعم المؤقت لأحد المكاتب أو أفرقة العمل، أو العمل مؤقتاً محل موظف أساسي. وستراوح مدة الانتدابات القصيرة الأجل بين شهرين واثني عشر شهراً.

سياسة الترقيات

التطورات في مجال الترقيات في الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ إلى أيار/مايو ٢٠٠٩

١٨- أكدت سياسة الترقيات المنفذة منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣ أن الطريقتين الرئيسيتين لمنح الترقيات يتمثلان في الاختيار التنافسي وإعادة تصنيف الوظائف.

١٩- وفي الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ حصل ٢٥٢ موظفاً أي ١٣٪ من مجموع الموظفين على ترقيات على النحو التالي: ١١٥ ترقية من خلال إعادة تصنيف الوظائف (٤٦٪)؛ و ٨٧ ترقية عن طريق مسابقة للتعيين في وظيفة أعلى درجة (٣٥٪)؛ و ٣٤ ترقية منحت على أساس الجدارة (١٤٪)؛ وتمت ترقية ١٦ موظفاً في وظائف مزدوجة الدرجة^(١). وعلى سبيل المقارنة فإن الترقيات التي منحت في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بلغت ٢٦٤ ترقية تمثل نسبة مماثلة من مجموع الموظفين (١٣٪) منح أغلبها (٤٨٪) من خلال المنافسة لشغل وظيفة ذات درجة أعلى.

برنامج الترقيات على أساس الجدارة

٢٠- استكمالاً لسياسة الترقيات، طبق مكتب إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٨ على أساس تجريبي برنامجاً للترقية على أساس الجدارة يستهدف مكافأة النتائج/المساهمات المميزة التي عادت بالنفع على برنامج اليونسكو وخدماتها. وخصصت للترقيات على أساس الجدارة ميزانية مقدارها ١ مليون دولار من مجمل الاحتياطي الذي أقره المؤتمر العام للترقيات عن طريق إعادة تصنيف الوظائف وعلى أساس الجدارة والبالغ ٢ مليون دولار. واستفاد ٣٤ موظفاً من ترقيات على أساس الجدارة في إطار هذا البرنامج في عام ٢٠٠٨.

٢١- وكان من ضمن معايير التقييم المعتمدة لمنح الترقيات على أساس الجدارة تحقيق نتائج بيّنة، والأداء المرضي، والحراك، بالإضافة إلى القدرة على الأداء على مستوى أعلى، وثبوت امتلاك مهارات إدارية، كما يعطى وزن خاص للحراك الجغرافي فيما يتعلق بالموظفين المهنيين. ويجري تضمين عملية تقييم الأداء توصيات بشأن ترقية الموظف المعني تدرسها لجان مراجعة. وقد قامت لجنة معنية بالترقيات يرأسها نائب

(٦) مثل الوظائف بدرجة م/١-م/٢.

المدير العام وتتكون من أربعة أعضاء يعينهم المدير العام منهم اثنين من رؤساء المكاتب الميدانية، ومن مراقب من كل من رابطتي الموظفين، بمراجعة التوصيات الخاصة بالترقيات في حزيران/يونيو ٢٠٠٨. ووافق المدير العام على تطبيق التوصيات ابتداءً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩.

٢٢- وبعد هذه العملية التجريبية، أجرى مرفق الإشراف الداخلي تقييماً لبرنامج الترقيات على أساس الجدارة في عام ٢٠٠٩^(٧). ووجد التقييم أن برنامج الترقيات على أساس الجدارة يحظى بتأييد واسع. وأيد تقرير التقييم في نتائجه العامة مواصلة البرنامج، ولكنه أشار أيضاً إلى أنه من السابق لأوانه تقدير أو قياس مدى إسهام البرنامج في تحقيق أهداف الثقافة المبنية على النتائج أو في زيادة حوافز الموظفين. ومن المفترض إجراء استعراض للبرنامج بعد ثلاثة أو أربعة أعوام.

الترقيات الممولة من احتياطي إعادة تصنيف الوظائف

٢٣- استخدم احتياطي تمويل الوظائف البالغ ١ مليون دولار الذي أقره المؤتمر العام في دورته الرابعة والثلاثين لتمويل إعادة تصنيف ٦٩ وظيفة منها ٢١ وظيفة من الفئة المهنية، و٧ وظائف من فئة المهنيين الوطنيين و٣٥ وظيفة من فئة الخدمة العامة. كما أعيد تصنيف وظيفة واحدة من الفئة المهنية إلى فئة مدير وه وظائف من فئة الخدمة العامة إلى الفئة المهنية.

الجائزة الممنوحة للأفرقة

٢٤- بدأ منح جائزة المدير العام للأفرقة في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩، وهي جائزة غير نقدية تستهدف الاعتراف بالإسهام المميز للأفرقة. وهي تقدم لمكافأة صفات معينة مثل العمل الجماعي، وروح المبادرة، والتجديد، والإبداع، والإخلاص في الخدمة. واختيرت ٩ أفرقة في عام ٢٠٠٩ للحصول على هذه الجائزة منها ٣ أفرقة في المقر و٦ في المكاتب الميدانية. وسلم المدير العام الأفرقة المختارة هذه الجوائز أثناء الاحتفال بيوم الموظفين في حزيران/يونيو ٢٠٠٩.

سياسة تقييم الأداء

التقدم المحرز في التنفيذ

٢٥- تقضي سياسة تقييم الأداء التي طبقت في عام ٢٠٠٤ بإجراء تقييم مبني على النتائج مرة كل عامين. وقد أنجزت منذ استحداث هذا النظام دورتان لتقييم الأداء (٢٠٠٤/٢٠٠٥ و ٢٠٠٦/٢٠٠٧). ففي الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥، أنجزت التقارير الخاصة بـ ٧٧٪ من الموظفين؛ وفي الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ كانت هذه النسبة ٦٤٪ للمقر و٥١٪ في المكاتب الميدانية. أما في فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ فقد أنجز الجزء الأول من دورة تقييم الأداء (تحديد النتائج المتوقعة) بنسبة ٧٩٪ مما يمثل تحسناً قياساً لفترتي العامين السابقتين. وسيجري تقييم أداء الموظفين للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في أواخر عام ٢٠٠٩.

٢٦- وفي حزيران/يونيو ٢٠٠٩ باشر المراجع الخارجي للحسابات تقييماً لعملية تقييم الأداء وسيستفيد مكتب إدارة الموارد البشرية من توصياته لتحسين هذه العملية.

(٧) مكن الاطلاع على تقرير التقييم على موقع إنترانيت لمرفق الإشراف الداخلي.

الاتفاق الخاص بأداء كبار الموظفين

٢٧- وبدأ في عام ٢٠٠٨ تطبيق اتفاق الأداء الخاص بموظفي الإدارة العليا (أي بمساعدي المدير العام، ومديري المكاتب، ومديري أو رؤساء المكاتب الميدانية). ويغطي الاتفاق فترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ويحدد المسؤوليات في مجال تخطيط البرنامج وتنفيذه، والعلاقات الخارجية والشراكات، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الميزانية والشؤون المالية. وزود المديرين بتوجيهات تفصيلية لمساعدتهم في إعداد اتفاق الأداء الخاص بكل منهم. وسيُجرى في نهاية عام ٢٠٠٩ تقييم أداء موظفي الإدارة العليا على أساس النتائج المحرزة في هذه المجالات الأربعة.

برنامج التعلم وتنمية المهارات

التقدم المحرز في برنامج التعلم وتنمية المهارات في الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ إلى أيار/مايو ٢٠٠٩

٢٨- بلغت ميزانية التدريب ٥,٥ مليون دولار في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، أي ما يمثل ١,٥٪ من تكاليف الموظفين. وعهد بربع هذه الميزانية (أي ١,٣ مليون دولار أمريكي) إلى القطاعات، والمكاتب، والمكاتب الميدانية، ومعاهد الفئة ١، لتمويل احتياجاتها الخاصة في مجال التدريب وتنمية القدرات.

٢٩- وفي الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ كان معدل تنفيذ ميزانية التدريب البالغة ٦ مليون دولار ٩٩,٥٪ وشارك في دورات التدريب نحو ٨٠٤٤ شخصاً. وبحلول ١ أيار/مايو ٢٠٠٩ بلغ معدل تنفيذ ميزانية التدريب الموحدة ٦٣,٥٪ وشارك في دورات التدريب ٣,٨٥٣ شخصاً.

٣٠- وركزت خطة التدريب الموحدة لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ على الأولويات التالية:

(أ) الارتقاء بالفعالية التنظيمية على نطاق منظومة الأمم المتحدة وداخل اليونسكو؛

(ب) تحسين الكفاءات المهنية المتعلقة بتنفيذ البرنامج؛

(ج) تعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة؛

(د) دعم أنشطة التعلم وتنمية القدرات.

٣١- وكان التدريب الرامي إلى دعم عملية إصلاح الأمم المتحدة من المجالات ذات الأولوية خلال فترة العامين الحالية، واشتمل ذلك على تدريب مديري الوحدات الميدانية في مجال التقييم القطري المشترك/إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية لتأمين مشاركتهم الفعالة في عمليات هذين الإطارين؛ ونفذ في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩ برنامج منقح للتوجيه والإرشاد شمل كافة المهنيين المعيّنين حديثاً؛ ويركز هذا البرنامج على عمل الموظف وطريقة تأديته لمهامه، ويشتمل على دورات إعلامية تقدمها القطاعات ومرافق الدعم، ويستكملها برنامج التدريب المؤسسي الذي يعرف الموظفين الجدد بتاريخ اليونسكو، ومهامها، وسير عملها، وبيئتها، وإدارتها، ويروج لفكرة العمل من أجل توحيد الأداء والسعي إلى تحقيق أهداف واحدة. ويتكون هذا البرنامج من ست وحدات ويُقدّم في غضون الأشهر الستة التي تلي الالتحاق بالوظيفة. ويستغرق البرنامج في المقر ثلاثة أيام عمل كاملة، إلا في حالة المديرين الذين يُقدّم لهم

في شكل عدة وحدات قصيرة. أما في المكاتب الميدانية فإن البرنامج يتخذ شكل تمرين على تكوين الأفرقة، يحضره جميع الموظفين وتنبثق عنه خطة عمل.

٣٢- ومن أجل تحسين الكفاءات المهنية في مجال تنفيذ البرنامج، تم أيضاً تدريب بعض الموظفين في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في مجال مراعاة منظور حقوق الإنسان وأوضاع ما بعد النزاعات وما بعد الكوارث. ونظمت دورات تدريبية بشأن البرمجة والإدارة والمراقبة المستندة إلى النتائج، والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وإدارة المكاتب الميدانية والتدريب المؤسسي. ولا تزال دورات تعليم اللغات الرسمية الست تجتذب الكثيرين وقد شارك فيها قرابة ٥٠٠ شخص. ويجري إعداد وحدة للتعليم عن بعد خاصة بمراعاة المنظور الجنساني ينتظر إنجازها في أواخر عام ٢٠٠٩.

٣٣- وفي منظور تعزيز ثقافة الإدارة والمساءلة، تم تدريب ٢٠٤ مديرين في إطار برنامج القيادة وإدارة التغيير منذ عام ٢٠٠٢. وبعد إجراء تقييم خارجي للبرنامج تجري حالياً صياغته من جديد لتضمينه موضوعات أخرى منها إدارة المخاطر وقضايا الجنسين. وسوف يصبح البرنامج التدريبي الجديد متاحاً في أواخر عام ٢٠٠٩.

٣٤- كما أعد مكتب إدارة الموارد البشرية أداة شاملة للتعليم الذاتي موجهة لجميع الإداريين والمشرفين في اليونيسكو أصدرها في قرص مدمج عام ٢٠٠٨ بعنوان "إدارة الموظفين بثقة". وتتضمن هذه الأداة الجديدة عرضاً عاماً للسياسات والإجراءات ذات الصلة بالموارد البشرية، والمسائل العملية المتعلقة بتطبيقها، وسيناريوهات مستمدة من واقع الحياة، وبعض النصائح والتمارين العملية الرامية إلى تحسين المعارف والمهارات في مجال إدارة الموظفين. وتشتمل هذه الأداة على سبع وحدات تشرح دور المديرين والمشرفين، وترشدهم في مجال أداء المسؤوليات الإدارية الأساسية. كما تقدم بعض التوجيهات فيما يتعلق بكيفية تلافي النزاعات في مكان العمل وإدارتها على أفضل وجه مع ضمان الالتزام بقواعد السلوك.

٣٥- ويجري خلال عام ٢٠٠٩ تطوير وتجريب ١٤ وحدة (أقراص قراءة بالليزر) بشأن المهارات الأساسية في مجال الإدارة. وتتناول موضوعات مثل إدارة الأفرقة، وتحفيز الموظفين وتمكينهم، وتخطيط وقت العمل وتنظيمه وإدارته؛ وإدارة النزاعات، وإدارة التنوع، والتوجه نحو الزبائن، وغيرها. وأتيح بالاتصال الإلكتروني المباشر أدلة توجيهية لجميع موظفي البرنامج والموظفين الإداريين بشأن التعاقد على الخدمات، والإدارة المالية والمراقبة المالية، والأسفار في بعثات. كما أعدت وحدتان للتعليم بالوسائل الإلكترونية في مجالي المشتريات والأمن وأتيحتا لجميع الموظفين في المقر والميدان.

المبادرات الخاصة بالتدرج الوظيفي

٣٦- يجري تنفيذ مشروع بشأن الكفاءات في قطاع التربية يستهدف تحديد الكفاءات الأساسية والمهارات التقنية والمسارات الوظيفية المتاحة للموظفين المهنيين.

٣٧- وأنشئ مركز لتقييم القدرات الإدارية وتطويرها تم اختباره بالنسبة لـ ٢٦ مديراً من المستوى المتوسط في عام ٢٠٠٩. واستهدف ذلك تقييم القدرات الإدارية للمديرين من الفئة الوسطى وتحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تطوير، ويستطيع المديرون بعد ذلك أن يشاركوا في دورات تدريبية تفيدهم في سد الثغرات التي قد يواجهونها في بعض المجالات.

٣٨- واستحدثت الأدوات والخدمات التالية لدعم التدرج الوظيفي: صدر دليل اليونسكو للمسار المهني الذي يزود الموظفين والمديرين بمعلومات وجيزة عن أساسيات التقدم في السلك الوظيفي وعملية البحث عن الوظيفة؛ وقُدِّم تدريب بشأن " تحرير البيانات الشخصية ورسالة بيان الدوافع " كما أنشئت بوابة جديدة على الإنترنت لتيسير الحصول على معلومات عن الدورات الجديدة المتاحة على أقراص مدمجة، والفهرس الخاص بها، وكيفية التسجيل إلكترونياً في هذه الدورات، وعمليات التقييم.

التعاون بين الوكالات: منتدى مدراء أنشطة التعلم وشبكة التطوير الوظيفي

٣٩- تواصل اليونسكو الإسهام بنشاط في منتدى مدراء أنشطة التعلم الذي استضافته في باريس في عام ٢٠٠٨. وتركزت مناقشات المنتدى على مبادرة توحيد الأداء في الأمم المتحدة وعلى التعاون في هذا الإطار، وقد حضره ممثلو ٥٠ وكالة تابعة للأمم المتحدة وكان المتحدثون الرئيسيون فيه من ممثلي الأمم المتحدة والقطاع الخاص. واستضيف منتدى عام ٢٠٠٩ في كلية موظفي الأمم المتحدة بتورينو.

٤٠- وتشارك اليونسكو أيضاً بنشاط في شبكة التطور الوظيفي، وهي شبكة مؤلفة من العاملين في مجال التطور الوظيفي في الأمم المتحدة وتعمل على تيسير التعاون بين الوكالات وتشاطر أفضل الممارسات. واستضافت اليونسكو اجتماع المائدة المستديرة السنوي الرابع الخاص بالتطور الوظيفي الذي عقد في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧ وحضره ٩٠ مشاركاً من العاملين في هذا المجال ينتمون إلى ٥٣ منظمة من المنظمات الدولية ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات الأوروبية. ونظم اجتماع المائدة المستديرة لعام ٢٠٠٨ في لاهاي وحضره ١٢٠ مشاركاً من ٥٠ منظمة دولية.

برنامج الأخلاقيات

٤١- تم تعيين المسؤول عن برنامج الأخلاقيات (م-٥) الذي سيلتحق بعمله في اليونسكو في تموز/يوليو ٢٠٠٩. وسوف يرفع تقاريره إلى المدير العام ويكون مسؤولاً عن تطوير وتنفيذ برنامج اليونسكو للأخلاقيات بما يشمل إسداء المشورة في القضايا الأخلاقية، والتدريب في مجال الأخلاقيات، وقناة التبليغ الطوعية (بما في ذلك سياسة حماية المبلغين)، ووضع ترتيبات للتبليغ المالي خاصة بموظفين مختارين.

تنفيذ استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل (الملحق ١)

٤٢- تشمل استراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل التي اعتمدها المدير العام في عام ٢٠٠٥ الفترة ٢٠٠٥-٢٠٠٦. ومن خلال تنفيذ مجموعة واسعة من المبادرات، لا سيما فيما يتصل بسياسات وعمليات تنمية الموارد البشرية، ترمي هذه الاستراتيجية إلى ضمان مواءمة مواصفات موظفي اليونسكو لاحتياجات المنظمة التي يركز نشاطها على تنفيذ البرنامج وتحقيق النتائج مع توخي فعالية التكاليف. وترد في الملحق ١ معلومات عن التقدم المحرز في هذا الصدد. وترد أدناه أهم الإنجازات.

٤٣- أجري استعراض شامل لقطاعات البرنامج أسفر عن ترشيد بنى المنظمة (لا سيما من خلال خفض عدد أقسام البرنامج) وإعادة توزيع الموظفين لصالح البرامج ذات الأولوية. كما أعيد تقييم توزيع موظفي البرنامج بين المقر والميدان لضمان تخصيص عدد أكبر من الموظفين لتنفيذ البرنامج. ويتضح من الجدول ١ أن معظم الوظائف المهنية في قطاع التربية (البرنامج العادي) موجودة في الميدان (٦٢٪) يليه قطاع الاتصال

(٤٩٪) ثم قطاع العلوم (٤٤٪). وارتفعت نسبة الوظائف المهنية الميدانية في قطاع الثقافة من ٣٤٪ إلى ٣٨٪ وفي قطاع العلوم الاجتماعية من ٣٠٪ إلى ٣٦٪.

الجدول ١

توزيع الوظائف المهنية (مدير/مهني/مهني وطني) (البرنامج العادي) (المقر-الميدان) بحسب القطاعات مقارنة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (الوثيقة ٥/م٣٣ المعتمدة) وعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤)

٢٠٠٩-٢٠٠٨ (المصدر: ٥/م٣٤)		٢٠٠٦-٢٠٠٧ (المصدر: ٥/م٣٣)		القطاعات
وظائف مدير/مهني/مهني وطني الميدان	وظائف مدير/مهني المقر	وظائف مدير/مهني/مهني وطني الميدان	وظائف مدير/مهني المقر	
١٢٢ (٦٢٪)	٧٥ (٣٨٪)	١٠٤ (٥٧٪)	٧٨ (٤٣٪)	التربية
٣١ (٤٩٪)	٣٢ (٥١٪)	٣٢ (٥١٪)	٣١ (٤٩٪)	الاتصال
٤٦ (٤٤٪)	٥٩ (٥٦٪)	٤٤ (٤٤٪)	٥٧ (٥٦٪)	العلوم
٤٣ (٣٨٪)	٧١ (٦٢٪)	٣٣ (٣٤٪)	٧٤ (٦٦٪)	الثقافة
٢٢ (٣٦٪)	٣٩ (٦٤٪)	١٨ (٣٠٪)	٤٣ (٧٠٪)	العلوم الاجتماعية

٤٤- ومنذ عام ٢٠٠٠، زادت نسبة الموارد البشرية المخصصة لقطاعات البرنامج قياساً إلى تلك المخصصة للخدمات المرتبطة بالبرنامج ومرافق الدعم والمرافق المركزية. ويبين الجدول ٢ أن ٦٠٪ من وظائف البرنامج العادي في الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ (٥/م٣٤) خصصت لقطاعات البرنامج، مقارنة بنسبة ٥٣٪ في الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٥/م٣٠). وزاد عدد الوظائف في قطاعات البرنامج زيادة معتدلة (بنسبة ٢,٥٪) بينما انخفض العدد الإجمالي لوظائف البرنامج العادي بمقدار ١٩٣ وحدة (٩٪) منذ عام ٢٠٠٠.

الجدول ٢

التطور الذي طرأ على وظائف البرنامج العادي في قطاعات البرنامج مقارنة بين الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٥/م٣٠) والفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤)

الفارق بين ٥/م٣٤ و ٥/م٣٠	٢٠٠٩/٢٠٠٨ (٥/م٣٤)	٢٠٠١/٢٠٠٠ (٥/م٣٠)	
٢,٥٪	١١٥١	١١٢٣	مجموع قطاعات البرنامج
٢٢٪ -	٧٧٤	٩٩٥	مجموع مرافق الدعم
٩٪ -	١٩٢٥	٢١١٨	المجموع

٦٠٪	٥٣٪	٪ قطاعات البرنامج
٤٠٪	٤٧٪	٪ الدعم

بما يشمل مكتب التنسيق الميداني (الميدان)

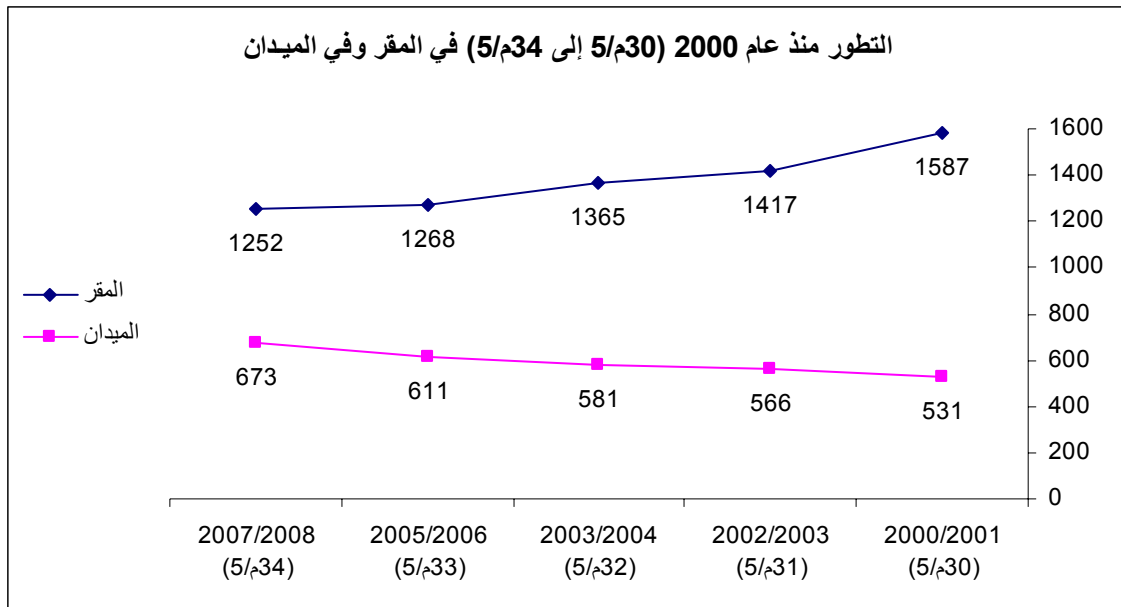
٤٥- وتززت طاقة موظفي الميدان إذ زاد عدد الوظائف في الميدان زيادة صافية بمقدار ١٤٢ وظيفة (٥/م٣٤) منذ عام ٢٠٠٠ بحيث أصبح العدد الإجمالي للوظائف الميدانية ٦٧٣ وظيفة. وارتفعت نسبة الوظائف الميدانية إلى وظائف المقر إلى ٣٥٪ في الوثيقة ٥/م٣٤ (الجدول ٣ والرسم البياني ١). وستعرض على المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثمانين بعد المائة اقتراحات بشأن تشكيل شبكة المكاتب الميدانية وبنية التوظيف فيها، في إطار التقرير الخاص باستعراض عملية تحقيق اللامركزية.

الجدول ٣

تطور وظائف البرنامج العادي في المقر وفي الميدان
بين الفترة ٢٠٠٠-٢٠٠١ (٥/م٣٠) والفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ (٥/م٣٤)

المقر	٢٠٠٠ / (٥/م٣٠)		٢٠٠٢ / (٥/م٣١)		٢٠٠٤ / (٥/م٣٢)		٢٠٠٦ / (٥/م٣٣)		٢٠٠٨ / (٥/م٣٤)		التطور ٢٠٠٩-٢٠٠٠ %
	%	٢٠٠١	%	٢٠٠٣	%	٢٠٠٥	%	٢٠٠٧	%	٢٠٠٩	
المقر	٧٥	١٥٨٧	٧١	١٤١٧	٧٠	١٣٦٥	٦٧	١٢٦٨	٦٥	١٢٥٢	٣٣٥ -
الميدان	٢٥	٥٣١	٢٩	٥٦٦	٣٠	٥٨١	٣٣	٦١١	٣٥	٦٧٣	١٤٢
المجموع		٢١١٨		١٩٨٣		١٩٤٦		١٨٧٩		١٩٢٥	١٩٣ -

الرسم البياني ١



٤٦- وتقدم العمل في تحديد المواصفات العامة ومجموعات المهارات المطلوب توافرها في موظفي الفئة المهنية وفئة الخدمة العامة: وتمت مراجعة وتحديث نحو ٨٠٠ من توصيفات وظائف الخدمة العامة في المقر، واستحدثت عند اللزوم توصيفات عامة للوظائف. وفيما يتعلق بالموظفين المهنيين أنجز أيضاً العمل في تحديد المواصفات العامة وتوصيفات وظائف أخصائيي البرنامج (المهنيون الدوليون والموظفون الوطنيون) في المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية. وفي المقر شرع قطاع التربية في عملية استعراض لمواصفات وظائف

أخصائيي برنامج التربية، بما في ذلك تحديد الكفاءات ووضع مواصفات وظيفية عامة. وستنفذ عملية مماثلة في عام ٢٠١٠ في قطاعات الثقافة، والعلوم، والعلوم الاجتماعية والإنسانية، والاتصال، والعلاقات الخارجية.

٤٧- ويمكن القول بشكل عام، أن عدد موظفي الإدارة العليا لا يزال ضئيلاً إذ بلغ عدد الوظائف بدرجة مدير وما فوقها المعتمدة في الوثيقة ٣٤م/٥ (البرنامج العادي) مائة ووظيفتان (١٠٢) مما يمثل ٥٪ من مجموع الوظائف و١٢٪ من مجموع وظائف فئة المهنيين والمديرين. وفي ١ أيار/مايو ٢٠٠٩، كان عدد الموظفين بدرجة مدير ٩٤ موظفاً في حين كان العدد الفعلي للموظفين بدرجة مدير-١ وما فوقها يناهز ٢٠٠ موظف في ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩.

٤٨- وأحرز تقدم مستمر على صعيد تحسين التوزيع الجغرافي إذ بلغ عدد الدول الأعضاء الممثلة في الأمانة ١٥٨ دولة (٨٢٪ من مجموع الدول الأعضاء) مقابل ١٤٤ دولة (٧٧٪) في حزيران/يونيو ٢٠٠٠. ومن خلال تعيين ٧٩ موظفاً جديداً من الدول الأعضاء غير الممثلة والممثلة دون النصاب^(٨) منذ سنة ٢٠٠٠، أسهم برنامج المهنيين الشباب في تحسين التوزيع الجغرافي للدول الأعضاء إضافة إلى اجتذاب موظفين شباب وموهوبين. وترد معلومات مستوفاة عن التوزيع الجغرافي في التقرير الخاص بالتوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين المقدم إلى المؤتمر العام (٣٥/م/٣٥).

٤٩- وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، فقد تحقق التكافؤ في الوظائف المهنية من الدرجة م-١ إلى م-٥ إذ بلغت نسبة النساء ٥١٪ وهي أعلى نسبة في تمثيل النساء على مستوى الوظائف المهنية في وكالات الأمم المتحدة (مع صندوق الأمم المتحدة للسكان)^(٩). وكانت النساء يمثلن في ١ أيار/مايو ٢٠٠٩، نسبة ٦٠٪ من موظفي الدرجة م-١/٢-٢، و٤٠٪ من موظفي الدرجتين م-٤ وم-٥. ولكن يبقى هناك اختلال هام في نسبة توزيع الوظائف بين الجنسين على مستوى الإدارة العليا (درجة مدير وما فوقها) إذ تمثل النساء ٢٣٪ من المديرين. ويرد تقرير مرحلي شامل عن تنفيذ خطة العمل الخاصة بالتوازن بين الجنسين ضمن التقرير عن التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين المقدم إلى المؤتمر العام (٣٥/م/٣٥).

٥٠- وجرى تعزيز القدرات الإدارية والمساءلة من خلال جداول تفويض السلطات وعمليات المساءلة في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأمن والشؤون المالية والأسفار والمشتريات والتعاقد على السلع والخدمات. وتحدد هذه الجداول بوضوح مختلف بنود مساءلة المديرين في هذه المجالات. وتم اختبار اتفاق أداء لكبار الموظفين (مساعدو المدير العام ومديرو المكاتب ورؤساء المكاتب الميدانية)، باعتباره جزءاً من إطار مساءلة كبار موظفي الإدارة (انظر الفقرة ٢٧). كما يلتزم المدير العام بوضع نظام شامل لاسترجاع المعلومات خاص بكبار موظفي الإدارة. ومن أجل تعزيز ثقافة المساءلة، طبق في اليونسكو نظام التدريب الإلزامي على القيادة وإدارة التغيير الذي تلقى التدريب في إطاره ٢٠٤ من كبار الموظفين منذ عام ٢٠٠٢.

نظام للمعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين)

٥١- بعد استكمال المرحلة الأولى من النظام الجديد للمعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية STEPS (نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين) في عام ٢٠٠٧، التي شملت كشف المرتبات، وإدارة شؤون الموظفين،

(٨) بمن فيهم ١٠ مهنيين شباب سيلتحقون بالمنظمة في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٩

(٩) إحصاءات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بتاريخ ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨.

والإدارة التنظيمية، وتنظيم الوقت، والميزانية والمراقبة، أجريت عدة عمليات لتحسين النظام في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ لجعل النظام أيسر استخداماً وتوفير مزيد من الدعم لعمليات مكتب إدارة الموارد البشرية الخاصة بكشوف المرتبات. ويجري العمل حالياً على تنظيم سير العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتوفير الخدمات الذاتية للموظفين والمدبرين. وسيسهم ذلك في زيادة الفعالية ومساعدة الموظفين في المعالجة اليومية للمعاملات الخاصة بالموارد البشرية. وقد أرجئ تنفيذ المرحلة الثانية من المشروع، التي تشمل بعض المجالات العملية مثل حشد الموظفين وتطوير مهاراتهم وتدريبهم، إلى عام ٢٠١٠ شريطة توافر الموارد اللازمة.

٥٢- يواصل موقع مكتب الموارد البشرية على الشبكة الداخلية (الإنترانيت) تيسير وصول الموظفين بسهولة إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، لا سيما الحصول على معلومات محدّثة عن الأنشطة والسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية. ويتقدم العمل الرامي إلى إعداد دليل جديد للموارد البشرية يتيح بالاتصال المباشر على الإنترنت ويشمل كل مجالات إدارة الموارد البشرية. وسوف يصبح الدليل جاهزاً ويتاح على الإنترنت في عام ٢٠٠٩.

مشروع القرار

٥٣- بناء على ما تقدم، قد يرغب المؤتمر العام في أن ينظر في اعتماد مشروع القرار التالي:

إن المؤتمر العام،

وقد درس الوثيقة ٣٥/م.٢٦، الجزء الأول،

أولاً

سياسة الموظفين

١ - يحيط علماً بالعمل المنجز في تنفيذ الإطار الخاص بإصلاح سياسة الموارد البشرية، وباستراتيجية التوظيف المتوسطة والطويلة الأجل؛

٢ - ويطلب من المدير العام:

(أ) أن يعد استراتيجية للموارد البشرية للفترة ٢٠١١-٢٠١٦، تؤخذ فيها في الحسبان توصيات عمليات التقييم المجراة بشأن قضايا الموارد البشرية، والقرارات ذات الصلة الخاصة باستراتيجية اللامركزية، ومع ضمان اتساقها مع سياسات وممارسات النظام الموحد للأمم المتحدة.

(ب) أن يقدم تقريراً إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والثمانين بعد المائة والمؤتمر العام في دورته السادسة والثلاثين بشأن إعداد استراتيجية الموارد البشرية.

الملحق

الاستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل للتوظيف في اليونسكو (٢٠٠٥-٢٠١٠)

تقرير مرحلي

حزيران/يونيو ٢٠٠٩

بيان السياسة العامة رقم ١: سيركز توزيع الموظفين على البرامج والأنشطة المتصلة بالأولويات الرئيسية لليونسكو، على نحو يضمن وجود قدر أكبر من الترابط بين النتائج المنشودة والموارد المخصصة لتحقيقها.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٩)
سيشهد البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ زيادة أكبر في الموارد المخصصة لبرامج المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية.	<ul style="list-style-type: none"> إجراء استعراض شامل للقضايا المتعلقة بتخصيص الموارد من الموظفين للبرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية، يشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> تخصيص مجمل الموارد البشرية والمالية لكل قطاع من قطاعات البرنامج؛ تخصيص الموارد من الموظفين في كل قطاع من قطاعات البرنامج لبرامج وأنشطة المنظمة المتعلقة بالأولويات الرئيسية؛ تخصيص الأعداد اللازمة من موظفي البرنامج في المقر وفي شبكة المكاتب الميدانية، مع مراعاة ضرورة اتباع نهج يختلف بحسب القطاعات وفقاً لحجمها وطبيعتها برامجها. 	تم تنفيذها	أجري استعراض شامل لقطاعات البرنامج من أجل ضمان زيادة مستوى الموارد المخصصة للبرامج ذات الأولوية، كما ترد في الوثيقتين ٥/م٣٤ و٥/م٣٥.
بيان السياسة العامة رقم ٢: ستزود شبكة المكاتب الميدانية بالأعداد الكافية من الموظفين من خلال توزيع الموظفين بصورة مناسبة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
تزويد بنى الشبكة الميدانية بما يكفي من الموظفين لكي تتمكن من الاضطلاع بمسؤولياتها والاستجابة للفرص الجديدة.	<ul style="list-style-type: none"> ستنفيذ المبادرات التالية التي ستبحث في إطار تقرير المدير العام بشأن اللامركزية (الجزء الثالث من الوثيقة ١٧١ م/ت/٦، والجزء الثالث من الوثيقة ٣٣/م/٢٥): <ul style="list-style-type: none"> استعراض الموارد المخصصة لدعم الوظائف في المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ التخطيط المسبق لحشد/تناوب رؤساء المكاتب الميدانية (بيان السياسة العامة رقم ٩)؛ 	٢٠٠٥-٢٠٠٦ تم التنفيذ	تبين الوثيقة ٣٤/م/٥ زيادة ملحوظة في عدد الوظائف في الميدان، من ٢٥٪ في الوثيقة ٣٠/م/٥ إلى ٣٥٪ في الوثيقة ٣٤/م/٥. أنهى فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية أعماله. وتعرض على الدورة الخامسة والثلاثين للمؤتمر العام اقتراحات بشأن استعراض بنية التوظيف في الميدان. يجري التخطيط المسبق لشغل وظائف رؤساء المكاتب الميدانية على أساس متواصل.

<p>لم يتسن إنشاء وظائف نائب رئيس في المكاتب الميدانية بسبب القيود المالية</p> <p>تم رفع مستوى القدرات الإدارية في المكاتب الميدانية من خلال تعزيز التدريب (تدريب ١٤٥ موظفاً ميدانياً في الشؤون المالية وشؤون الموظفين وفي الإدارة العامة)</p> <p>زاد عدد الموظفين المهنيين الوطنيين من ٦٥ إلى ٧٢ في الوثيقة ٥/م٣٤ وإلى ٨١ في الوثيقة ٥/م٣٥.</p> <p>أنجزت المواصفات والتوصيفات العامة لوظائف أخصائيي البرنامج (مهني/موظف مهني محلي) في المكاتب الجامعة والمكاتب الوطنية.</p> <p>تم استعراض مواصفات وظائف أخصائيي البرنامج في قطاع التربية بما في ذلك تحديد الكفاءات ووضع توصيفات عامة للوظائف.</p>	<p>٢٠٠٥</p> <p>تم التنفيذ</p> <p>تم التنفيذ</p> <p>٢٠٠٨-٢٠٠٩</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كفالة أن يكون في كل مكتب جامع نائب للرئيس بدرجة م-٤/٥. • ضمان أن يؤمن لكل مكتب ميداني ما يلزمه من الكفاءات الإدارية المدربة جيداً (بيان السياسة العامة رقم ٣)؛ • الاستعانة في المكاتب الجامعة بصورة أكثر انتظاماً بالموظفين المهنيين الوطنيين (بيان السياسة العامة رقم ٦)؛ • إعداد سجل بجميع مهارات الموظفين في المنظمة. 	
<p>بيان السياسة العامة رقم ٣: يتم تنفيذ المهام في مجال الإدارة ومساندة البرنامج في كل من المقر وشبكة المكاتب الميدانية على نحو يتسم بمزيد من فعالية الكلفة، وذلك بهدف تخصيص الموارد للبرامج والأنشطة المتعلقة بالأولويات الرئيسية للمنظمة.</p>			
<p>النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٩)</p>	<p>الإطار الزمني</p>	<p>المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية</p>	<p>النتائج المنشودة</p>
<p>طلب المدير العام من جميع المرافق المركزية مراجعة عملياتها وتقديم اقتراحات بشأن تحقيق وفورات الحجم والمزيد من الكفاءة. وتبين المقارنة بين ٥/م٣٤ و ٥/م٣٠ زيادة في وظائف البرنامج العادي المخصصة لقطاعات البرنامج.</p>	<p>٢٠٠٦ (بحيث تنعكس في الوثيقة ٥/م٣٤)</p>	<p>إجراء استعراض شامل لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية بغية تحقيق ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهام الرئيسية في كل من هذه المجالات؛ • توضيح أدوار القائمين الرئيسيين بمهام مساندة البرنامج وبالمهام الإدارية وإزالة عوامل الازدواج؛ • إعادة تنظيم مهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية الرئيسية؛ • ترشيد وتبسيط العمليات الإدارية؛ • تحديد أكثر نهج التنفيذ جدوى من حيث التكاليف فيما يتعلق بهذه المهام، بما في ذلك تفويض المزيد من المسؤوليات إلى المديرين وإلى المكاتب التنفيذية، واستخدام ترتيبات تعاقدية بديلة. 	<p>التحديد الواضح لمهام مساندة البرنامج والمهام الإدارية وترشيدها، وتنفيذها بطريقة مجدية من حيث التكاليف. خفض عدد الموظفين الذين يوظفون بالمهام الإدارية ومهام مساندة البرنامج، وإعادة توزيعهم على البرامج المتعلقة بالأولويات الرئيسية.</p>

بيان السياسة العامة رقم ٤: سوف تعزز القدرات الإدارية لضمان قيام المديرين بالإشراف على وحدات ذات حجم مناسب، وتمتعهم بما يكفي من سلطة اتخاذ القرارات، وخضوعهم للمساءلة بشأن هذه السلطة.

النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٩)
زيادة عدد الموظفين التابعين إدارياً لكل مدير مما يؤدي إلى تعزيز قدرات الموظفين، وتعجيل عمليات اتخاذ القرار، وزيادة المرونة التنظيمية. تخفيض عدد الوظائف العليا والوظائف ذات المستوى المتوسط. زيادة عدد الوظائف التي تركز فقط على البرامج.	إجراء استعراض تنظيمي للقضايا المتعلقة بالمسؤوليات وبحجم وحدات العمل ونطاق المراقبة الإدارية، يشمل توصيات عن: <ul style="list-style-type: none"> • بني القطاعات والمرافق المركزية؛ • الوضع الإداري لمديري الأقسام ورؤساء الشعب. 	تم التنفيذ	أسفرت عمليات الاستعراض التنظيمي للقطاعات عن ترشيح البنى وتخفيض عدد الأقسام. أصبح عدد الوظائف من فئة مدير ١٠٢ في ٥/م/٣٤، بينما كان عدد الموظفين بدرجة مدير وما فوقها يناهز ٢٠٠ موظف في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩ وعدد الوظائف بدرجة مدير وما فوقها المعتمد في الوثيقة ٥/م/٣٠ كان ١١٠ وظائف. وانخفض عدد الوظائف من الدرجة م/٥ من ٢٠٧ إلى ١٥٩ (بنسبة ٢٣٪) في الوثيقة ٥/م/٣٤ مقارنة بالوثيقة ٥/م/٣٠ (٢٠٠٠-٢٠٠١)
توفر فهم واضح لدى المديرين في المنظمة لأدوارهم ومسؤولياتهم. تحديد واضح للمساءلة الإدارية.	استكمال إطار تفويض الصلاحيات في المقر والميدان؛ وضع وتطبيق عقود مساءلة لكبار الموظفين؛ إنشاء لجنة معنية بالمساءلة في المنظمة، يرأسها نائب المدير العام؛ جعل برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير إجبارياً لكبار الموظفين جميعاً.	تم التنفيذ تم التنفيذ تم التنفيذ تم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> • يطبق جدول الصلاحيات منذ عام ٢٠٠٥. • تم اختبار اتفاق تقييم أداء الإدارة العليا في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. • تقوم لجنة التفويض والصلاحيات بأعمالها منذ شباط/فبراير ٢٠٠٥. • يطبق ذلك منذ عام ٢٠٠٤. وقد جرى تدريب نحو ٢٦٠ من كبار الموظفين. والتدريب إجباري لكبار الموظفين جميعاً. وتجرى إعادة صياغة برنامج التدريب على القيادة وإدارة التغيير على اثر التقييم الذي أجري له؛ وسوف ينفذ في أواخر عام ٢٠٠٩.
تنفيذ التدريب.	تطوير وتنفيذ تدريب تقني في المجالات التالية: المساءلة، والبرمجة في منظومة الأمم المتحدة، وجمع الأموال، وتخطيط البرامج، والإدارة والتقييم.	تم التنفيذ	تم إعداد التدريب وتنفيذه باعتباره جزءاً من برنامج التدريب الداخلي في المنظمة للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩

الناتج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	الناتج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٩)
<p>وضع سياسات الموظفين والأدوات التي تحدد مساري التوظيف ومواصفات موظفي البرنامج.</p>	<p>١ - تحديد طرائق تنفيذ مساري التوظيف في المنظمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • فئة من الموظفين العاملين على أساس طويل الأجل للاضطلاع بالمهام الرئيسية؛ • فئة تعمل على أساس قصير ومتوسط الأجل لتقديم أحدث الخبرات المتخصصة والخدمات الاستشارية ولدعم الموظفين الأساسيين. <p>٢ - وضع مواصفات عامة لموظفي البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مديرون/مسؤولون إداريون للبرنامج يعملون على أساس طويل الأجل ويملكون معارف معمقة وخبرات في مجال إدارة المشروعات والترويج وتكوين الشبكات؛ • خبراء رفيعو المستوى يعملون على أساس قصير ومتوسط الأجل لتنفيذ البرنامج، ويملكون أحدث المعارف المتخصصة والخبرة اللازمة في مجالات البرنامج الرئيسية. <p>٣ - تحديد شروط جديدة للتوظيف ووضع ترتيبات تعاقدية جديدة تشمل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ترتيبات تعاقدية جديدة/منقحة؛ • شروط التوظيف ومعايير الحشد الجديدة/المنقحة؛ • عمليات التقييم الجديدة/المنقحة؛ • أطر لكفاءات الموظفين من درجة م١- إلى درجة م٤؛ • المسار الوظيفي للموظفين العاملين على أساس طويل الأجل. 	<p>٢٠٠٨-٢٠٠٩</p>	<ul style="list-style-type: none"> • على أثر قرار الجمعية العامة المتخذ في أوائل عام ٢٠٠٩، تضع الأمم المتحدة الصيغة النهائية لترتيبات تعاقدية جديدة تتواءم مع إطار لجنة الخدمة المدنية الدولية، سوف يوضع موضع التطبيق في ١ تموز/يوليو ٢٠٠٩. • أجرى مكتب إدارة الموارد البشرية استعراضاً شاملاً للعقود في منظومة الأمم المتحدة. وسوف تجرى مشاورات إضافية على مستوى كبار الموظفين ومع المجلس الاستشاري المعني بسياسات شؤون الموظفين. • صدرت سياسة جديدة خاصة بالخبراء الاستشاريين في عام ٢٠٠٨ كما أعد سجل للخبراء الاستشاريين ووضعت مواصفات وظيفية عامة لهم وتم الإعلان عنها على الإنترنت. • انتهى العمل في صياغة المواصفات العامة والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأخصائيي البرنامج (مهني/موظف مهني وطني) في المكاتب الجامعة والمكاتب القطرية. • مراجعة المواصفات الوظيفية الجديدة لأخصائيي البرنامج التي أعدها قطاع التربية، بما في ذلك تحديد الكفاءات واستحداث وظائف ذات مواصفات عامة. وسوف تجري العملية ذاتها في قطاعات أخرى.
<p>إنشاء الآليات التي تسمح للمنظمة بأن تستجيب على نحو أفضل لأوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية.</p>	<p>٤ - تنمية القدرة على الاستجابة السريعة عن طريق ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مطالبة كل قطاع بتحديد أنواع الحالات التي تتدخل فيها اليونسكو؛ 	<p>تم التنفيذ</p>	<p>تم تحديد ١٣ من المواصفات الأساسية اللازمة لأوضاع ما بعد النزاع. وأعد برنامج تدريبي استفاد منه الموظفون المدرجون في سجل فريق العمل المعني بدور اليونسكو في أوضاع ما بعد الأزمات وما بعد الكوارث. وبدأ العمل بسجل الخبراء الاستشاريين منذ عام ٢٠٠٨.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المهارات المطلوبة في الموظفين/العاملين؛ واستعراض الترتيبات الإدارية القائمة من أجل تطويعها بحيث تتيح الانتشار السريع للموظفين؛ • إعداد سجل بالموظفين الداخليين الواجب نشرهم؛ • إعداد وحدات خاصة لتدريب الموظفين على مواجهة أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث الطبيعية. • إعداد سجل بالموارد البشرية الخارجية ذات الخبرة. 	
بيان السياسة العامة رقم ٦: زيادة الاستعانة بالموظفين المهنيين الوطنيين.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
زيادة عدد الموظفين المهنيين الوطنيين في شبكة المكاتب الميدانية.	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز قدرات المكاتب الميدانية عن طريق ما يلي: • تحديد المهام الرئيسية للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • استعراض مواصفات العمل العامة للموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد معايير حشد الموظفين المهنيين الوطنيين؛ • تحديد برامج التدريب والتنمية للموظفين المهنيين الوطنيين. 	٢٠٠٥-٢٠٠٦	<p>زاد عدد الموظفين المهنيين الوطنيين من ٦٥ إلى ٧٢ في الوثيقة ٥/م٣٤ وإلى ٨١ في الوثيقة ٥/م٣٥.</p> <p>وقد تم الشروع، بالتشاور مع رؤساء المكاتب الميدانية، بعملية استعراض للمواصفات الوظيفية للموظفين المهنيين الوطنيين ولإجراءات حشدهم ومعايير توظيفهم، وسوف تنجز هذه العملية في عام ٢٠٠٩.</p>
بيان السياسة العامة رقم ٧: ستخضع مواصفات الكفاءة المهنية الخاصة بالموظفين في فئة الخدمة العامة لمزيد من التطوير بغية تمكينهم من الاضطلاع بأدوار جديدة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
<p>تعزيز أدوار الموظفين من فئة الخدمة العامة.</p> <p>التوصل إلى نسبة ١ إلى ٣ بين عدد الموظفين المساعدين وعدد الموظفين المهنيين.</p> <p>تحديد واضح لمسؤوليات الوظائف "المستقلة بذاتها".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد ثلاثة متطلبات رئيسية على مستوى الأدوار والكفاءات لفئة الخدمة العامة: • مساعدون لشؤون البرنامج؛ • مساعدون إداريون؛ • مساعدون شخصيون. <p>إعداد مسارات وظيفية وفرص للتطور تتيح التقدم الوظيفي والحراك الوظيفي.</p>	٢٠٠٨-٢٠٠٩	<p>تم استعراض وتحديث نحو ٨٠٠ وظيفة من فئة الخدمة العامة في المقر، كما جرى تحديد المواصفات العامة للوظائف حيثما كان ذلك ملائماً.</p>

بيان السياسة العامة رقم ٨: ستحسن اليونسكو التنوع الجغرافي والتوازن بين الجنسين في صفوف العاملين فيها.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
تخفيض عدد البلدان غير المثلة أو المثلة دون النصاب.	١ - تقييم تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين ووضع خطة عمل عند الاقتضاء؛	تم التنفيذ	توجد آليات لرصد تأثير حالات التقاعد على التوزيع الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وأعدت خطة عمل تتضمن أهدافاً بشأن التوازن بين الجنسين.
	٢ - تحديد أهداف للحشد لكل فترة من فترات العاملين مع مراعاة البيانات الخاصة بالتقاعد، وإدراجها في عقود المساواة المبرمة مع كبار الموظفين.	تم التنفيذ	حددت أهداف للحشد تراعي التوازن بين الجنسين في الوظائف العليا على مستوى القطاعات لفترة العامين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. كما حددت أهداف عامة للحشد تراعي التوزيع الجغرافي.
شغل ٥٠٪ من الوظائف الخارجية بموظفين وطنيين ينتمون إلى البلدان غير المثلة أو المثلة دون النصاب.	مواصلة بذل الجهود للتوصل إلى اجتذاب أكبر عدد من المرشحين المؤهلين من البلدان غير المثلة أو المثلة دون النصاب.	تم التنفيذ	تم تحقيق الهدف (٥٠٪)
بلوغ نسبة ٤٠٪ من النساء في المستويات الإدارية العليا.	رفع المدير العام النسبة إلى ٥٠٪.	٢٠١٥	وافق المجلس التنفيذي (في دورته التاسعة والسبعين بعد المائة) على خطة عمل بشأن تحقيق التوازن بين الجنسين ويجري تنفيذ هذه الخطة.
بيان السياسة العامة رقم ٩: في إطار عملية الإصلاح الشاملة الخاصة بالموارد البشرية، تعهدت اليونسكو بحشد واستبقاء قوى عاملة ذات مؤهلات عالية، وبتهيئة ظروف عمل حافزة.			
النتائج المنشودة	المبادرات الرامية إلى تنفيذ الاستراتيجية	الإطار الزمني	النتائج المحرزة (حزيران/يونيو ٢٠٠٨)
الارتقاء بكفاءات الموظفين؛ وتعزيز الروح المعنوية والدوافع؛ وزيادة المرونة والحراك.	١ - إجراء عملية تخطيط للتعاقد الوظيفي. ٢ - إعداد ما يلي (انظر البند ٣ في البيان رقم ٥): • أطر كفاءات الموظفين من درجة م-١ إلى درجة م-٤ (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥)؛ • خطط للتدريب وتنمية القدرات دعماً لأطر الكفاءات؛ • ترتيبات تعاقدية ملائمة وتوفير مزايا تتيح اعتبار اليونسكو من أرباب العمل الممتازين (راجع أيضاً بيان السياسة العامة رقم ٥).	٢٠٠٥	يجري مكتب إدارة الموارد البشرية في بداية كل عام استعراضاً للوظائف في جميع القطاعات والمكاتب بغية التخطيط للشواغر المنتظرة. نفذت خطة للتدريب الداخلي في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بهدف إلى تحسين إطار كفاءات الموظفين.

182 EX/6 Part I Add

١٨٢ م ت/٦ الجزء الأول ضميممة

باريس، ١٠/٩/٢٠٠٩
الأصل: إنجليزي

المجلس التنفيذي الدورة الثانية والثمانون بعد المائة



منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الجزء الأول

سياسة الموظفين

ضمممة

الملخص

وفقاً للبند ٢٨٠٥,٧ من مرجع اليونسكو الإداري، تعرض نقابة موظفي اليونسكو ملاحظاتها بشأن تقرير المدير العام.

”للمنظمة نظام ولائحة راسخان للموظفين تدار وفقاً لهما الموارد البشرية، (...). كثر في السنوات الأخيرة الانحراف عن القواعد في تطبيق النظام واللائحة القائمين. (...). ولا يمكن للإدارة أن تستعيد ثقة الدول الأعضاء والموظفين إلا من خلال بذل جهود دؤوبة لاحترام سياسات المنظمة ونظامها ولائحتها احتراماً كاملاً.“ (وحدة التفتيش المشتركة لمنظمة الأمم المتحدة، ٢٠٠٠، ص ٥).

أخذت سياسات الموظفين في اليونسكو خلال السنوات التسع الماضية تبتعد تدريجياً عن التطبيق الفعلي. وقد أصدرت وحدة التفتيش المشتركة لمنظمة الأمم المتحدة في عام ٢٠٠٠ تقييماً شمل الإدارة والتنظيم الإداري، مشفوعاً بتوصيات بشأن إصلاحهما موجهة إلى المدير العام القادم.^(١) ودعت الوحدة في هذا التقييم إلى تعزيز استقلالية إدارة الموارد البشرية للمنظمة وسلطتها من حيث قدرتها على ضمان المراعاة التامة لنظام ولائحة الموظفين، وتوخي الموضوعية في جميع عمليات حشد الموظفين والترقية والتطور الوظيفي بما

(١) وحدة التفتيش المشتركة لمنظمة الأمم المتحدة. استعراض الإدارة والتنظيم الإداري لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، جنيف، ٢٠٠٠.

يشمل موظفي الإدارة العليا. كما دعت إلى توظيف مهنيين من ذوي الكفاءات العليا في المناصب الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

غير أن الوضع كان يسير في اتجاه معاكس بسبب نهج اللامركزية الذي أسندت بموجبه شؤون الموظفين إلى القطاعات، وعدم وجود إشراف مستقل على عمليتي التوظيف والترقية في الإدارة العليا، ونقص الكفاءة المهنية لموظفي إدارة الموارد البشرية وتراجع دورهم.

وعلى الرغم من أن اللجنة الاستشارية لشؤون الموظفين تعد الهيئة المعنية الوحيدة التي تلتزم بقدر من المراقبة لضمان جودة عملية التوظيف، فهي تكتفي بتقديم توصيات إلى المدير العام قد لا يعتمدها مدير إدارة الموارد البشرية أو لا يأخذ بها المدير العام أساساً.^(٢)

وينبغي فهم السياسات والتدابير الواردة في الوثيقة ١٨٢ م/ت/٦ (والوثيقة ٢٦/م/٣٥ الجزء الأول) بشأن سياسات الموظفين الخاصة بالتوظيف، والترقية، والترقية على أساس الجدارة، والتقييم والتدريب، وحراك الموظفين، والأخلاقيات من خلال مقارنتها بتقارير المراجع الخارجي للحسابات بشأن التحقيق في عمليات التوظيف والترقية على أساس الجدارة والاستعانة بالموظفين المؤقتين، ولا سيما التقريرين ١٨٢ م/ت/٤٢ و ١٨٢ م/ت/٤٨. كما أصدر مرفق الإشراف الداخلي تقريراً بشأن الترقية على أساس الجدارة يرد في الوثيقة ١٨٢ م/ت/٢٤. أما التحقيق السابق الذي أعده المراجع الخارجي للحسابات بشأن التناوب والحراك الجغرافي، والذي يرد في الوثيقة ١٧٩ م/ت/٣١، فيظل صالحاً.^(٣) وتؤكد النتائج التي توصل إليها المراجع الخارجي للحسابات تجربة نقابة الموظفين ومفادها أن عمليات حشد الموظفين ونقلهم وترقيتهم داخل المنظمة تبقى محدودة الشفافية والموضوعية والمصادقية. وفيما يلي الوضع في عام ٢٠٠٠:

- استخفاف القطاعات بمراعاة إجراءات التوظيف وعدم تحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية ضمان مراقبة الجودة بانتظام، وذلك بقدر أقل بالفعل مما كانت عليه الأمور عام ٢٠٠٠، بحكم أنها تعتبر وظيفتها مقتصرة على إسداء المشورة في مجال السياسة العامة؛
- ازدياد اللبس منذ عام ٢٠٠٠ بشأن الاستعانة بالموظفين المؤقتين من جميع الفئات، بما في ذلك الموظفون في إطار التعيين المحدود المدة، بغرض الاضطلاع بمهام أساسية تدخل في نطاق مهام الموظفين المدنيين الدوليين؛

(٢) انظر النموذج الحديث العهد، المرفق بالوثيقة ١٨١ م/ت/٣٩ الجزء الثاني، فيما يخص عدم تنفيذ توصية المراجع الخارجي للحسابات، المتعلقة بالاستقلال التام للموظفين الإداريين، ولا سيما في قطاع التربية ودور مدير إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف الحديثة العهد.

(٣) المراجع: الوثيقة ١٨٢ م/ت/٤٦ "تقرير المراجع الخارجي للحسابات عن العقود المؤقتة التي تمنحها المنظمة"؛ والوثيقة ١٨٢ م/ت/٤٨ "تقرير المراجع الخارجي للحسابات بشأن ترقية الموظفين وتقييم أدائهم"؛ والوثيقة ١٨٢ م/ت/٣٩ "تقرير المدير العام عن التقدم المحرز في تنفيذ توصيات المراجع الخارجي للحسابات بشأن عمليات المراجعة السابقة"؛ والوثيقة ١٨٢ م/ت/٢٤ "تقرير المدير العام عن عمليات التقييم التي أنجزت في عام ٢٠٠٩ والسيناريوهات الأولية للتقييم الخارجي لليونسكو، انظر على وجه الخصوص التقييم الخارجي للمرحلة التجريبية بشأن برنامج الترقية على أساس الجدارة. وقد قدم المراجعون الخارجيون لحسابات المنظمة إبان الدورة التاسعة والسبعين بعد المائة للمجلس التنفيذي (الوثيقة ١٧٩ م/ت/٣١ الجزء الأول، ص ٣٣) تقريراً عن تنفيذ سياسة تناوب الموظفين وتنقلاتهم في إطار إعادة الهيكلة، مذكّرين بأن ضرورة حراك الموظفين ينبغي أن تقترن بثقة هؤلاء الموظفين بنظام التعيين وإدارة التدرج الوظيفي الفردي، وهذا لا ينطبق على الوضع الراهن.

- اتسام عملية تنفيذ سياسة الترقية "بالإبهام"؛
- تقييم الأداء اعتباطي ولا يفي بالغرض المنشود؛
- التداخل بين النظم البديلة للترقية يجعل عملية ترقية الموظفين اعتباطية ويؤدي في بعض الحالات إلى ترقية الشخص نفسه بصفة غير منتظمة لعدة مرات وإلى عدم النظر في ترقية أشخاص آخرين؛
- تطبيق نظام الترقية على أساس الجدارة لا يتسم إلا بالنزول اليوسير من الشفافية أو الموضوعية. وقد أسفرت عمليات التحقيق التي اضطلع بها كل من مرفق الإشراف الداخلي والمراجع الخارجي للحسابات إلى أنه لا يمكن إثبات أي صلة بين حوافز الموظفين أو ثقافة الأداء وبين التنفيذ الفعلي لنظام الترقية المذكور.

وفيما يخص التزام الأمم المتحدة على نطاق المنظومة ككل بإنشاء مكتب للأخلاقيات على غرار المكتب الذي أنشأته في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ في مقرها بنيويورك، كانت اليونسكو أكثر وكالات الأمم المتحدة مقاومة. ولهذا الالتزام حتى شهر أيلول/سبتمبر من عام ٢٠٠٩، لم يكن هناك أي وسيلة أن يلجأ إليها موظفو اليونسكو ولا أي إجراء لحماية المبلغين والحماية من الانتقام ولا أي برنامج للكشف عن الوضع المالي فيما يخص الإدارة العليا ولا أي نظام مستقل لتقديم الشكاوى. وإن ورود إشارة في الوثيقة ٢٦/م٣٥ إلى تعيين موظف في إطار التعيين المحدود المدة، من المفترض أن يكون قد تسلم مهامه في تموز/يوليو عام ٢٠٠٩، لكي يشرع في وضع برنامج مثل هذا في اليونسكو، يبرهن على التقصير في الوفاء بما التزمت به الأمم المتحدة على مستوى المنظومة وما تراه ضروريا في هذا الشأن.^(٤)

إن معنويات الموظفين في أدنى حالاتها في عام ٢٠٠٩. ووفقا لما خلصت إليه وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة عام ٢٠٠٠، لن يتيسر لليونسكو إعادة إرساء أسس متينة لعملها في مجالات التربية والعلم والثقافة والاتصال في العالم بأسره ما لم يستعد الموظفون الثقة بالالتزام الإدارة العليا بالسلوك الأخلاقي والمهني والحياد السياسي.

(٤) أوصت لجنة التحقيق المستقلة في برنامج الأمم المتحدة للنفط مقابل الغذاء في العراق، في شهر أيلول/سبتمبر من عام ٢٠٠٥، بإنشاء مكتب مستقل للأخلاقيات يرأسه مدير من فئة مدير ١. وكان قد تناول التحقيق الجهات المشاركة في هذا البرنامج، وهي اليونسكو وثمانى وكالات من وكالات الأمم المتحدة ومقارها. وقد فوض الأمين العام للأمم المتحدة إلى جميع وكالات المنظومة مهمة إنشاء هذه الهيئة بحلول عام ٢٠٠٨ أو الترخيص لموظفيها بالرجوع إلى مكتب الأمم المتحدة للأخلاقيات في نيويورك. انظر الوثيقة ST/SGB/2005/22 "مكتب الأخلاقيات - إنشاؤه وتحديد مهامه"، والوثيقة ST/SGB/2005/21 "الحماية من الأعمال الانتقامية بسبب الإبلاغ عن سوء التصرف وبسبب التعاون مع مراجعات الحسابات أو التحقيقات المرخص بها حسب الأصول"، والوثيقة ST/SGB/2006/6 "الكشف عن الوضع المالي والإعلان عن بيانات المصالح".

182 EX/6 Part II

١٨٢ م ت/٦ الجزء الثاني

باريس، ٧/٩/٢٠٠٩
الأصل: إنجليزي

المجلس التنفيذي الدورة الثانية والثمانون بعد المائة



البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت

تقرير المدير العام عن تنفيذ عملية الإصلاح

الملخص

متابعة للقرارات ١٧٧ م ت/٦ (ثانياً) و١٨٠ م ت/٦ (ثانياً) و١٨١ م ت/٤٩، يقدم المدير العام في هذه الوثيقة تقريره النهائي الخاص باستعراض الاستراتيجية الجديدة لتطبيق اللامركزية والذي ضمّنه الخيارات المقترحة لتعديل النظام والبنية اللامركزيين للمنظمة لمراعاة التحديات الجديدة التي يطرحها إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري والمبادئ التي وضعتها الجمعية العامة للأمم المتحدة بهذا الشأن.

وتترتب على هذه الوثيقة آثار مالية وإدارية ذات صلة بالخيارات المقترحة الوارد بيانها في القسم "رابعاً" من الوثيقة (الفقرات من ٩٣ إلى ١١١).

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها: القرار المقترح في الفقرة ١١٥.

جدول المحتويات

الصفحة	
١	أولاً - المقدمة.....
١	أولاً - ١ الخلفية.....
٣	أولاً - ٢ تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية.....
٧	ثانياً - الوضع الراهن.....
٧	ثانياً - ١ الشبكة.....
٨	ثانياً - ٢ مكاتب الاتصال.....
٨	ثانياً - ٣ المكاتب الميدانية المنفذة للبرنامج.....
٨	■ الأدوار والمسؤوليات.....
٩	■ المساءلة والتبعية الإدارية.....
١٠	■ الإشراف.....
١٠	■ المزايا وأوجه الضعف البنوية.....
١١	■ صعوبات البرمجة المرتبطة بالبنية الحالية.....
١٣	ثانياً - ٤ التحسينات التي طرأت منذ الشروع في تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية.....
١٣	■ خلاصة لأهم التحسينات.....
١٥	■ تحليل لما طرأ من تحسن في مجال الموارد المالية والبشرية.....
١٨	ثانياً - ٥ تحليل الموارد الخاضعة للامركزية في الوثيقة ٥/م٣٤.....
١٨	■ التكاليف الجارية لشبكة مكاتب اليونيسكو الميدانية.....
١٩	■ ميزانيات أنشطة البرنامج والمشروعات.....
٢١	■ الموظفون.....
٢٤	■ تكاليف التشغيل.....
٢٥	■ التكاليف الأمنية.....
٢٦	ثالثاً - التحديات الجديدة الناتجة عن إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري.....
٢٦	■ ثالثاً - ١ تدعيم نظام المنسقين المقيمين.....
٢٧	■ ثالثاً - ٢ التحديات البنوية.....
٢٩	■ ثالثاً - ٣ التحديات البرنامجية المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة.....
٣١	■ ثالثاً - ٤ الفرص والتحديات المتعلقة بالموارد.....
٣١	■ ثالثاً - ٥ التأثير في التعاون القائم مع اللجان الوطنية وغيرها من الشركاء على المستوى القطري.....
٣٣	رابعاً - التعديل المحتمل لشبكة المكاتب الميدانية التابعة لليونسكو.....
٣٣	■ رابعاً - ١ ملخص عن القضايا الرئيسية التي ينبغي معالجتها.....
٣٦	■ رابعاً - ٢ مبادئ التصميم.....
٣٧	■ رابعاً - ٣ الخيارات وطرائق العمل.....
٣٩	■ الخيار ١.....
٤٣	■ الخيار ٢.....
٤٦	■ تكاليف الخيارين ١ و ٢.....
٤٧	■ سد العجز في التمويل من أجل التنفيذ.....
٤٩	خامساً - الخلاصة.....
٥١	الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها.....

الملاحق

- الملحق ١ - البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة
الملحق ٢ - الميزانيات اللامركزية في الوثيقة ٥/م٣٤
الملحق ٣ - الوظائف الميدانية في الوثيقة ٥/م٣٤

أولاً - المقدمة

أولاً - ١ الخلفية

١ - التزاماً بالسياسة التي وضعها المؤتمر العام في قراره ٣٠/م/٨٣، احتلت استراتيجية اللامركزية مكانة محورية في برنامج الإصلاحات الشامل الذي استهله المدير العام فور تسلمه مهام منصبه في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩. وقد جرى إصلاح نظام اللامركزية في اليونسكو بمبادرة من داخل المنظمة وبتمويل من اعتمادات ميزانيتها. والواقع أن اليونسكو، خلافاً لوكالات الأمم المتحدة الأخرى التي أقدمت على إصلاحات واسعة النطاق، لم تستفد لهذه الغاية من أي أموال إضافية سواء كان ذلك عن طريق تحصيل مساهمات طوعية إضافية أو من خلال أي نمو اسمي ملحوظ في ميزانياتها لفترات العامين.

٢ - وفي نهاية عام ١٩٩٩، كانت شبكة المكاتب الميدانية للمنظمة تتألف من ٧٠ مكتباً ميدانياً معنياً بتنفيذ البرنامج موزعة توزيعاً جغرافياً غير متكافئ، وشديدة الاختلاف في حجمها وبنيتها واختصاصاتها القطاعية أو المشتركة بين القطاعات، وخطوط تبعيتها الإدارية متراكبة غالباً وينقصها الوضوح، وتعاني من عجز كبير على مستوى فعالية التكاليف. واشتملت الشبكة أيضاً على أربعة مكاتب اتصال. وشهدت الشبكة ذروة نموها خلال فترة السنوات الاثنتي عشرة الممتدة من ١٩٨٨ إلى ١٩٩٩ حيث أنشئ ٤١ مكتباً ميدانياً جديداً أي ما يزيد بنسبة ٥٩٪ على العدد الكلي للمكاتب (٣٣) المنشأة خلال فترة الواحد والأربعين عاماً السابقة فيما بين عامي ١٩٤٦ و١٩٨٧. وكان العديد من المكاتب الميدانية الصغيرة لديها موظف مهني واحد في حين بلغت نسبة المصروفات إلى التكاليف ٤,٤٪.

الجدول ١ - لمحة تاريخية عن إنشاء مكاتب اليونسكو الميدانية بين عامي ١٩٤٨ و١٩٩٩

١٩٩٠		١٩٨٠		١٩٧٠		١٩٦٠		١٩٥٠/١٩٤٠	
٩٦	كيغالي	٩١	الرباط	٨١	بريدجتاون	٨١	بيروت	٦١	أبوجا
٩٦	ليما	٩١	ياوندي	٨١	سان خوسيه	٧٢	بوخارست	٦١	بانكوك
٩٦	بريتوريا	٩٢	فيينا	٨٣	آبيا	٧٦	كاراكاس	٦١	كوالالمبور
٩٦	ساراييفو	٩٢	ويندهوك	٨٣	كينشاسا	٧٦	لوساكا	٦٥	نيروبي
٩٦	طشقند	٩٤	لاباز	٨٣	بور-أو-برنس	٧٧	الدوحة	٦٦	برازيليا
٩٦	طهران	٩٤	سان سلفادور	٨٣	كيتو	٧٩	جنيف	٦٧	إسلام آباد
٩٧	برازافيل	٩٥	ألماتي	٨٣	تونس			٦٧	جاكارتا
٩٧	ليبرفيل	٩٥	بانغي	٨٤	بورت أوف سين			٦٧	مكسيكو
٩٧	لواندا	٩٥	بوجومبورا	٨٦	دار السلام			٦٨	أديس أبابا
٩٧	رام الله	٩٥	داكا	٨٦	هراري			٦٩	داكار
٩٧	سانتو دومنغو	٩٥	مابوتو	٨٧	واغادوغو			٦٩	سانتياغو
٩٨	أكرا	٩٥	بنوم بنه	٨٨	بيجين				
٩٨	أسونسيون	٩٥	بورتو نوفو	٨٨	البندقية				
٩٨	باماكو	٩٥	واشنطن	٨٩	كنغستون				
٩٨	كوناكري	٩٦	أبيدجان	٨٩	موسكو				
٩٨	كاتماندو	٩٦	عمان	٨٩	كيبك				
٩٨	بنما سيتي	٩٦	بوينس آيرس						
٩٩	هانوي	٩٦	غواتيمالا						
٣٦		١٦		٦		١١		٥	
٧٤									
** مكاتب اتصال									
** مركز اليونسكو الأوروبي للتعليم العالي									

٣ - وقد أعدت استراتيجية اليونسكو لتحقيق اللامركزية وخطة العمل التنفيذية الخاصة بها اللتان اعتمدهما المجلس التنفيذي في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١^(١) استناداً إلى مبدأي البراغمة والمرونة. وكان الغرض المنشود منهما تصحيح العيوب الأنفة الذكر لكي يسترد عمل اليونسكو على المستوى الميداني مصداقيته وصلاحيته من خلال إعادة صياغة النظام السابق لتحويله إلى شبكة عالمية من المكاتب الميدانية الموزعة توزيعاً رشيداً والمزودة بالموارد الكافية. وكانت استراتيجية "مجموعات البلدان" المعتمدة تقوم على نهج ذي مستويين: "مكاتب جامعة" (المستوى-١) يخدم كل منها عدداً معقولاً من الدول الأعضاء في جميع مجالات اختصاص اليونسكو، وتساندها مكاتب إقليمية متخصصة بموضوعات معينة (المستوى-٢). واستهدفت هذه الاستراتيجية، في إطار القيود التي تفرضها ميزانية اليونسكو، إقامة توازن رشيد بين قرب المكاتب الميدانية من جميع الدول الأعضاء وتركيز الموارد البشرية اللازمة لتقديم خدمات رفيعة المستوى. وعملاً بأحكام القرار ٨٣/م٣٠ ("أولاً")، لا سيما الحكم القاضي بأن تكون الهيئات اللامركزية عادة مكاتب إقليمية ودون إقليمية تفي بجميع الأغراض، اعتبرت المكاتب القطرية القائمة في بلد واحد حالات استثنائية في إطار هذا النظام. ومن الناحية المالية، كان الهدف من ترشيد الحضور الميداني لليونسكو توفير بنية تكون في نفس الوقت أخف عبئاً على الدول الأعضاء بالمنظمة، ولا سيما أقل البلدان نمواً، وألصق باحتياجاتها، دون الإضرار بالرسالة العالمية للمنظمة. وعلى الرغم من أن الغرض الأساسي من إصلاح اللامركزية هو تعزيز العمل المباشر في الميدان، فقد تعين إقفال عدد من المكاتب لاعتبارات تتعلق بفعالية التكاليف. وتم في هذه الحالات تحديد آليات بديلة لضمان استمرار تنفيذ البرنامج على المستوى القطري، حسب الحاجة^(٢).

٤ - ويجري اختيار المكاتب المرشحة لأن تكون مكاتب جامعة بناء على عدة معايير منها ما يلي: التجمعات السياسية أو الاجتماعية الاقتصادية الإقليمية ودون الإقليمية الموجودة فعلاً، والاعتبارات التنفيذية واللوجستية مثل توافر المواصلات اللازمة للانتقال إلى جميع الدول الأعضاء في المجموعة وإلى الجهات الدولية، وتوافر البنى التحتية للاتصالات اللاسلكية وإمكانية الانتفاع بها، وقدرة اليونسكو على القيام في المكان المختار بدورها كوكالة دولية وتنفيذ برنامجها دون عائق في ظل ظروف أمنية ملائمة، وتطبيق أحكام الاتفاقية الخاصة بالامتيازات والحصانات التي تتمتع بها الوكالات المتخصصة، ومستوى البنى التحتية المتوفرة، والدعم المالي والمساهمات العينية التي تقدمها الدولة العضو المختارة.

٥ - وكخطوة عملية، تم الإبقاء على المكاتب الإقليمية القائمة وعززت قدراتها بدلاً من إنشاء بنى جديدة. وتوخياً لفعالية التكاليف ومن أجل تحقيق الوفورات في التكاليف التشغيلية والإدارية، أسندت إلى المكاتب الإقليمية مسؤوليات إضافية تخص المكاتب الجامعة باستثناء مكاتبين (سانتياغو والبندقية).

(١) درست اقتراحات المدير العام ذات الصلة في إطار الوثائق ١٥٩ م/ت/٥، و ١٥٩ م/ت/إعلام ٨ معدلة، و ١٦٠ م/ت/٦، الجزء الثالث، و ١٦٠ م/ت/٢١، و ١٦١ م/ت/٥ الجزء الثالث خلال فترة العامين ٢٠٠٠-٢٠٠١.

(٢) نذكر من ضمن هذه الترتيبات: وضع أحد موظفي المكتب الجامع المعني بصورة مؤقتة في مكتب المنسق المقيم أو في مكتب وكالة أخرى من وكالات الأمم المتحدة المقيمة، أو استخدام موظف مهني وطني أو خبير استشاري وطني، أو إنشاء فريق معني بالمشروعات لإدارة المشروعات الكبيرة الخارجة عن الميزانية (وفي هذه الحالة يكون الخبير أو المستشار التقني الرئيسي تابعا مباشرة لمدير المكتب الجامع ويقوم بدور قناة الاتصال مع السلطات الوطنية والشركاء الوطنيين).

٦ - أما معايير الاحتفاظ بالمكاتب القطرية في بعض البلدان فهي تستند بالدرجة الأولى إلى البرنامج ومنها ما يلي: البلدان التي يقتضي حجمها أو تعقيدها عناية خاصة، والبلدان والأقاليم التي تمر بأوضاع ما بعد النزاع أو البلدان المشمولة بأنشطة الأمم المتحدة ذات الأولوية، والبلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان، أو البلدان التي تفي فيها أنشطة المكتب الجارية بمعايير الكفاءة من حيث حجمها والنجاح الذي حققته (نسبة التكاليف غير المباشرة إلى اعتمادات البرنامج، وحجم الموارد التي يحصل عليها المكتب، لا سيما الموارد الخارجة عن الميزانية). ويدخل في الحسبان أيضاً لدى اتخاذ مثل هذه القرارات مستوى الدعم الذي تقدمه الدول الأعضاء المضيفة.

٧ - وعلى الرغم من إشراك الدول الأعضاء في العملية منذ مراحلها الأولى عبر المشاورات التي أجريت مع كل من المجموعات الإقليمية في أيار/مايو - تموز/يوليو ٢٠٠٠، كان تصميم البنية الميدانية النهائية بما يتفق مع استراتيجية تحقيق اللامركزية مهمة صعبة وشاقة. فقد طلب المدير العام في البداية أن تقدم له الدول الأعضاء المنتهية إلى مختلف المناطق اقتراحات توافقية بشأن تشكيل مجموعات البلدان. بيد أن كل مجموعة إقليمية وكل دولة عضو كانت لها اهتماماتها الخاصة التي غالباً ما كانت متعارضة وتعبر عن مواقف ذاتية فيما يخص تشكيلة المكتب الجامع أو اختيار المكاتب الإقليمية. وفي النهاية وعندما عجزت المجموعات الإقليمية عن التوصل إلى اتفاق بشأن اختيار المكاتب الجامعة الخاصة بمناطقها الفرعية، عُهد إلى المدير العام بأمر اتخاذ القرار النهائي بهذا الخصوص. وتلا ذلك نشاط دبلوماسي مكثف، غالباً ما جرى على أعلى المستويات لا سيما لدى سلطات البلدان التي اتفق على ضرورة إقفال المكاتب القائمة فيها. ولم يتسن للمدير العام إلا في ربيع عام ٢٠٠١ أن يعلن للمجلس التنفيذي وللموظفين أن عملية إعادة تنظيم البنية اللامركزية قد انتهت إلا في بضع حالات.

٨ - وهكذا صممت استراتيجية تحقيق اللامركزية باعتبارها الحل الأفضل والأرشد للوضع الذي كان سائداً في نهاية عام ١٩٩٩، مع الالتزام بالمعايير الأساسية التي وضعها المؤتمر العام في دورته الثلاثين، وكُيفت لكي تستجيب لشواغل الدول الأعضاء المتعارضة غالباً. ودخلت هذه الاستراتيجية طور التنفيذ فور اختتام الدورة الحادية والستين بعد المائة للمجلس التنفيذي (حزيران/يونيو ٢٠٠١)، بعد فترة من النشاط المكثف على صعيد التصميم والتشاور وإعادة التنظيم.

أولاً - ٢ تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية

٩ - نفذ جُلّ عملية إعادة تنظيم شبكة المكاتب الميدانية في عام ٢٠٠١ وأنجزت في عام ٢٠٠٤. وخلال هذه الفترة أقفل أربعة وعشرون مكتباً. واحتفظ بأربعة مكاتب قطرية كان من المقرر أصلاً إقفالها. فقد أجرى مكتب الإشراف الداخلي في عام ٢٠٠٣ تقييماً لمكتب اليونسكو في غواتيمالا، أكد فيه على استمرار صلاحية وجدوى هذا المكتب القائم في بلد يمر بمرحلة انتقالية. كما أرجئ إقفال مكتب اليونسكو في ليما عدة مرات نتيجة لدفاع السلطات الوطنية المستميت عن هذا المكتب وتعهدها بتوفير الموارد الخارجة عن الميزانية اللازمة لتنفيذ مشروعات إنمائية ذات أولوية. وكشف تقييم أجراه مرفق الإشراف الداخلي في أوائل عام ٢٠٠٩ عن الكثير من الجوانب الإيجابية لأنشطة المكتب، وإن لم ترق إلى المستوى المنشود، مما حدا بالمدير العام إلى الإبقاء عليه. كما تم الإبقاء أيضاً على مكاتب اليونسكو في برازافيل وبوجومبورا بسبب أهمية استمرار المنظمة في دعم جهود إعادة الإعمار والتنمية في أوضاع ما بعد النزاع، وحجم الموارد

الخارجة عن الميزانية فيما يتعلق بالمكتب الأخير. وأنشئت أيضاً ثلاثة مكاتب قطرية جديدة خلال الفترة المعنية بعد موافقة المجلس التنفيذي حسب الأصول^(٣).

الجدول ٢ - المكاتب التي أقيمت في الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٤						
	٢٠٠١	لوساكا	٢٠٠١	أبيدجان	أفريقيا	
	٢٠٠١	واغادوغو	٢٠٠١	بانغي		
	٢٠٠١	بورتو نوفو	٢٠٠٢	كوناكري		
	٢٠٠١	بريتوريا	٢٠٠٤	كيغالي		
٩			٢٠٠١	لواندا		
١			٢٠٠١	تونس		الدول العربية
١			٢٠٠١	كوالالمبور		آسيا والمحيط الهادي
	٢٠٠١	فيينا	٢٠٠١	كيبيك		أوروبا
٤	٢٠٠٠	واشنطن	٢٠٠٣	ساراييفو		
	٢٠٠١	بنما سيتي	٢٠٠١	آسونسيون		أمريكا اللاتينية والكاريبية
	٢٠٠١	بورت أوف سپين	٢٠٠١	بريدجتاون		
	٢٠٠١	سان سلفادور	٢٠٠١	بوينس آيرس		
٩	٢٠٠٣	سانتو دومينغو	٢٠٠١	كاراكاس		
			٢٠٠٣	لاباز		
٢٤						

١٠- واتخذت في نفس الوقت عدة تدابير من أجل تدعيم وتوطيد أركان النظام اللامركزي الجديد جاءت تفاصيلها في التقرير الخاص بالاستعراض الأول لاستراتيجية تحقيق اللامركزية (١٧١م ت/٦، الجزء الثالث؛ ٣٣/٢٥، الجزء الثالث). وقد أجري هذا الاستعراض في فترة العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ على يد فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية الذي يعمل برئاسة نائب المدير العام ويتألف من كبار الموظفين الإداريين في الميدان وفي المقر. وكان الغرض منه تقييم التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية والأثر الذي حققتة، واقتراح التدابير الممكنة لكي يحقق حضور اليونسكو في الميدان القدر الأمثل من الكفاءة والفعالية. وقام الفريق الخاص باستعراض موسع للاستثمارات والتدابير المتخذة لتيسير العمل بالاستراتيجية الجديدة لتحقيق اللامركزية، والدروس المستفادة، والنواقص الملاحظة، والتدابير التصحيحية التي اتخذت أو يعتزم اتخاذها لتدارك هذه النواقص. وخلص التقرير النهائي الذي قدمه المدير العام إلى أنه "يتبين بعد إجراء تحليل دقيق أن البنية اللامركزية ذات المستويين الخاصة باليونسكو تعد بلا شك بنية واقعية تلائم احتياجاتها، وأنها قد بدأت تشكل جزءاً من ثقافة المنظمة. أما المشكلات التي تم الوقوف عليها، ومنها عدم كفاية مستوى الموارد، فلا تشكل في جوهر المفهوم نفسه." (الوثيقة ١٧١م ت/٦، الجزء الثالث، الفقرة ٣٥). ومع الاعتراف بأن البنية الحالية بنية ملائمة، استخلص التقرير أيضاً أن "اليونسكو لا تزال تحاول أن تعمل الكثير بما تملك من القليل" (الفقرة ٧١)، وأنه "من الواضح، من منظور طويل الأجل، أنه يظل هناك مجال لتعزيز اللامركزية سواء على صعيد الموارد البشرية أو على صعيد البرنامج، وذلك بدرجات مختلفة بحسب القطاعات" (الفقرة ٧٢). وكانت التوصية الرئيسية للتقرير أن "الهدف الوحيد والشامل" الذي يجب أن تسعى إليه اللامركزية في المستقبل يتمثل في "الارتقاء بنوعية

(٣) مكتب اليونسكو في أفغانستان في عام ٢٠٠٢ (القرار ١٦٤م ت/٣،١،٢)، ومكتب اليونسكو في العراق في عام ٢٠٠٤ (القرار ١٦٧م ت/٩،٢)، ومكتب اليونسكو في السودان في عام ٢٠٠٦ (القرار ١٧٥م ت/٢٥).

نشاط اليونسكو وزيادة تأثيره وامتداده" (الفقرة ٧٣). واقترح التقرير أيضاً اتخاذ عدد من الخطوات في هذا الاتجاه، مع التأكيد على أن سرعة إدخال التحسينات على الشبكة الميدانية تتوقف إلى حد بعيد على الموارد المتاحة في الميزانية. وقد رحب كل من المجلس التنفيذي والمؤتمر العام بشفافية الاستعراض ونطاقه الشامل.

١١- ومع تسارع زخم إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري وتحقيق الاتساق على صعيد المنظومة، قرر المدير العام في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ تقديم موعد إجراء الاستعراض الثاني لاستراتيجية تحقيق اللامركزية الذي كان مقرراً أصلاً في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، ودعوة فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية من جديد إلى العمل لهذه الغاية. ونظم فريق العمل الخاص عمله في مرحلتين. فركز أعماله في المرحلة الأولى (من كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ إلى حزيران/يونيو ٢٠٠٧) على التعديلات الواجب إجراؤها فوراً لتمكين المنظمة من المشاركة بصورة فعالة في المبادرات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري، وعلى تعزيز المساءلة على مستوى المكاتب الميدانية. وعرضت نتائج أعماله على المجلس التنفيذي في الوثيقة ١٧٧ م/ت/٦ الجزء الثاني وعلى المؤتمر العام في الوثيقة ٣٤م/٢٨، الجزء الثاني. وفي المرحلة الثانية التي بدأت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧، درس فريق العمل الخاص التدابير الطويلة الأجل الرامية إلى تعزيز حضور المنظمة في الميدان ضمن السياق الجديد الناجم عن عملية إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري وأعاد النظر بناء على ذلك في استراتيجية المنظمة لتحقيق اللامركزية. وقدمت بانتظام تقارير مرحلية بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي (١٧٩ م/ت/٥، الجزء الثاني المعدلة؛ و١٨٠ م/ت/٦، الجزء الثاني؛ و١٨١ م/ت/٥ الضميمة ٢).

١٢- وخلال الاستعراض الثاني أخذ فريق العمل الخاص علماً بالإنجازات التي تحققت في مجال إصلاح اللامركزية. وأحاط بالجهود المتواصلة والمجزية المبذولة في فترات العامين التي أعقبت تطبيق استراتيجية تحقيق اللامركزية من أجل تعزيز وتوطيد أركان الشبكة الجديدة للمكاتب الميدانية عن طريق منحها الأولوية ضمن حدود الميزانيات المتوافرة. وخلص إلى أن اللامركزية لا تزال تمثل أحد المحاور الرئيسية لرؤية المدير العام لإصلاح المنظمة، وعلى الرغم من استمرار أوجه القصور التي ترجع بصفة رئيسية إلى القيود المفروضة على الموارد المتاحة للميزانية، فإن التدابير المعتمدة قد صممت من أجل تدارك النواقص على نحو يحقق أكبر قدر من فعالية التكاليف.

١٣- وعكف الفريق أيضاً على تحليل عدد من المسائل الأساسية التي تؤثر على فعالية وكفاءة استراتيجية تحقيق اللامركزية، ومنها ما يلي:

- (١) أدوار اليونسكو وطرائق عملها على الصعيد القطري، سواء كجزء من الجهود الإنمائية المشتركة للأمم المتحدة أو في إطار تنفيذ المهمة التقنية للمنظمة على الصعيد العالمي؛
- (٢) تأثير إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري على البرمجة والميزنة في اليونسكو، ولا سيما كيف يمكن أن تنعكس البرمجة القطرية في صياغة وتنفيذ الوثائق م/٥؛

(٣) الآليات والترتيبات المستدامة والمرنة التي تضمن أن تكون الخبرات التقنية الرفيعة المستوى المطلوبة تحديداً في المراحل الأساسية من عملية تصميم البرامج والمشروعات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، متوافرة على الصعيد القطري ومتاحة للمكاتب الميدانية المعنية؛

(٤) أنماط تحقيق اللامركزية في منظومة الأمم المتحدة.

١٤- ودرس الفريق في نفس الوقت القدرات المتوافرة للمنظمة على المستوى القطري واستعرض إمكانات تعبئة شركاء اليونسكو وشبكاتهما الفريدة في السياق الجديد لإصلاح الأمم المتحدة. وفكر ملياً في دور اللجان الوطنية ودور أسرة اليونسكو الأوسع^(٤) في دعم أولويات المنظمة وبرامجها وفي تعزيز صورتها. وقد شارك رئيس فريق تنسيق اللجان الوطنية وممثلون آخرون للجان الوطنية مشاركة نشيطة في المناقشات التي جرت حول هذا الموضوع.

١٥- وأخيراً حدد فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية مجموعة من المبادئ والتوجيهات الإرشادية بشأن صياغة استجابات اليونسكو لتحديات اللامركزية، ودرس على ضوءها الخيارات الممكنة لتعديل استراتيجية اللامركزية في اليونسكو، انطلاقاً من المبدأ القاضي بأن الحضور الميداني لليونسكو ينبغي أن يتكيف باستمرار للاحتياجات والأولويات المتغيرة للدول الأعضاء ولبرنامج اليونسكو، ويزود بما يلزم من الهياكل وسياسات الموارد البشرية والممارسات العملية الكفيلة بإعطائه المرونة اللازمة والقدرة على الاستجابة. وتم تقدير التكلفة الإجمالية لهذه الخيارات من حيث الأعباء المتكررة وتكاليف عملية التحويل الأولية بفضل أداة محاكاة برمجية طورته الأمانة لمعالجة البيانات المعقدة التي تنطوي عليها هذه العملية.

١٦- وتجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الذي كان فريق العمل الخاص يصب جهوده في المرحلة الأولى على استعراض شبكة اليونسكو للمكاتب الميدانية (بما في ذلك مكاتب الاتصال) كانت عناصر أخرى من نظام اليونسكو اللامركزي الأوسع تخضع للاستعراض بواسطة آليات أخرى. فعلى هذا النحو اعتمد المؤتمر العام في دورته الثالثة والثلاثين (٢٠٠٥) المبادئ والخطوط التوجيهية المتعلقة بإنشاء وتشغيل معاهد اليونسكو ومراكزها (الفئة ١)^(٥)، وسوف تعرض على المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين المقبلة^(٦) استراتيجية متكاملة وشاملة للمعاهد والمراكز من الفئة ٢ التي تعمل تحت رعاية اليونسكو بعد أن اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثمانين بعد المائة^(٧). وفيما يخص حضور لجنة اليونسكو الدولية الحكومية لعلوم المحيطات على الصعيد القطري، فقد أسفرت المشاورات المشتركة بين مساعد المدير العام واللجنة الدولية الحكومية لعلوم المحيطات عن وضع خطة للعمل تدريجياً على تقريب الكيانات القطرية للجنة من شبكة اليونسكو للمكاتب الميدانية.

(٤) التي تشمل المراكز والمعاهد من الفئة ٢، وكراسي اليونسكو الجامعية، وأنديتها ورباطاتها، والمدارس المنتسبة، والمكاتب المنتسبة، واللجان الوطنية للبرامج الدولية الحكومية لليونسكو وسفراء وشخصيات اليونسكو للمساعي الحميدة، والمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك المكاتب الفرعية الوطنية للمنظمات غير الحكومية التي تعترف بها اليونسكو، والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات البحوث، والمنظمات المهنية العاملة في مجالات اختصاص اليونسكو، والقطاع الخاص، والبرلمانيين.

(٥) الوثيقة ١٩/م٣٣.

(٦) الوثيقة ٢٢/م٣٥.

(٧) القرار ١٨١ م/ت/١٦.

ثانياً – الوضع الراهن

ثانياً – ١ الشبكة

١٧- تضم شبكة اليونسكو الميدانية حالياً ٥١ مكتباً ميدانياً و٤ مكاتب اتصال مع منظمة الأمم المتحدة. وتشمل هذه المكاتب الميدانية ٢٧ مكتباً جامعاً تشكل الركيزة الأساسية للشبكة باعتبارها المحاور الرئيسية لتنفيذ البرنامج في جميع مجالات اختصاص اليونسكو على المستوى الميداني. وتتطابق التغطية الجغرافية لهذه المكاتب (انظر الملحق ١) إلى حد ما مع التجمعات الإقليمية الحالية مما يتيح للمنظمة المشاركة على نحو أفضل في جهود التكامل الإقليمي. ومن بين المكاتب الإقليمية العشرة المتخصصة بموضوع معين ثمة ثمانية مكاتب لديها وظيفة ذات صلة بمجموعات البلدان، ومكتب واحد ذو اختصاص قطري. وفي أفريقيا والدول العربية وآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريببي يشمل اختصاص المكاتب الإقليمية للتربية والعلوم جميع التخصصات الفرعية الواقعة ضمن مجالها الموضوعي. ويوجد مكتب إقليمي واحد يعنى بالثقافة في أمريكا اللاتينية والكاريببي. وفي أوروبا، يضطلع مركز اليونسكو في البندقية بمهام مكتب إقليمي للعلوم والثقافة لجنوب شرقي أوروبا، وابتداءً من فترة العامين القادمة سيضيق المركز الأوروبي للتعليم العالي نطاق اختصاصه للتركيز على احتياجات التعليم العالي في المنطقة الفرعية التي تشمل أوروبا الوسطى والشرقية وجنوب شرقي أوروبا. واستبقي على واحد وعشرون مكتباً يقتصر اختصاصها على المستوى القطري في البلدان التسعة ذات الأعداد الضخمة من السكان والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية والبلدان التي تعيش في أوضاع النزاع أو تمر بأوضاع خاصة أخرى.

الجدول ٣ - التركيبة الحالية لشبكة المكاتب الميدانية				
المنطقة	مكاتب جامعة	مكاتب/مراكز إقليمية	مكاتب قطرية	
أفريقيا	أكرا أديس أبابا باماكو داكار دار السلام	١٠ هراري ليبرفيل نيروبي ويندهوك ياوندي	٢ داكار (تربية) + مكتب جامع نيروبي (علوم) + مكتب جامع	٥ أبوجا برازافيل بوجومبورا كنشاسا مايوتو
الدول العربية	بيروت القاهرة	٤ الدوحة الرباط	٢ بيروت (تربية) + مكتب جامع جاكارتا (علوم) + مكتب جامع	٤ رام الله السودان عمان العراق
آسيا والمحيط الهادي	ألماتي آبيا بانكوك بيجين	٧ جاكارتا نيودلهي طهران	٢ بانكوك (تربية) + مكتب جامع جاكارتا (علوم) + مكتب جامع	٧ كاتماندو بنوم بنه طشقند داكا هانوي إسلام آباد كابل
أوروبا	موسكو	١ البندقية (علوم وثقافة) المركز الأوروبي للتعليم العالي (تربية)	٢	
		٢٧ ←	١١، منها ٩ مزدوجة الاختصاص ٢ ←	٢٢ ←
٥١ كياناً طبيعياً (منها ٩ مزدوجة الاختصاص)				

١٨- ويجري عادة إبرام اتفاقات خاصة بالبلد المضيف بين اليونسكو والدول الأعضاء التي يقع فيها مقر المكاتب الميدانية وتوفر هذه الاتفاقات الأساس القانوني لعمليات المكاتب. وفي حال عدم وجود اتفاقات من هذا النوع، فإن اتفاقية عام ١٩٤٧ الخاصة بالامتيازات والحصانات التي تتمتع بها الوكالات المتخصصة يمكن أن تشكل أساساً قانونياً كافياً. وتوجد اتفاقات للبلد المضيف فيما يتعلق بـ ٤ مكتباً من أصل المكاتب الإقليمية الواحد والخمسين^(٨). وفيما يتعلق بالمكاتب الميدانية التي أنشئت بدون اتفاق للبلد المضيف تجري مفاوضات بشأن معظمها مع البلدان المضيضة.

ثانياً - ٢ مكاتب الاتصال

١٩- إن الوظائف الأساسية التي تؤديها مكاتب اتصال اليونسكو لدى الأمم المتحدة في نيويورك وفي جنيف هي نفس الوظائف التي تؤديها مكاتب الاتصال التابعة لسائر وكالات الأمم المتحدة أي "مهام تمثيلية شبيهة بمهام البعثات الدبلوماسية للدول الأعضاء، حيث يكون كل مكتب بمثابة عين منظمته الأم وأذنها ولسانها للدفاع عن مصالحها من خلال إقامة العديد من الشراكات المتنوعة"، كما جاء بيانها في تقرير حديث لوحدة التفتيش المشتركة^(٩).

ثانياً - ٣ المكاتب الميدانية المنفذة للبرنامج

▪ الأدوار والمسؤوليات

٢٠- إن المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجية تحقيق اللامركزية يتمثل في وحدة الغرض، أي أن الوحدات في المقر والميدان ينبغي أن تعمل جميعاً في خدمة أهداف واحدة ومهام واحدة. وكمنظمة دولية حكومية ذات اختصاص عالمي، تعطي اليونسكو الأولوية لرسم استراتيجيات شاملة للتصدي لمشكلات العالم. ولكن هذه الاستراتيجيات لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تنطلق من الاحتياجات والخبرات الحقيقية المستمدة من واقع الحياة على المستوى الإقليمي أو دون الإقليمي أو الوطني، وما لم تنفذها الدول الأعضاء وتطوعها لمشكلاتها الخاصة. ولذا فإن اللامركزية - التي لا ينبغي بأي حال أن تنال من وحدة الفكر والعمل في اليونسكو ومن الاختصاص العالمي للمنظمة - تعزز التفاعل البناء اللازم بين الأنشطة الميدانية والعمل التقني العالمي وأفضل الممارسات.

٢١- وإن جميع المكاتب الميدانية، أيّاً كانت طبيعتها، مسؤولة عن تعزيز وترويج مثل اليونسكو وأهدافها، ومساعدة الدول الأعضاء في صياغة أو تنقيح سياساتها واستراتيجياتها وفي جهودها الرامية إلى بناء القدرات، وعن تحديد وصياغة المشروعات الإنمائية وتعبئة موارد من خارج الميزانية لتنفيذها. ومن خلال قيامها بمهامها تعمل هذه المكاتب كوسطاء لنقل أفضل الممارسات والخبرات.

٢٢- أما المكاتب الجامعة على وجه التحديد فهي تشكل كما أشرنا آنفاً القاعدة الأساسية لتنفيذ البرنامج في كافة مجالات اختصاص اليونسكو على الصعيد الإقليمي. وهي بهذه الصفة تساند النهج دون الإقليمية، وخاصة في إطار جهود تحقيق التكامل التي تضطلع بها التجمعات الجغرافية السياسية للبلدان،

(٨) لا توجد حتى الآن اتفاقات خاصة بالبلد المضيف فيما يخص ١٠ (١١) مكتباً إقليمياً لليونسكو هي التالية: أبوجا، بيجين، غواتيمالا سيتي، هاراري، إسلام آباد، كابل، ليرفيل، مكسيكو، موسكو، نيودلهي، ومكتب اليونسكو في العراق.

(٩) الإحالة JIU/REP/2007/10 - مكاتب الاتصال في منظومة الأمم المتحدة.

كما تساند العمل على المستوى القطري من خلال مشاركتها في مبادرات البرمجة المشتركة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية. ومديرو هذه المكاتب هم ممثلو اليونسكو في كل من الدول الأعضاء المنتمية إلى مجموعة البلدان التي يشملها المكتب. وتنشأ عند الحاجة مكاتب فرعية في البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة تكون بمثابة وحدات إدارية أمامية تابعة لمدير المكتب الجامع. وهي ليست لها وظيفة تمثيلية، وتقام حينما اعتبر حضور المنظمة جوهرياً لتنفيذ مشروعات محددة خارجة عن الميزانية أو للتواصل مع أفرقة الأمم المتحدة القطرية في المراحل الحاسمة من عملية صياغة وتنفيذ البرامج المشتركة. ويوجد عشرون مكتباً فرعياً تعمل حالياً أو يجري إنشاؤها. وتؤدي المكاتب القطرية حينما وجدت أو استبقيت بصفة استثنائية نفس مهام المكاتب الجامعة. وقد صممت المكاتب الإقليمية لتكون مصادر للخبرة والدعم على المستوى القطاعي، فتقوم بإجراء البحوث وتشجيع قيام منتديات النقاش الإقليمية بشأن بعض القضايا الاستراتيجية المختارة المتعلقة بأنشطة اليونسكو في المنطقة، وتضع استراتيجيات وسياسات إقليمية، وتصمم مشروعات وأنشطة في مجالاتها الموضوعية وتسعى إلى تنفيذها عملياً على المستوى الوطني عن طريق المكاتب الجامعة أو الوطنية حسب الاقتضاء. وفي إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة الجارية على المستوى القطري، يقوم مديرو المكاتب الإقليمية للتربية والعلوم بتمثيل اليونسكو أيضاً في أفرقة المديرين الإقليميين، وهي آلية جديدة وجدت مكانها في الهيكلية الميدانية للأمم المتحدة بعد الإصلاح.

▪ المسألة والتبعية الإدارية

٢٣- تشمل مسألة مديري ورؤساء المكاتب الميدانية وظيفته التمثيل، والصورة، وإعداد وتنفيذ البرامج، والإدارة البشرية والمالية، وصيانة المباني، كما تشمل أمن وسلامة مقر العمل والموظفين. وفي إطار استراتيجية تحقيق اللامركزية الجارية، ترتبط جميع المكاتب الميدانية ارتباطاً مباشراً بالمقر من حيث تخصيص الميزانيات والمسؤوليات البرنامجية والمحاسبية. وفي حين أن وظيفة الدعم الإداري والإشراف يتولاها مكتب التنسيق الميداني، فإن مديري ورؤساء المكاتب الميدانية مسؤولون أمام مساعد المدير العام لقطاع العلاقات الخارجية والتعاون أو أمام مساعد المدير العام لأفريقيا حسب الحال فيما يخص الوظائف التمثيلية، وأمام المراقب المالي فيما يخص عمليات المراقبة المالية، وأمام مساعدي المدير العام لقطاعات البرنامج فيما يخص كل المسائل ذات الصلة بالبرنامج مثل الموارد البشرية والمالية، والمسائل الموضوعية، وأمام المدير العام فيما يخص المسائل السياسية.

٢٤- وسعياً إلى تحسين عمل قطاع التربية وفعاليتها - وهو القطاع الذي يحتل مكان الصدارة فيما يتعلق بجهود تحقيق اللامركزية - وبعد إجراء تحليل لنقاط قوته وضعفه على المستويين البشري والمالي، اعتمد لهذا القطاع إطار منقح لتحقيق اللامركزية طبق على أساس تجريبي في عام ٢٠٠٦. ويتسق هذا الإطار مع معايير ومقتضيات المسألة العامة داخل الأمانة وأهم مبادئ ومفاهيم استراتيجية اللامركزية، ويسعى في نفس الوقت إلى الاستغلال الأمثل للإمكانات الهائلة التي تتيحها المكاتب الإقليمية للتربية عن طريق تفويض بعض سلطات مساعد المدير العام إلى هذه المكاتب، مثل مهمة الإشراف على عمليات التخطيط والميزنة والإدارة على المستوى الميداني نيابة عن مساعد المدير العام للتربية، وسلطة إدارة الاعتمادات المالية المخصصة لمنطقة معينة. وأجرى فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية مناقشة مستفيضة لجدوى و/أو ملاءمة تكرار هذا النموذج في قطاعات أخرى (انظر الفقرة ٨٧ أدناه).

▪ الإشراف

٢٥- تخضع المكاتب الميدانية بانتظام لعمليات مراجعة وتقييم يقوم بها مرفق الإشراف الداخلي في اليونسكو. وتركز عمليات المراجعة على مدى فعالية وكفاءة استخدام الموارد وتحقق من التزام المكاتب الميدانية بأحكام النظم واللوائح المالية، بينما تنصب عمليات التقييم على الفعالية التنظيمية الشاملة للمكاتب الميدانية، والديناميات العامة لنشاطها وقدرتها على تحقيق نتائج تنسجم مع استراتيجية عمل اليونسكو. وتجرى عمليات التقييم وفقاً للآلية التنفيذية لتقييم المكاتب الميدانية (الوثيقة ١٦٠م/ت/٢٢) التي اعتمدها المجلس التنفيذي (القرار ١٦٠م/ت/٦٤) واشتملت على مجموعة من المعايير (التخطيط الاستراتيجي، والاندماج في منظومة الأمم المتحدة والقيادة، والعلاقات مع الشركاء والمنتفعين، والموارد البشرية، وإدارة الأنشطة، ونتائج البرنامج) التي يمكن من خلالها تقييم المكاتب الميدانية مع مراعاة المعايير الأساسية للتطبيق الرشيد للامركزية المحددة في القرار ٨٣/م/٣٠، والمؤشرات ذات الصلة. ولدى الاضطلاع بهذه العمليات، تجري أفرقة مرفق الإشراف الداخلي مبادلات ومشاورات مع اللجان الوطنية وغيرها من الشركاء والأطراف المعنية، ومع أعضاء الأفرقة القطرية للأمم المتحدة. ويتلقى المجلس التنفيذي تقارير منتظمة عن تقييم أنشطة الهيئات اللامركزية والنتائج التي تحققها.

٢٦- وبالإضافة إلى ذلك، أجرى المراجع الخارجي للحسابات، منذ استهلال استراتيجية تحقيق اللامركزية، مراجعات منتظمة للمكاتب الميدانية ورفع تقاريره بشأنها إلى المجلس التنفيذي .

▪ المزايا وأوجه الضعف البنوية

٢٧- لما كانت موارد اليونسكو المحدودة عموماً لا تتيح لها إنشاء مكتب في كل بلد، فإن النهج الجامع المتبع في البنية الميدانية الحالية للمنظمة هو الطريقة الأفضل لتغطية جميع الدول الأعضاء، إذ يقدم كل مكتب جامع خدماته لعدد معقول من البلدان يوليها اهتمامه بالتساوي. كما أن هذا النهج يحافظ على استمرارية عمل اليونسكو الطويل الأجل على المستوى الإقليمي الذي يعد من الميزات النسبية الفريدة للمنظمة، وذلك من خلال المكاتب الإقليمية التي تكلف أيضاً بمهمة تقديم الدعم التقني في مجالات اختصاصاتها القطاعية إلى المكاتب الأخرى.

٢٨- وبعد فترة ساد فيها شيء من الارتباك بشأن أدوار مختلف أنواع المكاتب عند استهلال استراتيجية تحقيق اللامركزية، أدمجت هذه الأدوار إلى حد كبير في ممارسات المنظمة، باستثناء حالات قليلة قام فيها المقر أو المكاتب الإقليمية أو معاهد الفئة ١ بأنشطة في بلد يشملها أحد المكاتب الجامعة دون مشاركة أو إعلام المكتب الجامع المعني. ومع ذلك فإن بعض الدول الأعضاء لا تزال تتصل مباشرة بالمكاتب الإقليمية أو حتى بالمقر بدلاً من الاتصال أولاً بالمكتب الجامع أو المكتب الوطني المعني باعتباره المنفذ الأول إلى "منظومة" اليونسكو.

٢٩- ولوحظت مع ذلك مواطن الضعف البنوية التالية فيما يتعلق بالاختصاصات والتبعية الإدارية :

- ازدواج في الاختصاص: في المكاتب الجامعة التي تعمل أيضاً كمكاتب إقليمية، تميل المسؤوليات الإقليمية إلى طمس مسؤوليات المكتب الجامع؛ وسبق أن أثيرت هذه المشكلة في الاستعراض الأول لاستراتيجية تحقيق اللامركزية ولم يتحسن الوضع منذ ذلك الحين إلا بشكل هامشي في بعض الحالات؛

- تسلسل التبعية الإدارية: يصعب وضع أطر فعالة للمساءلة البرنامجية بسبب ارتباط كل أنواع المكاتب الميدانية مباشرة بالمقر. وبالنظر إلى ضعف قدرات قطاعات البرنامج في المقر وافتقارها إلى المعرفة الشاملة بالخصائص والاحتياجات الإقليمية والقطرية، فإنها ليست في وضع يؤهلها لتقديم الإرشاد الاستراتيجي المناسب في سياق محدد للمكاتب الميدانية أو لضمان توجيه أنشطتها ومشروعاتها بصورة سليمة. وقد حاول قطاع التربية الذي يعد القطاع الأهم من حيث الموارد البشرية والمالية أن يتصدى لهذه المشكلة من خلال اعتماد نموذج "اللامركزية الخاضعة للمساءلة".

٣٠- وترجع مواطن الضعف المذكورة إلى عاملين رئيسيين. فقد أدى عدم توافر موارد مالية إضافية لتمويل عملية إصلاح اليونسكو، بما في ذلك عنصرها المتعلق باللامركزية، إلى تضيق نطاق الخيارات البنوية المتاحة وقت تصميم الشبكة الحالية للمكاتب الميدانية. وكان من نتائج ذلك الاضطرار إلى تكليف كيانات مفردة بوظائف مزدوجة، وتراكب ذلك مع مشكلة نقص الموارد البشرية التي تعذر معها أحياناً حتى تكوين فريقين مستقلين للقيام بالوظيفتين المختلفتين المسندتين إلى المكتب الواحد. والأهم من ذلك أن اتساع اختصاصات المنظمة وبنيتها العامة المؤلفة من خمسة قطاعات برنامجية كل منها مسؤول عن برامجها الخاصة، يطرح تحديات كبرى أمام تحقيق اللامركزية. ومما يشهد على تعقيد عملية تحقيق اللامركزية في اليونسكو، التي تعد بمثابة "خمس منظمات مجتمعة في منظمة واحدة"، تواجد نموذجين مختلفين للمكاتب الميدانية: فتوجد من جهة مكاتب إقليمية تعنى "بقطاع واحد" ومن جهة أخرى مكاتب جامعة وقطرية "متعددة القطاعات" تعمل وفقاً لنهج جامع للتخصصات على مستوى أعلى بكثير من المقر. وهذه التبعية لعدة قطاعات أمر مرهق ويزيد إدارة البرنامج تعقيداً. ومن التحديات المطروحة أيضاً صعوبة تنسيق ممارسات إدارة البرنامج عبر قطاعات شديدة الاختلاف من حيث الموارد وقدرات الدعم، الأمر الذي يسفر أحياناً عن عدم تكافؤ في أساليب التشاور والتبليغ.

▪ صعوبات البرمجة المرتبطة بالبنية الحالية

٣١- تظل الوثائق م/٤ وم/٥ هي الأطر العامة لعمل المنظمة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين عملية مشاورّة المكاتب الميدانية، فإن ضمان الحصول على مساهمات من الميدان في الوثائق م/٥ لا يزال صعباً ومعقداً بسبب الأدوار الحالية للمكاتب الميدانية وخطوط تبعيتها الإدارية. فيطلب من المكاتب الميدانية أن تقدم مساهماتها بشأن كل من قطاعات البرنامج في مرحلة مبكرة جداً من عملية إعداد الوثيقة م/٥. ويتم تلقي هذه المساهمات في الأطر الاستراتيجية القطاعية وفي الجداول المناظرة لتخصيص الموارد التي تبين توزيع موارد البرنامج العادي بين المقر والمناطق الخمس وفقاً لمحاور العمل وأولويات البرنامج. ويحاول قطاع التربية إدارة هذه العملية في إطار نموذج "اللامركزية الخاضعة للمساءلة" عن طريق تفويض المكاتب الإقليمية للتربية مسؤولية تنسيق المساهمات الواردة من جميع المكاتب الميدانية في كل منطقة. وبالمثل يسند قطاع العلوم هذه المسؤولية إلى المكاتب الإقليمية للعلوم التابعة له، بينما تقوم القطاعات الأخرى عادة بتعيين أحد كبار الموظفين الميدانيين لقيادة العملية في كل منطقة. وبالإضافة إلى أن المكاتب الجامعة والمكاتب الميدانية تضطر بهذه الطريقة إلى التعامل مع جهات متعددة تختلف في أساليب عملها وجدولها الزمنية، فإن بعض المكاتب تشعر أن هذه المهام التنسيقية تتصف إلى حد ما بطابع تقديري ويمكن تجاوزها. والأهم من ذلك أن طريقة التشاور المجزأة هذه لا تسهم في تحقيق الاتساق الشامل

للبرنامج ولا تفضي إلى الجمع بين التخصصات الذي يعد من المزايا النسبية الرئيسية لليونسكو في الميدان. كما يصعب معها التركيز على الأولويات الاستراتيجية مما يؤدي إلى نقص في الفعالية ويتسبب في تكاليف لا يستهان بها.

٣٢- ولا يزال ترتيب الأولويات يطرح مشكلة. فقد بذلت الجهود في مشروع الوثيقة ٣٥/م/٥ لتوجيه أنشطة اليونسكو بصورة أفضل نحو من هم بأشد الحاجة إليها. ولكن موارد البرنامج العادي لليونسكو تظل محدودة ومن ثم فإن اعتمادات البرنامج التي تحصل عليها المكاتب الميدانية في إطار اللامركزية تظل متواضعة وتحتاج إلى ردها بموارد من خارج الميزانية لكي يتسنى دعم الأولويات الوطنية ودون الإقليمية والإقليمية بمساهمات ملموسة. وتحتاج تعبئة مثل هذه الموارد إلى استثمارات هامة بشرية ومالية لإجراء الدراسات الاستقصائية الأساسية وإعداد اقتراحات مشروعات رفيعة المستوى مبنية على النتائج، وهو أمر صعب في الكثير من المكاتب الميدانية بسبب ضعف مستوى الخبرة والضالة النسبية للاعتمادات المخصصة في إطار محاور العمل ذات الصلة من أجل إعداد اقتراحات خاصة بمشروعات جديدة خارجة عن الميزانية.

٣٣- لقد أسهمت المشاورات على مستوى مجموعات البلدان التي تجريها المكاتب الجامعة إسهاماً كبيراً في تحسين الحوار والتعاون مع اللجان الوطنية وفيما بين اللجان الوطنية المعنية ضمن إطار دورة المشاورات التحضيرية لإعداد الوثيقة ٥/م. ولكن هذه المشاورات لم تحقق كامل الهدف المنشود منها أصلاً في بعض الحالات والذي يشتمل أيضاً على إشراك ممثلي الوزارات المعنية وغيرها من الشركاء الوطنيين المعنيين، ولا سيما من المجتمع المدني. وعندما تتمخض هذه المشاورات فعلاً عن "استراتيجيات لمجموعات البلدان المشمولة بالمكاتب الجامعة"، تكون هذه الاستراتيجيات عادة ذات رؤية استراتيجية ضيقة إلى حد ما وتتمثل أحياناً في مجرد قائمة بالأنشطة التي يعتمزم المكتب الجامع تنفيذها في فترة العامين المعنية على المستويين القطري ودون الإقليمي. ويمكن أن يعزى ذلك جزئياً إلى ذات طبيعة تفويض اليونسكو الذي يجعل من الصعب التفكير في استراتيجيات غير تلك المعتمدة على المستوى الدولي. ومن ناحية أخرى، يلاحظ أن العمل المنصب على المستوى القطري يكون عادة أكثر إنتاجاً ويسمح بترتيب الأولويات وتركيز البرنامج على نحو أفضل. وقد أدى الشروع في تطبيق استراتيجيات اليونسكو لدعم التعليم على المستوى الوطني (UNESS) ووثائق اليونسكو للبرمجة القطرية (UCPD)، ويعتمد كلاهما على الخطط والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية وعلى مشاورات وطنية واسعة النطاق، إلى اعتماد نهج أكثر فعالية في تصميم أنشطة اليونسكو على المستوى القطري. ولكي تتحقق في المستقبل الفائدة المرجوة من استراتيجيات مجموعات بلدان المكاتب الجامعة ينبغي أن تحدد هذه الاستراتيجيات النهج الكفيلة بتمكين اليونسكو من دعم خطط وأولويات التكامل دون الإقليمي في مجالات اختصاصها. ويقتضي ذلك أن يشارك ممثلون لهذه المجموعات في المشاورات الجامعة.

٣٤- تزايد خلال العقد الماضي انخراط اليونسكو في أنشطة الإنعاش وإعادة الإعمار في البلدان الخارجة من النزاعات السياسية وفي البلدان المصابة بالكوارث الطبيعية. وفي أوائل عام ٢٠٠٤، أنشئت في إطار مكتب التنسيق الميداني وحدة مكلفة بتنسيق أنشطة اليونسكو الخاصة بالاستجابة المبكرة لأوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث ودعم المكاتب الميدانية، وتأمين الصلة مع الآليات المشتركة بين الوكالات لضمان إدماج المنظمة في الجهود المنسقة على مستوى الأمم المتحدة. ومنذ ذلك الحين ازداد اعتراف الدول الأعضاء بدور اليونسكو والتزامها بدعم استجاباتها وتدخلاتها في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث، ويشهد بذلك

إدراج الهدف الاستراتيجي للبرنامج رقم ١٤ في الوثيقة م/٤ وفي إنشاء البرنامج المشترك بين القطاعات الخاص بدعم البلدان في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث، وتعزيز البرنامج الإقليمي للتعليم في حالات الطوارئ وإعادة البناء في أفريقيا. وبات يعترف اليوم باليونسكو كعنصر فاعل للأمم المتحدة في البلدان بعد وقوع الأزمات مباشرة. ولئن أسفرت الترتيبات الجارية عن نتائج إيجابية وتمكنت اليونسكو من تعبئة الأموال من خلال النداءات العاجلة المشتركة وحصلت على تمويل من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ في المجال الإنساني الذي أنشأته منظمة الأمم المتحدة، فإن هناك حاجة متزايدة إلى استحداث وظائف دعم ميداني في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث تكون قريبة من مستوى التنفيذ مع المحافظة في المقر على مهام التنسيق الاستراتيجي والتوجيه.

ثانياً - ٤ التحسينات التي طرأت منذ الشروع في تنفيذ استراتيجية تحقيق اللامركزية

▪ خلاصة لأهم التحسينات

٣٥- أدخلت خلال فترات العامين المتعاقبة بعد اعتماد استراتيجية تحقيق اللامركزية تحسينات ملحوظة من أجل تعزيز شبكة المكاتب الميدانية، كما استحدثت السياسات والعمليات وأدوات الإدارة الكفيلة بدعم تحقيق اللامركزية. وتم إدخال العديد من هذه التحسينات عملاً بتوصيات المرحلة الأولى من الاستعراض الثاني لتحقيق اللامركزية بعد أن سلط الاستعراض الأول الأضواء على بعض مواطن الضعف:

- باتت مسؤوليات وأدوار كل من المقر والكيانات الميدانية أكثر وضوحاً داخل المنظمة كما أن كبار المسؤولين الإداريين توصلوا في اجتماعهم العالمي لعام ٢٠٠٨ إلى اتفاق مرجعي بشأن هذا المفهوم المشترك (كان الاستعراض الأول لتحقيق اللامركزية في ٢٠٠٤-٢٠٠٥ قد أشار إلى استمرار وجود تشوش بل وتعارض في وجهات النظر في هذا الصدد)؛

- وفيما يتعلق بالتعليم للجميع ذي الأولوية المطلقة، فإلى جانب الجهد الكبير المبذول لتعزيز لامركزية الموارد البشرية والمالية في قطاع التربية واعتماد إطار "اللامركزية الخاضعة للمساءلة"، أحرز تقدم كبير في تقديم المساعدة إلى الدول الأعضاء وفقاً لخطة العمل الشاملة لتنفيذ مبادرة التعليم للجميع، ولا سيما إلى الدول التي تقل احتمالات تحقيقها لأهداف دكار؛ وعلى الرغم من الصعوبات المالية فإن هذه الجهود التي تبذل بشكل مواز ومكمل لأجندة "توحيد الأداء"، اكتسبت زخماً إضافياً لا سيما بفضل الدعم السياسي الذي اجتذبه من جانب الجهات الفاعلة الرئيسية على المستوى الدولي (وبشكل خاص نتيجة لقمة البلدان الثمانية في سانت بطرسبورغ والدعم الذي أعرب عنه رؤساء مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية)؛ وعلى الرغم من الصعوبات التي لا تزال تعترض خطة العمل الشاملة، يجري تدريبياً تنسيقها مع السياسات والعمليات الأخرى (مثل استراتيجية اليونيسيف المتوسطة الأجل). وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وجه رسالة إلى جميع المنسقين المقيمين للأمم المتحدة لتشجيعهم على النظر في التطبيق الفعلي لخطة العمل الشاملة ومبادئها؛ ويقدم مكتب هاييتي مثالا واضحاً على التقدم المحرز في هذا الصدد إذ تمت الموافقة على عقد شراكة في إطار مبادرة المسار السريع (البنك الدولي) كان من نتائجها الحصول على إعانة مالية لمدة ثلاث سنوات بمبلغ ٢٢ مليون دولار؛

- شهدت الموارد المالية نمواً مطرداً على المستوى الميداني وباتت البنى الميدانية تتولى مباشرة إدارة معظم أنشطة البرامج والمشروعات الخارجة عن الميزانية المنفذة على المستوى القطري ودون الإقليمي والإقليمي، بالإضافة إلى زيادة الاتساق بين الأنشطة الميدانية والأنشطة المنفذة انطلاقاً من المقر؛
- تشارك المكاتب الميدانية في المشاورات الإقليمية بشأن الوثائق م/هـ وقد طورت المكاتب الجامعة عملياتها التشاورية مع جميع البلدان التي تغطيها ضامنة بذلك أن تكون البرمجة قائمة على نهج ينطلق من القاعدة؛
- شهدت الموارد البشرية في الميدان زيادة كبيرة بحيث أصبحت نسبة موظفي المقر إلى موظفي الميدان ٢ إلى ١ بعد أن كانت ٣ إلى ١؛
- أعدت استراتيجية توظيف طويلة الأجل تركز خاصة على الاستعانة بمزيد من الخبرات الوطنية (الموظفون المهنيون الوطنيون)؛
- وبات الهيكل التنظيمي لجميع المكاتب الجامعة يضم وظيفتين مهنتين في مجال التربية (عملاً بإحدى توصيات الاستعراض الأول للمركزية)؛
- اعتمدت في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ سياسة لتناوب الموظفين الدوليين، تنفذ وفقاً لنظامين: التناوب الطوعي للموظفين المعيّنين قبل أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣ والتناوب الإلزامي للموظفين المعيّنين بعد هذا التاريخ. ومن أجل تحسين حراك الموظفين وتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة أفضل، ونتيجة للاستعراض الأول لاستراتيجية اللامركزية الذي اعتبر فيه نقص الحراك الجغرافي في عداد المشكلات المستعصية، قرر المدير العام في عام ٢٠٠٨ تطبيق مبدأ الحراك الجغرافي على جميع الموظفين الدوليين اعتباراً من ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨. وعرضت استراتيجية حراك الموظفين في ربيع عام ٢٠٠٩^(١) على المجلس التنفيذي ووافق المجلس عليها؛
- يستفيد الموظفون الميدانيون حالياً من قرابة نصف الاعتمادات المخصصة لتدريب الموظفين؛
- استحدثت برامج توجيهية لمديري المكاتب الميدانية ورؤسائها ومسؤوليها الإداريين حسب الحاجة؛
- تحسنت بشكل عام إمكانيات التواصل الإلكتروني للمكاتب الميدانية، وإن كانت تواجه في بعض الأماكن عوائق بسبب ضعف البنى الأساسية الوطنية للاتصالات؛
- أدى نشر نظام فابس في المكاتب الميدانية إلى تشديد المراقبة المالية؛
- وضعت جداول للسلطات والمسؤوليات غيما يتعلق بمختلف العمليات تحدد بوضوح سلطات ومسؤوليات الكيانات الميدانية (وكانت تلك واحدة من أهم توصيات الاستعراض الأول، إذ إن اتضاح المسؤوليات يؤدي إلى إمكانية تفويض مزيد من السلطات)؛

(١٠) الوثيقة ١٨١ م/ت/٦ والقرار ١٨١ م/ت/٦.

- بالإضافة إلى عمليات المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي للحسابات، فإن عمليات المراجعة والتقييم التي يجريها مرفق الإشراف الداخلي تحيط الإدارة علماً بما يتحقق من تحسينات ونجاحات، وتقترح التدابير التصحيحية الواجب إدخالها على بيئة المراقبة؛
- إلى جانب البنية اللامركزية الأساسية، أنشئ عدد متزايد من المكاتب الفرعية القطرية التابعة إدارياً للمكاتب الجامعة؛
- استحدثت ميزانية لتمويل البرنامج في حالات الطوارئ (يشار إليها باسم "طريقة التمويل بنسبة ٢٪") لدعم مشاركة المكاتب الميدانية في عمليات البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة، كما خصص بند في الميزانية لتقديم الدعم الإداري للمكاتب الميدانية المشاركة في العمليات المشتركة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية؛
- حشدت المرافق القطاعية والمركزية في المقر طاقاتها من أجل توفير الدعم المناسب للمكاتب الميدانية المشاركة في البرامج والمبادرات المشتركة للأمم المتحدة على المستوى القطري.

▪ تحليل لما طرأ من تحسن في مجال الموارد المالية والبشرية

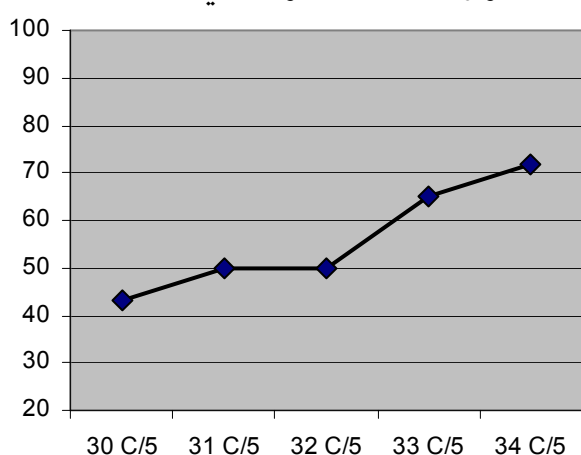
٣٦- شهدت موارد البرنامج العادي المحولة على أساس اللامركزية إلى الكيانات الميدانية خارج المقر (أي المكاتب الميدانية والمعاهد من الفئة ١) زيادة مطردة خلال فترات العامين الأخيرة (الجدول ٤)، إذ زادت نسبتها من ٢٣٪ في ٢٠٠٥/م إلى ٣٣٪ في ٢٠٠٤/م.

الجدول ٤ - النمو الإجمالي في اعتمادات الميزانية الخاضعة للامركزية			
النسبة	ميزانية ٢٠٠٤/م (الأبواب من الأول إلى الثالث) (بملايين الدولارات)	الميزانية الخاضعة للامركزية (بملايين الدولارات)	
٢٣٪	٥٣٠,٧	١٢٢,٦	٢٠٠٥/م
٢٥٪	٥٣٠,٧	١٣٠,٤	٢٠٠٦/م
٢٦٪	٥٩٦,٢	١٥٥,١	٢٠٠٧/م
٣٢٪	٥٩٦,٢	١٩١,٢	٢٠٠٨/م
٣٣٪	٦١٧,٣	٢٠١,٣	٢٠٠٩/م

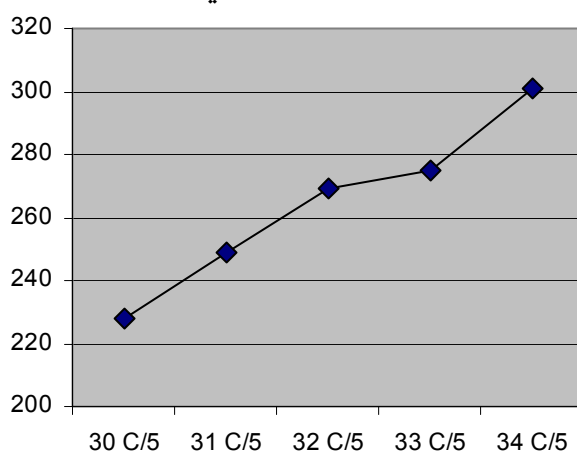
الجدول ٥ - تطور وظائف البرنامج العادي							
التطور ٢٠٠٠		٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠١-٢٠٠٠	
العدد	%	[٢٠٠٤/م]	[٢٠٠٣/م]	[٢٠٠٢/م]	[٢٠٠١/م]	[٢٠٠٠/م]	
٣٣٥ -	٢١٪ -	١٢٥٢	١٢٦٨	١٣٦٥	١٤١٧	١٥١٧	المقر
١٤٢	٢٦,٧٪	٦٧٣	٦١١	٥٨١	٥٦٦	٥٣١	الميدان
١٩٣ -	٩,١٪ -	١٩٢٥	١٨٧٩	١٩٤٦	١٩٨٣	٢١١٨	المجموع

٣٧- بلغ مجموع الوظائف الإضافية التي أنشئت في الميدان ١٤٢ وظيفة فيما بين فترتي العامين ٥/م٣٠ و٥/م٣٤، بينما ألغيت في الفترة ذاتها ٣٣٥ وظيفة في المقر (الجدول ٥)، فأصبحت نسبة موظفي المقر إلى الميدان ٢ إلى ١ بعد أن كانت ٣ إلى ١. وفيما يتعلق بالوظائف المهنية، فقد ازداد عدد الموظفين المهنيين في الميدان بنسبة ٣٧٪ منهم نسبة ٣٢٪ من الموظفين الدوليين و٦٧٪ من الموظفين الوطنيين (انظر الجدول ٦ والرسمين البيانيين المقترنين به). ويكاد يتساوى توزيع الموظفين بين المقر والميدان في قطاع التربية الذي حقق أعلى نسبة في تطبيق اللامركزية في اعتمادات البرنامج وفي الموارد البشرية على السواء. وتبين الوثيقة ٥/م٣٤ المعتمدة أن وظائف قطاع التربية الممولة من البرنامج العادي تبلغ ١٣٠ وظيفة (٥١٪) في المقر و١٢٦ وظيفة (٤٩٪) في الميدان.

تطوير أعداد المهنيين الوطنيين في الميدان



تطوير أعداد المهنيين الدوليين في الميدان



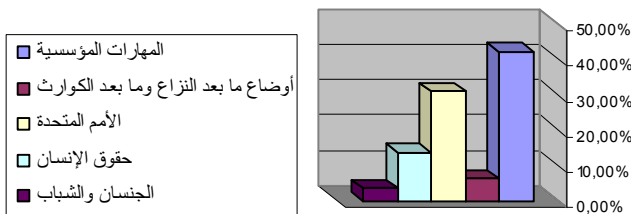
الجدول ٦ - تطور الوظائف المهنية (الدولية والوطنية)					
الزيادة في الموظفين الوطنيين	الزيادة في الموظفين المهنيين	المجموع	الموظفون المهنيون الوطنيون	الموظفون المهنيون	
		٢٧١	٤٣	٢٢٨	٥/م٣٠
٧ +	٢١ +	٢٩٩	٥٠	٢٤٩	٥/م٣١
	٢٠ +	٣١٩	٥٠	٢٦٩	٥/م٣٢
١٥ +	٦ +	٣٤٠	٦٥	٢٧٥	٥/م٣٣
٩ +	٢٦ +	٣٧٥	٧٤	٣٠١	٥/م٣٤
٪٦٧	٪٣٢				الزيادات الإجمالية:

٣٨- منذ الشروع في الاستعراض الأول لتحقيق اللامركزية في عام ٢٠٠٤، استمر إيلاء عناية خاصة لتدريب الموظفين الميدانيين الذين يستفيدون من نحو نصف ميزانية تدريب الموظفين المرصودة في برامج وميزانيات فترات العامين (وقد حث الاستعراض الأول للامركزية على تكثيف هذا التدريب حيثما أمكن ذلك). وبالإضافة إلى التدريب المقدم في إطار اعتمادات التدريب المتواضعة الموكلة إلى المكاتب الميدانية لمواجهة الاحتياجات العاجلة لموظفيها والعاملين فيها، وخاصة للمعنيين محلياً، والذي استهدف بصفة رئيسية تحسين مهاراتهم اللغوية وفي مجال تكنولوجيات المعلومات وتكوين أفرقة متينة، فقد تناول التدريب المقدم في إطار الاعتمادات المخصصة للتدريب الداخلي طائفة عريضة من الموضوعات، وركزت الدورات التدريبية المقدمة منذ عام ٢٠٠٤ على ما يلي:

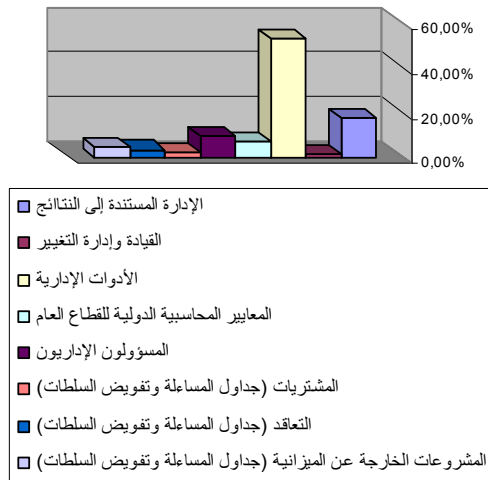
- ١ - تنمية المهارات المؤسسية بهدف تحسين معرفة الموظفين بأهداف المنظمة وطرائق عملها وتعميق فهمهم "لليونسكو الواحدة" (تلقى هذا التدريب ٧٥٤ شخصاً حتى آخر عام ٢٠٠٩)؛
- ٢ - الاستجابة لأوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث (١٢١)؛
- ٣ - التعريف بالعمليات المشتركة بين الوكالات ضمن إطار الإصلاح الجاري للأمم المتحدة على المستوى القطري (٥٥٠)؛
- ٤ - تعميم مراعاة حقوق الإنسان (٢٤٥) والمساواة بين الجنسين والشباب (١١٨) في البرمجة؛
- ٥ - الإدارة المستندة إلى النتائج (٣٦٥)؛
- ٦ - القيادة وإدارة التغيير، دورة موجهة لكبار الموظفين (٣٠)؛
- ٧ - أدوات الإدارة والمعلومات: نظام المالية والميزانية (FABS)، نظام المعلومات عن الاستراتيجيات والمهام وتقييم النتائج (SISTER)، نظام تحسين الخدمات المتعلقة بالموظفين (STEPS)، وصفحات الويب، إلخ.. (١,١٧١)؛
- ٨ - تدريب عام للموظفين الإداريين (١٩٩)؛
- ٩ - تدريب مخصص لموظفي البرنامج والموظفين الإداريين بشأن الجداول الجديدة للمساءلة وتفويض السلطات فيما يخص المشتريات (٥٠)، والتعاقد (٧٠)، وإدارة المشروعات الخارجة عن الميزانية (١٠٠٠)؛ و المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) (١٤٩).

الجدول ٧ - التدريب في الميدان في الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٩

التدريب في المهارات المؤسسية والبرنامجية: 1780 مشاركاً



التدريب في مجال الإدارة: 1780 مشاركاً



٣٩- كما استفاد من التدريب اللغوي والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على أقراص القراءة بالليزر ٥٣٢ و ١٦٠ موظفاً ميدانياً على التوالي. وواصلت اجتماعات مديري ورؤساء المكاتب الميدانية توفير معلومات عن المستجدات في مجال السياسات والإجراءات، كما أن مشاركتهم إلى جانب أخصائيي البرنامج الميدانيين في المعتكفات التي تنظمها قطاعات البرنامج أتاحت لهم متابعة أولويات برنامج اليونسكو ونهجها الاستراتيجية عن كثب وتعزيز صلات التآزر مع المقر وفي الميدان.

ثانياً - ٥ تحليل الموارد الخاضعة للمركزية في الوثيقة ٥/م٣٤

▪ التكاليف الجارية لشبكة مكاتب اليونسكو الميدانية

٤٠- نتيجة لتدابير الدعم التدريجية الآتفة الذكر، بلغت حصة المكاتب الميدانية من اعتمادات البرنامج العادي المخصصة لتمويل أنشطتها وتكاليفها الجارية (التشغيلية) وموظفيها وتدريبهم ١٩٨ ٣٦٢ ٠٠٠ دولار يرد تفصيل توزيعها بحسب المناطق والمكاتب في الملحق ٢، كما ترد خلاصة لهذه البيانات في الجدول ٨. ولم تدرج فيها الميزانيات المخصصة للأمن التي عولجت على حدة في الفقرات ٥٨-٦٠ أدناه.

٤١- ويشتمل المبلغ الإجمالي البالغ ١٩٨ ٣٦٢ ٠٠٠ دولار على ثلاث فئات رئيسية:

- الميزانيات الأساسية التي تشتمل على تكاليف الموظفين الميدانيين والتكاليف التشغيلية للمكاتب الميدانية واعتمادات أنشطة البرنامج الخاضعة للمركزية؛

- ميزانية متواضعة لبناء قدرات الموظفين الميدانيين تخصص من الميزانية الإجمالية لتدريب الموظفين (وبالأخص من الاعتماد البالغ ١,١ مليون دولار المخصص للتدريب الخارجي، ويمثل الباقي، أي ٤,٤ مليون دولار، عنصر التدريب الداخلي المستخدم لتمويل برامج تنفذ على نطاق المنظمة بموافقة اللجنة المعنية بالتعلم وتنمية القدرات).

- اعتمادات الدعم الموحدة التي يديرها أصحاب العملية المعنية في المقر وتخصص للمكاتب الميدانية خلال فترة العامين استجابة لطلبات واحتياجات محددة. ويتضمن هذا العنصر أموال الدعم الإداري والمادي المقدمة للمكاتب الميدانية المشاركة في البرمجة القطرية المشتركة للأفرقة القطرية للأمم المتحدة وفي غيرها من العمليات المرتبطة بإصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري.

٤٢- وتشكل تكاليف الموظفين العنصر الأهم (٦٢,٨٪) من إجمالي اعتمادات البرنامج العادي الخاضعة للمركزية. أما ميزانية أنشطة البرنامج فتتمثل نسبة ٢٦,٣٪، وتمثل التكاليف التشغيلية مضافاً إليها اعتمادات الدعم الموحدة التي يديرها المقر لدعم المكاتب الميدانية استجابة لطلبات واحتياجات محددة نسبة ٨,٨٪، ويمثل التدريب الخارجي نسبة ٠,٣٪، ويمثل دعم المكاتب الميدانية المشاركة في عمليات تتعلق بأوضاع ما بعد النزاع وبعد الكوارث نسبة ٠,٣٪، ويمثل دعم المكاتب الميدانية المشاركة في المبادرات المشتركة للأفرقة القطرية للأمم المتحدة نسبة ١,٥٪.

الجدول ٨ - اعتمادات البرنامج العادي المخصصة للميدان في ٥/م٣٤				
مجموع البرنامج العادي (بآلاف الدولارات)	اعتمادات البرنامج (بآلاف الدولارات)	تكاليف التشغيل (بآلاف الدولارات)	أنشطة تدريبية خارجية (بآلاف الدولارات)	تكاليف الموظفين (بآلاف الدولارات)
١٩٣ ٥٥٣	٥٢ ٢١٩	١٦ ٢٢٣	٥٣٨	١٢٤ ٥٧٢
جميع المناطق (أموال الدعم الموحدة)				
١٠٧٧	- تكاليف إدارة المخاطر وتكاليف التشغيل التي يديرها المقر			
١٨٢	- اجتماعات مديري المكاتب الإقليمية			
٦٠٠	- أوضاع ما بعد النزاع وبعد الكوارث			
٩٥٠	- الدعم الإداري للمكاتب الميدانية المشاركة في عمليات الأفرقة القطرية للأمم المتحدة			
٢٠٠٠	- الدعم المادي للمكاتب الميدانية المشاركة في البرمجة المشتركة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية (طريقة التمويل بنسبة ٢٪)			
١٩٨,٣٦٢	المجموع العام لاعتمادات البرنامج العادي			

▪ ميزانيات أنشطة البرنامج والمشروعات

٤٣- وبالإضافة إلى ذلك فإن الأموال الخارجة عن الميزانية التي تديرها المكاتب الميدانية في فترة العامين تقدر في المتوسط بمبلغ ٣٦٢,٦ مليون دولار، أي تزيد بمقدار ١,٩ مرة على إجمالي موارد البرنامج العادي المخصصة للميدان وبمقدار ٧ أضعاف على موارد البرنامج الخاضعة للامركزية. وهذا ما أتاح للمكاتب الميدانية الاستفادة من نحو ٨ ملايين دولار من مخصصات حساب النفقات العامة لأموال الودائع. ولئن كان المبلغ الإجمالي للموارد المعبأة من خارج الميزانية مبلغاً هاماً إلا أنه يوزع بشكل غير متكافئ بين المكاتب الميدانية كما يتضح من الجدول ١٠. وتجدر الإشارة إلى أن الموارد الخارجة عن الميزانية لثمانية مكاتب ميدانية، منها ستة مكاتب قطرية، تساوي أو تفوق مجمل مخصصاتها من موارد البرنامج العادي (انظر الجدول ١١)، وأن الموارد الخارجة عن الميزانية التي يحصل عليها ١٣ مكتباً آخر تساوي أو تفوق اعتمادات البرنامج العادي التي تحصل عليها أساس اللامركزية (الجدول ١٢).

الجدول ٩ - ميزانيات أنشطة البرنامج المحولة إلى المكاتب الميدانية في إطار اللامركزية في الوثيقة ٥/م٣٤، بحسب البرامج الرئيسية			
	المكاتب الميدانية (بملايين الدولارات)	إجمالي الميزانية في ٥/م٣٤ (بملايين الدولارات)	
البرنامج الرئيسي الأول	٢٤,٧	٣٣,٥ ^(١)	٪٧٣,٧
البرنامج الرئيسي الثاني	٦,٩	٢٠,٣ ^(٢)	٪٣٤
البرنامج الرئيسي الثالث	٤,٦	٩,٧	٪٤٧,٤
البرنامج الرئيسي الرابع	٨,٣	١٢,٧	٪٤٨,٢
البرنامج الرئيسي الخامس	٧,٧	١٢,٧	٪٦٠,٦
المجموع	٥٢,٢	٩٣,٤	٪٥٨,٩

(١) لا يشمل هذا الرقم مبلغاً قدره ١٧,٢ مليون دولار حول في إطار اللامركزية إلى معاهد الفئة ١

(٢) لا يشمل هذا الرقم مبلغاً قدره ١ مليون دولار حول في إطار اللامركزية إلى معاهد الفئة ١

الجدول ١٠ - تعبئة الموارد الخارجة عن الميزانية في المكاتب الميدانية					
النوع/المكتب		حجم الأموال المعبأة في فترة العامين (بآلاف الدولارات)	النوع/المكتب		حجم الأموال المعبأة في فترة العامين (بآلاف الدولارات)
مونتفيدو	جامع/إقليمي	٩٠٠ إلى ١٥٠٠	هافانا	جامع/إقليمي	> ٣٠٠
دار السلام، كيتو، ياوندي	جامع		أكرا، ليبريفيل	جامع	
بنوم بنه	قطري		عمان، برازافيل، داكا، غواتيمالا، هانوي، كاتماندو، الخرطوم، طشقند	قطري	
كينغستون، ويندهوك	جامع	١٥٠٠ إلى ٢٥٠٠	آبيا، هراري، سان خوسيه، طهران	جامع	٣٠٠ إلى ٦٠٠
أبوجا	قطري		بوجومبورا، كينشاسا، ليما، مكسيكو	قطري	
سانتياغو، البنديقية	إقليمي		بور أو برنس		
بانكوك، القاهرة، داكار، جاكارتا، نيروبي	جامع/إقليمي	> ٢٥٠٠	بيروت	جامع/إقليمي	٦٠٠ إلى ٩٠٠
بيجين	جامع		أديس أبابا، ألماتي، باماكو، الدوحة، موسكو، نيودلهي، الرباط	قطري	
بغداد، إسلام آباد، كابل، مابوتو، رام الله	قطري				
برازيليا	قطري	> ٢٥٠,٠٠٠			

الجدول ١١ - الموارد الخارجة عن الميزانية أكثر من إجمالي موارد البرنامج العادي					
الموارد الخارجة عن الميزانية (بآلاف الدولارات)	مجموع موارد البرنامج العادي (بآلاف الدولارات)	المكتب	الموارد الخارجة عن الميزانية (بآلاف الدولارات)	مجموع موارد البرنامج العادي (بآلاف الدولارات)	المكتب
٥,٦١٠	٥,٤٢٧	القاهرة	٢,٩٢٢	١,٩٩٥	مابوتو
١١,٦٠٩	٢,٣٩٤	رام الله	٢٦٠٥	٢,٢٤٦	إسلام آباد
٨,٦٢٠	٣,٥٣١	البنديقية	٢,٨١٧	٢,٧٠٦	كابل
٢٥٩,٣٣٢	٥,٤١١	برازيليا	٢٣,٢٧٩	٢,١٩٣	بغداد

٤٥- لما كان لكل من المشروعات الخارجة عن الميزانية مدته وخطة التسديد الخاصة به، وبالنظر إلى صعوبة مقارنة موارد هذه المشروعات بميزانيات البرنامج العادي، فقد حسبت التقديرات على أساس المصروفات الخارجة عن الميزانية التي أجرتها المكاتب الميدانية خلال ثلاث سنوات متعاقبة (٢٠٠٦ و٢٠٠٧ و٢٠٠٨). ومن ثم لم تؤخذ في الحسبان كل الموارد المعبأة من الصندوق الإسباني لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والتي بدأ تسديدها وتنفيذها في عام ٢٠٠٩. وللسبب نفسه لا تراعي هذه التقديرات حصة اليونيسكو في البرامج المشتركة لأفرقة الأمم المتحدة القطرية في البلدان الرائدة المشمولة بمبادرة "توحيد الأداء" والممولة في إطار "صناديق الترابط القطرية" الخاصة بها. ومن أصل مبلغ الـ ٥٠ مليون دولار المتوقع

الحصول عليه من الصندوق الإسباني لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، تم حتى الآن تسلّم ١٦ مليون دولار ويجري تنفيذها؛ كما تم تحويل مبلغ ١٢ مليون دولار إلى المنظمة في إطار شتى "صناديق الترابط القطرية" المنشأة في البلدان الرائدة المشمولة بمبادرة "توحيد الأداء". ومن المنتظر إنجاز معظم المشروعات ذات الصلة في غضون فترة سنتين إلى ثلاث سنوات.

▪ الموظفون

٤٦- إن كانت تكاليف الموظفين تستهلك الجانب الأكبر من الميزانية فلا يمكن فصلها عن ميزانيات أنشطة البرنامج لأن الموارد البشرية المتخصصة تعد أساسية لحسن تصميم وتنفيذ البرنامج ولأن الموظفين الإداريين عنصر جوهري لدعم تنفيذ البرنامج وضمان الالتزام السليم بالنظم والإجراءات. ويقدم الملحق ٣ بيانات تفصيلية عن التوظيف في كل مكتب ميداني وترد خلاصة لهذه البيانات في الجدول ١٣.

الجدول ١٣ - ملخص لوظائف البرنامج العادي في الميدان بحسب فئات الوظائف					
المجموع	محلي	مهني وطني	مهني	مدير	
٤٥٦ (٪٦٨.٨)	١٣٢	٧١	٢١٤	٣٩	البرنامج والإدارة
١٢٤ (٪١٨.٧)	٨١	٣	٤٠	٠	المراقق الإدارية
٨٣ (٪١٢.٥)	٨٣	٠	٠	٠	الخدمة العامة
٦٦٣	٢٩٦	٧٤	٢٥٤	٣٩	المجموع العام

٤٧- وعلى الرغم من الزيادة المستمرة في عدد الموظفين الميدانيين فإن المكاتب الميدانية لا تزال تعاني من نقص الموارد البشرية.

٤٨- كان يعتزم في البداية أن تعمل في المكاتب الميدانية أفرقة من الموظفين المتعددي التخصصات الذين يتمتعون في الحالة المثلى بمؤهلات مهنية تناظر مجالات اختصاص اليونسكو الخمسة. وشدد الاستعراض الأول للامركزية على مدى صعوبة تحقيق هذا الهدف واقترح لذلك إطاراً زمنياً أطول نظراً لقلّة الموارد المتاحة. ومع الزيادة المطردة التي شهدتها منذ ذلك الحين عدد موظفي البرنامج في الميدان، تحقق هذا الهدف اليوم في ١٧ مكتباً جامعاً من أصل ٢٧. ولا تزال توجد ثغرات في عشرة مكاتب (حيث لا يوجد في ثمانية منها موظفون مختصون بالعلوم الاجتماعية ويفتقر أربعة منها إلى موظفين مختصين بالعلوم الطبيعية^(١١) ويفتقر مكتبان إلى كلا هذين الاختصاصين)، ويرجع السبب في ذلك إلى واقع حال ميزانيات المنظمة ومواردها العامة، ولكنه يرجع أيضاً إلى التفاوت في قدرة قطاعات البرنامج على تحقيق اللامركزية في وظائفها سواء بسبب تنوع التخصصات في مجالها (قطاع العلوم) أو بسبب ضالة مواردها (قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية). ولهذه الأسباب أيضاً نجد أن مواصفات موظفي المكاتب الميدانية لا تعكس تنوع مجالات الخبرة المناظرة لأولويات اليونسكو، مما يحد من نطاق عملها على المستوى الإقليمي ومن قدرتها على تقديم المساعدة التقنية المتخصصة للمكاتب الجامعة والمكاتب القطرية. وتبين أيضاً أن تقديم مثل هذه

(١١) في حال اعتماد الوثيقة ٣٥/م/٥ فإن جميع المكاتب سيكون لديها موظفون مختصون في مجال العلوم.

المساعدة انطلاقاً من المقر أو من معاهد الفئة ١ صعب التحقيق وذلك ليس فقط لأن هاتين الجهتين لا تملكان في الغالب الرصيد الكافي من الموارد البشرية الخبيرة وإنما أيضاً لأن التزامهما الأول يتمثل في أداء مهامهما ذات النطاق العالمي أو المتخصص. ومن بين العقبات الإضافية التي تواجهها أيضاً ضرورة تغطية تكاليف العقود القصيرة الأجل اللازمة للاستعاضة عن موظفي القطاع المنتدبين إلى الميدان، وارتفاع الأجور التي تفرضها بعض المعاهد والتي يصعب على المكاتب الميدانية تحملها.

الجدول ١٤ - موظفو البرنامج الدوليون					
المجموع	م-١-٢	م-٣	م-٤	م-٥	مدير-١
٢٥٣	١٣	٩٥	٦٥	٤١	٣٩
	%٥	%٤٨	%٢٦	%١٦	%١٥
	%٤٣		%٥٧		
	أخصائيو البرنامج الرئيسيون				

٤٩- وعلى الرغم من أن كبار الموظفين يمثلون ٥٧٪ من موظفي البرنامج الدوليين (انظر الجدول ١٤) فإن زهاء نصف هؤلاء (٤٨٪) يعملون في مكاتب ميدانية أو في مكاتب إقليمية/جامعة مزدوجة الاختصاص.

وثمة ثمانية مكاتب جامعة وأربعة عشر مكتباً قطرياً لا يوجد لديها أي أخصائي رئيسي للبرنامج واثنان من هذه المكاتب الأخيرة لا يوجد لديها أي أخصائي للبرنامج أكان دولياً أم محلياً. وهذا الوضع يطرح مشكلة خاصة فيما يتعلق بطرائق عمل اليونسكو الرئيسية في الميدان (إسداء المشورة في مجال السياسات وبناء القدرات). وفي مثل هذه الظروف يبقى مدير أو رئيس المكتب هو المخاطب الوحيد لصناع القرار الوطنيين وللجهات المانحة وسائر الشركاء، مما يسيء إلى المصادقية التقنية للمنظمة. ويعاني مديرو المكاتب الجامعة أشد المعاناة من هذا الوضع فهم كثيراً ما لا يستطيعون أن يكلفوا موظفيهم بالقيام بالنيابة عنهم بمهام حساسة لدى الدول الأعضاء مما يجعلهم ينفقوا جانباً هائلاً من وقتهم في الأسفار الرسمية.

٥٠- وتنشأ الوظائف المهنية الوطنية في معظم الحالات بدرجة موظف مهني وطني (أ) وموظف مهني وطني (ب) (أي ما يعادل م-١ وم-٢) وتكون آفاق التقدم الوظيفي لشاغليها محدودة. بيد أن هؤلاء يكلفون، نتيجة للنقص في وظائف أخصائيي البرنامج الذي تعاني منه معظم المكاتب، بمهام ومسؤوليات ووظائف بدرجات أعلى. وقد اتضح وجود تباينات شديدة في هذا الصدد كشفت عنها المبادرة الجارية المشتركة بين مكتب الموارد البشرية ومكتب التنسيق الميداني من أجل وضع مواصفات وظيفية موحدة لمختلف مستويات الوظائف المهنية الوطنية وتنسيقها مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

٥١- وفي الاستعراض الأول لاستراتيجية اللامركزية الذي أجري في ٢٠٠٤-٢٠٠٥، تم التأكيد على ضرورة تأمين مساعدة رفيعة المستوى لمديري ورؤساء المكاتب الميدانية، وأعيد التأكيد على ذلك بقوة في الاستعراض الثاني، لا سيما بالنظر إلى آلية التنسيق المعقدة الرفيعة المستوى المعتمدة على الصعيد الميداني في إطار عملية إصلاح الأمم المتحدة، حيث أوصي بإنشاء وظائف نائب مدير في المكاتب الجامعة والمكاتب الإقليمية (بدرجة مدير-١ عندما تكون وظيفة مدير المكتب بدرجة مدير-٢، وبدرجة م-٥ عندما يكون مدير المكتب بدرجة مدير-١). ولا يمكن إسناد هذه الوظيفة الجديدة إلى الموظفين الحاليين بدرجة م-٥ أو م-٤، لأن ذلك سيحولهم عن تنفيذ البرنامج.

٥٢- إن الموظف الإداري (AO) يمثل الركيزة الأساسية لإدارة المكتب الميداني، فهو يساعد أخصائيي البرنامج في إدارة شؤون ميزانياتهم وفقاً للقواعد والإجراءات المرعية، ويساعد مديري ورؤساء المكاتب الميدانية في المحافظة على بيئة مراقبة سليمة، ومعالجة شؤون الموظفين، وضمان أمن الموظفين والمباني، وفي تنسيق العمليات ضمن إطار الأفرقة القطرية للأمم المتحدة. بيد أن هذه المسؤوليات لا تتناسب مع

مستوى الدرجات الحالية للوظيفة ولا تتفق مع تلك المطبقة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وهذا يثير صعوبات على مستوى الحشد وي طرح مشكلة مستمرة أمام المنظمة.

الجدول ١٥ - الموظفون الإداريون (البرنامج العادي) في الميدان بحسب الدرجة					
م-٤	م-٣	م-١/م-٢	مهني وطني أ	مهني وطني ب	محلّي-٧
٣	٨	٢٧	١	١	١٠
%٦,٠	%١٦,٠	%٥٤,٠	%٤,٠		%٢٠,٠

٥٣- وفيما يتعلق بموظفي الخدمة العامة الميدانيين، أكدت المراجعات التي أجراها مكتب الإشراف الداخلي خلال السنوات القليلة الماضية على ضرورة إقامة تمييز مناسب بين المهام في الوحدات الإدارية (التي تضم على الأقل ثلاث وظائف ممولة من البرنامج العادي) وعلى النقص العام في موظفي الدعم اللازمين خاصة لمساعدة أخصائيي البرنامج (تمثل وظائف دعم البرنامج ١٦٪ فقط من الوظائف المحلية البالغ عددها حالياً ٢٩٦ وظيفة)، وتوفير الدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات وتصميم مواقع الإنترنت. كما جرى التشديد خلال عملية استعراض اللامركزية على الحاجة إلى موظفين مسؤولين عن إعلام الجمهور إذ أن هذه الوظيفة تتسم بأهمية أساسية من أجل التعريف بأنشطة المكاتب الميدانية وتعزيز صورة المنظمة. ولا ترصد حالياً أي اعتمادات من البرنامج العادي لهذه الوظيفة التي يعهد بمهامها، في حال وجودها، إلى موظفي الدعم المؤقتين.

٥٤- ولذلك اضطرت غالبية المكاتب الميدانية إلى تعويض النقص في الموارد البشرية الممولة من البرنامج العادي بموظفين مؤقتين يعينون بموجب عقود خدمات، أو اتفاقات خدمات خاصة، أو عقود خبرة استشارية في إطار البرنامج العادي أو الموارد الخارجة عن الميزانية. وتستخدم المكاتب الميدانية في المتوسط نحو ٩٥٠ موظفاً مؤقتاً من هذا النوع، ولفترات طويلة في كثير من الأحيان، مما يشكل عبئاً هائلاً على المنظمة. ويكلف نحو ٧٥٪ من هؤلاء الموظفين المؤقتين بمهام تتعلق بتصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات أو بدعم البرامج أو المشروعات، ويقوم ٢٥٪ منهم بمهام إدارية ومالية وبخدمات الدعم العامة.

٥٥- كما تؤدي الفروع القطرية التابعة للمكاتب الجامعة أيضاً وظائف متنوعة وتضم موظفين من فئات مختلفة. ويتولى أحد عشر فرعاً منها مسؤولية تنفيذ مشروعات خارجة عن الميزانية وتستخدم موظفين بمقتضى عقود محددة المدة و/أو موظفين مؤقتين يمولون من ميزانية المشروعات المعنية. وهي من ثم "فروع معنية بالمشروعات" وترتبط مدة بقائها بمدة المشروع الخارج عن الميزانية المعنية. وثمة فروع أخرى تضطلع بدور تنسيقي من خلال التفاعل اليومي مع النظراء الوطنيين أو أفرقة الأمم المتحدة القطرية، وتتابع تنفيذ أنشطة برامج ومشروعات محددة. ويوجد لدى سبعة من هذه الفروع موظفون معينون في وظائف ممولة من البرنامج العادي (يضم كل منها موظفاً مهنيًا وطنياً واحداً من المرتبة الدنيا) مما يعطيها شيئاً من الاستقرار، وتستخدم ثلاثة منها موظفين مؤقتين يمولون من تكاليف التشغيل. والهدف من هذه "الفروع المعنية بالتنسيق" تأمين حضور بديل لليونسكو في البلدان التي لا يوجد لديها مكتب فيها من أجل رصد الإمكانيات المتاحة للمنظمة وتقديم مساهمات في عمليات البرمجة المشتركة. ولكن الأفرقة القطرية للأمم المتحدة لا تعترف عادة إلا بموظفي اليونسكو الثابتين، كما تبين أنه من الصعب حشد أخصائيين أكفاء للتعيين في الدرجة الدنيا من فئة موظف مهني وطني. كما أن المهنيين الوطنيين والخبراء الاستشاريين

يعانون من نقص معرفي كبير فيما يتعلق بالأولويات البرنامجية لليونسكو وإجراءاتها وديناميات الأفرقة القطرية للأمم المتحدة. ولذا كثيراً ما تكون أدوارهم محدودة ولا يخففون الكثير من العبء الملقى على عاتق المكتب الجامع المعني.

▪ تكاليف التشغيل

٥٦- تشكل الميزانيات المخصصة لتغطية تكاليف تشغيل المكاتب الميدانية ٨,٨٪ من الميزانية الميدانية الإجمالية (راجع الفقرة ٤٢ أعلاه)، وهي نسبة متدنية نسبياً. ويعود هذا الواقع بصفة أساسية إلى المساهمة السخية التي تقدمها عدة بلدان مضيضة، عارضة استخدام المباني مجاناً (ينطبق الاستخدام المجاني للمباني على ٢٨ مكتباً ميدانياً). وتقدم البلدان المضيضة أيضاً مساهمات نقدية (يبلغ متوسط هذه المساهمات ١,٤ مليون دولار أمريكي لكل فترة عامين) أو مساهمات عينية أخرى مثل تكاليف الاتصال أو الموظفين المعارين مؤقتاً. ومع أن هذه المساهمات تدرج عامة في اتفاقات البلد المضيف، فإنها تقدم في عدد من الحالات من دون أن تُذكر صراحة أو حتى عندما لا يوجد مثل هذه الاتفاقات. ويتيح ذلك للمنظمة إبقاء تكاليف الإيجار والصيانة عند مستوى مقبول يبلغ ١٨,٢٪ من الميزانية الإجمالية المخصصة لتكاليف التشغيل، كما تتيح لها إبقاء تكاليف الاتصال عند مستوى ١١,٧٪. ويعتبر هذان العنصران من ميزانية تكاليف التشغيل من العناصر الثلاثة الأكثر تكلفة، شأنها شأن تكاليف الاستعانة بموظفين مؤقتين التي تبلغ نسبتها ٢٤,١٪.

٥٧- ثمة أربع حالات حيث تكون مكاتب اليونسكو الميدانية موجودة داخل المباني المشتركة التابعة للأمم المتحدة والتي ينطبق فيها مبدأ تقاسم التكاليف على الوكالات المقيمة. وفي حالتين من هذه الحالات الأربع، تفوق حصة اليونسكو من التكاليف المشتركة بحسب التقديرات أعلى الإيجارات التجارية التي تسددها المكاتب الميدانية غير المستفيدة من الاستخدام المجاني للمباني. وفي الحالتين اللتين نُقلت في إطارهما حديثاً المكاتب الميدانية من المباني ذات الاستخدام المجاني إلى دور الأمم المتحدة، ارتفعت التكاليف ذات الصلة ارتفاعاً ملحوظاً (بواقع ١٨ مرة مقارنة بالمبلغ الأساسي في إحدى هاتين الحالتين، وبمقدار الضعف في الحالة الأخرى). يعود هذا الأمر على الأرجح إلى أن استضافة دور الأمم المتحدة لعدد من الوكالات تتطلب مستويات عالية من الصيانة اللازمة للمعدات المشتركة ومن الخدمات، علماً بأنه يتعين تقاسم جميع هذه التكاليف. وإضافة إلى ارتفاع التكاليف المتكررة الذي دفع بالمنظمة إلى الامتناع عن الانضمام إلى دور أخرى تابعة للأمم المتحدة، تستلزم الأغلبية الكبرى من المبادرات الجديدة دفع تكاليف استثمارية هامة تسدد مرة واحدة (إما لأغراض البناء أو تجديد المباني). وتتراوح حصة اليونسكو من هذه التكاليف بحسب التقديرات بين ١٥٠ ٠٠٠ و ٣٠ ٠٠٠ دولار أمريكي، إلى جانب إعادة التمويل العادية للاحتياجات الخاصة بالاستثمارات الرأسمالية. ولا يمكن تمويل مثل هذه التكاليف الإضافية من خلال المساهمات المقررة للدول الأعضاء، إلا إذا كان البرنامج والميزانية المعتمدان ينصان عليها بالتحديد، أو إذا أذن المجلس التنفيذي بذلك. ومع أن استخدام دور الأمم المتحدة قد يتيح للوكالات التي تتمتع بحضور ميداني واسع وميزانيات قطرية مهمة تحقيق وفورات، غير أنه يؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في التكاليف تعجز الوكالات التي لا تتمتع سوى بحضور محدود على المستوى القطري وبميزانية إجمالية محدودة مثل اليونسكو عن تحمل عبئها.

■ التكاليف الأمنية

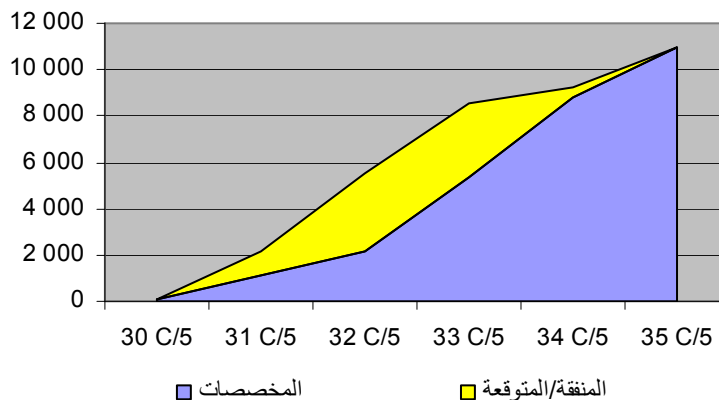
الجدول ١٦ - تطور تكاليف الأمن الميداني		
الأموال المنفقة والمتوقعة (بآلاف الدولارات)	الوثيقة م/٥ المعتمدة (بآلاف الدولارات)	
١١١	١١١	٥/م٣٠
٢ ١٧٠	١ ١٢٠	٥/م٣١
٥ ٥٤٢	٢ ١٧٥	٥/م٣٢
٨ ٥٢٧	٥ ٣٣٠	٥/م٣٣
٩ ٢٣٠	٨ ٨٣٠	٥/م٣٤

٥٨- منذ شهر أيلول/سبتمبر ٢٠٠١ وعقب الأحداث الأمنية التي استهدفت الأمم المتحدة مباشرة، لا سيما الهجمات التي تعرضت لها مكاتب الأمم المتحدة في بغداد عام ٢٠٠٣ وفي الجزائر عام ٢٠٠٧، ونظراً إلى العدد المتزايد للأحداث الأمنية التي تستهدف موظفي

ومكاتب الأمم المتحدة في عدة بلدان، تواجه منظومة الأمم المتحدة اليوم تحدياً يتمثل في توفير حماية أمنية تتناسب مع التدهور المستمر في الأوضاع الأمنية لموظفيها ومكاتبها على حد سواء. ويترتب على هذا الواقع ارتفاع تكاليف تنفيذ الأعمال في الميدان، مع الإشارة إلى أن مبدأ "لا برامج بلا أمن" اعتمد على نطاق واسع داخل منظومة الأمم المتحدة برمتها. وسبق أن أُلقي الضوء في الاستعراض الأول لتحقيق اللامركزية على الارتفاع الكبير في التكاليف الأمنية. وعليه، لا يمكن للاستعراض الثاني سوى أن يحيط علماً بأن ارتفاع التكاليف يتواصل بوتيرة سريعة. إلى جانب ذلك، فإن ازدياد صرامة المعايير الأمنية التي وضعتها إدارة السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة من خلال نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن، وتعزيز المتواصل للتدابير الأمنية الخاصة بموظفي اليونسكو ومبانيها في الميدان، أدت إلى ارتفاع اعتمادات الميزانية الخاصة بالأمن الميداني في فترات العامين المتتاليين، وإلى تواصل تجاوز السقف الموافق عليها. وتجدر الإشارة إلى أن المجلس التنفيذي أذن بالقيام بتحويلات من الباب الرابع من الميزانية، على النحو المبين في الجدول ١٦ والشكل المتصل به.

٥٩- تتألف الميزانية المخصصة للأمن الميداني من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (أ) المساهمة في عمليات الأمن الميداني الممولة بصورة مشتركة والتي يقوم بها موظفو الأمن الميداني التابعين لإدارة السلامة والأمن، وفي أنشطة التدريب والتنسيق الأمنية على نطاق الأمم المتحدة؛ (ب) المتطلبات الأمنية الخاصة بموظفي ومباني اليونسكو في الميدان والتي تشمل أيضاً ميزانيات السلامة والأمن المتقاسمة محلياً، مثل قاعات الاتصال، ومستوصفات الأمم المتحدة، والتخطيط للطوارئ في حالات الأوبئة؛ (ج) مساهمة المنظمة في بوليصة التأمين ضد الأفعال الكيدية التي تغطي جميع الموظفين الموجودين في الميدان أو المسافرين إليه. وإضافةً إلى تقييم المخاطر الأمنية وتقديم توصيات بشأن ما يتصل بذلك من تدابير رامية إلى التخفيف من آثار هذه المخاطر، تشير إدارة السلامة والأمن بصورة متزايدة إلى مخاطر السلامة في الأماكن التي تقع فيها مكاتب اليونسكو الميدانية. ونتيجة لذلك، يجري أيضاً تخصيص موارد لأعمال الصيانة في هذه المباني بغية ضمان ظروف عمل آمنة إلى حد مقبول.

مخصصات ميزانية الأمن الميداني في الوثيقة م/٥



٦٠- يتولى مكتب التنسيق الميداني الإدارة المباشرة لعنصر الميزانية المتعلق بالمتطلبات الأمنية الخاصة بالمكاتب الميدانية. ويتم تخصيص الأموال للمكاتب الميدانية بحسب كل حالة، وذلك بعد التحقق من صحة التدابير ذات الصلة. أما العنصران الآخران المرتبطان بالآليات المشتركة، فيحولان مباشرة إلى الأمم المتحدة.

ثالثاً - التحديات الجديدة الناتجة عن إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري

٦١- أشار الاستعراض الأول لتحقيق اللامركزية إلى أن العملية الناشئة لإصلاح الأمم المتحدة واستحداث نهج "توحيد الأداء في الأمم المتحدة" في العمليات الميدانية أثراً في الماضي وسيؤثران في المستقبل على الطريقة التي تعمل بها اليونسكو بعيداً عن مقرها. ونظرت الدول الأعضاء خلال الجمعية العامة في التقارير التي قدمها الأمين العام عن هذا الموضوع في عدة مناسبات. وبصفة خاصة، أعطى قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٠٨/٦٢ (الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة، ٢٠٠٧) زخماً جديداً وراسخاً ومبادئ متماسكة لجهود إصلاح الأمم المتحدة. وأعيد التأكيد على بنوده الأساسية في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٣٢/٦٣ "بشأن الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية"، الذي اعتمد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨. ويشكل هذان القراران المرجع الرئيسي والإطار التوجيهي للأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية، وخاصة على المستوى القطري. وبالتالي، يتعين تكييف نهج اليونسكو لتحقيق اللامركزية بحيث يستهدف دعم النشاط المنجز على المستوى القطري والمشاركة الفعالة للمنظمة في جهود البرمجة المشتركة، وذلك بالتعاون مع الأمم المتحدة وشركاء آخرين. ويتعين تكييف هذا النهج ليتناسب مع المهام المعززة للمنسق المقيم بوصفه قائداً استراتيجياً وجامعاً لفريق الأمم المتحدة القطري، الذي يستفيد من الحاجز الوقائي الذي توفره الأنشطة التنفيذية الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وإلحراز تقدم صوب مواءمة ممارسات العمل في مختلف الميادين، مثل المشتريات والأمن والإدارة النقدية والسفر والمعاملات المصرفية، وهي ميادين تتطلب ترتيبات على المستويين العالمي والقطري. ويتوجب على اليونسكو أيضاً الإقرار بأن إعلاني باريس وأكرا بشأن فعالية المعونة والعدد المتزايد للإعلانات الوطنية التي استندت إلى مبادئها أدت إلى تغيير بيئة الإعانات إلى حد كبير وأولت مزيداً من الأهمية للملكية الوطنية واستخدام الآليات الوطنية والتوافق مع الإجراءات الوطنية.

ثالثاً - ١ - تدعيم نظام المنسقين المقيمين

٦٢- يشتمل نظام المنسقين المقيمين على جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة والتي تضطلع بأنشطة تنفيذية من أجل التنمية على المستوى القطري، بصرف النظر عن حضورها الرسمي في البلد المعني، وييسر هذا النظام توافق الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية مع الخطط والأولويات الوطنية، وذلك استناداً إلى تحليل استراتيجي للميزة النسبية والقيمة المضافة للأمم المتحدة. ويهدف ذلك إلى تحسين فعالية المساهمة العامة لمنظومة الأمم المتحدة وتنسيقها مع مصادر أخرى معنية بالمساعدة الإنمائية. وفي إطار نظام المنسقين المقيمين، يمثل المنسق المقيم قائد فريق الأمم المتحدة القطري، ويؤدي بالتالي دوراً مركزياً على المستوى القطري في تنسيق الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها الأمم المتحدة من أجل التنمية في بلد معين، وذلك استناداً إلى عملية جامعة واستشارية مع جميع أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري، ومن بينهم الوكالات غير المقيمة. كما أن المنسق المقيم هو الممثل المعين للأمين

العام ويرفع تقاريره إلى الأمين العام (بوصفه رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين) عن طريق مدير/مديرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بصفته/بصفتها رئيس/رئيسة مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية^(١٢). وبالتالي، يُفهم داخل النظام أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يدير نظام المنسقين المقيمين بالنيابة عن جميع أعضاء الأسرة الإنمائية للأمم المتحدة، وأنه يجب أن يوفر هذا النظام إطاراً مشتركاً لتنفيذ أنشطة المساءلة والإدارة بفعالية، مع احترام كفاءات الوكالات التقنية الأخرى.

٦٣- وفي هذا السياق، يخضع مديرو ورؤساء مكاتب اليونسكو الميدانية لمساءلة المنسق المقيم فيما يخص نتائج عناصر البرامج المشتركة التي هي تحت مسؤولية اليونسكو لأغراض التنفيذ، ونتائج البرامج المشتركة المنفذة تحت قيادة اليونسكو بوصفها وكيلاً إدارياً، وكذلك فيما يخص الإدارة المالية ذات الصلة والأنشطة العامة لإعداد التقارير. إضافة إلى ذلك، يؤثر الطابع المعقد الإضافي الناتج عن تدعيم نظام المنسقين المقيمين على عمليات العمل لأن تفاصيل تنفيذ البرامج والمشروعات المشتركة، بما في ذلك اختيار شركاء التنفيذ والخبرات الوطنية، تُحدد بصورة مشتركة بين أعضاء فريق الأمم المتحدة القطري المنخرطين في المشاورات على النحو المطلوب، مع الوزارات المختصة المعنية.

ثالثاً - ٢ التحديات البنيوية

٦٤- أُسندت إلى آلية أفرقة المديرين الإقليميين حديثاً أدوار ومسؤوليات مهمة في إطار البنيان الميداني للأمم المتحدة. وكُلفت هذه الأفرقة بضمان توفير دعم تقني متسق وفعال للمنسقين المقيمين وأفرقة الأمم المتحدة القطرية في مناطقهم بشأن إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وعمليات البرمجة المشتركة، وبشأن تعميم المراعاة للموضوعات المشتركة بين القطاعات. وكُلفت هذه الأفرقة أيضاً بالإشراف على نوعية تصميم البرنامج على المستوى القطري. ويقوم بعض هذه الأفرقة أيضاً بدراسة قضايا أخرى، من بينها التوافق الإقليمي بين وكالات الأمم المتحدة، والتغطية القطرية المشتركة، واحتمال الاشتراك في موقع واحد فيما يخص بنى الدعم الإقليمي الخاصة بالوكالات. وتنشأ الآن آليات أخرى للتنسيق الإقليمي موجهة بصورة أكبر نحو البرامج، تقودها اللجان الإقليمية للأمم المتحدة في مجالات كالتعليم والعلوم، مع الإشارة إلى أن هذه الآليات مرتبطة بالقرارات التي تتخذها المنظمات الإقليمية كالاتحاد الأفريقي بشأن السياسات. وبالتالي، يتحول المستوى الإقليمي إلى عنصر بارز من عملية إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري من حيث التنسيق والتقييم، ومن عملية تحديد التوجهات الموضوعية لدعم التكامل الإقليمي.

(١٢) يحدد وصف وظيفة المنسقين المقيمين بوضوح مسؤوليات المنسق المقيم بوصفه قائد فريق الأمم المتحدة القطري من جهة، وممثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، من جهة أخرى. لكن بغية ضمان تفرغ المنسق المقيم بصورة تامة لمهام التنسيق، وتفادي حالات تضارب المصالح، طلبت الجمعية العامة للأمم المتحدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يعين، بصورة متوازنة، مديراً قِطرياً لتنفيذ أنشطته الرئيسية، ومن بينها جمع الأموال. إلى جانب ذلك، إن "نظام الإدارة والمساءلة لنظام الأمم المتحدة الإنمائي ونظام المنسقين المقيمين، بما في ذلك "الحاجز الوقائي التنفيذي" لنظام المنسقين المقيمين"، الذي أعدته مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ووافق عليه مجلس الرؤساء التنفيذيين في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨، وخطة التنفيذ الناتجة عنه والتي وافقت عليها مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩، توضح مسألة "الحاجز الوقائي" الذي يفصل ما بين دور المنسق المقيم/الممثل المقيم المتعلق بالدور البرنامجي والتنفيذي للمنظمة، وبين المهام التي يؤديها المنسق المقيم بالنيابة عن نظام الأمم المتحدة الإنمائي برتمته ولدعمه، وتحت إرشاداته العامة، خاصة في البلدان التي تكون فيها أفرقة الأمم المتحدة القطرية كبيرة الحجم والتي تكون فيها حالات التنسيق معقدة. وقد تم إنشاء وشغل عدد كبير من وظائف المديرين القطريين حتى تاريخه.

٦٥- تتسم البنى الميدانية لصناديق وبرامج الأمم المتحدة وغيرها من الوكالات المتخصصة بتنوع كبير. ويوجد بعض هذه البنى على مستويين (قطري؛ وإقليمي أو دون إقليمي)، ويوجد بعضها الآخر على ثلاثة مستويات (قطري؛ ودون إقليمي؛ وإقليمي). وتتمتع هذه البنى بتعاريف وامتدادات جغرافية مختلفة فيما يخص المناطق والمناطق دون الإقليمية. وفي بعض الحالات، يأتي الحضور القطري على شكل "وحدات تنسيق" تعمل مع مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتتمثل السمة المشتركة الوحيدة في الوظيفة الإقليمية أو دون الإقليمية التي تشمل الإشراف على الممثلين القطريين والدعم البرنامجي وضمان نوعية البرمجة القطرية، والإدارة والدعم الإداري والإشراف المالي على المكاتب القطرية. وتستند البنى الميدانية المختلفة إلى حد كبير إلى الصلاحيات الخاصة بالوكالات المعنية. وتُبرز البنية الميدانية الموجودة على مستويين لصناديق وبرامج الأمم المتحدة صلاحياتها التنفيذية التي تفترض لامركزية واسعة النطاق (تبلغ نسبة المقر إلى الموظفين الميدانيين فيما يخص هذه الصناديق والبرامج ١:٥) وتتطلب حضوراً قِطرياً مكثفاً (على سبيل المثال، يتمتع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحضور في ١٦٦ بلداً، مقابل ١٢٧ بلداً فيما يتعلق بمنظمة الأمم المتحدة للطفولة). وتوجد منظمة الصحة العالمية في وضع مماثل، إذ إنها تظطلع، إلى جانب صلاحياتها العالمية، بنشاط تنفيذي واسع النطاق ولها حضور في ١٤٥ بلداً. ونظراً إلى مهمة اليونسكو الأوسع نطاقاً والمتمثلة في الربط بين الاحتياجات القطرية والنشاط العالمي والتقني، يقترب الحضور القطري للمنظمة من حضور الوكالات المتخصصة الأخرى كمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية اللتين تتمتعان ببنية ثلاثية المستويات. غير أن حضور اليونسكو القطري يبقى أكثر تعقيداً لأن برنامج المنظمة منقسم إلى خمسة قطاعات مختلفة، في حين تشمل برامج الوكالات المتخصصة الأخرى عدداً أقل من القطاعات (قطاع أو اثنان عامة). وتقدم الوثيقة ١٨٠ م/ت/٦ الجزء الثاني (الفقرات ١١ إلى ١٦) مزيداً من التفاصيل عن التحليل الذي أجراه فريق العمل الخاص المعني باستعراض اللامركزية بشأن البنية الميدانية لوكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

٦٦- تمثل اليونسكو الوكالة الوحيدة التابعة للأمم المتحدة التي ليس لديها هيكل هرمي بين مختلف المستويات الميدانية، ذلك لأن جميع الوكالات الأخرى تكلف المستويات الإقليمية أو دون الإقليمية بمهام تدعيم، ومن بينها الإدارة والتنظيم والرصد، والإشراف على الكيانات القطرية في غالب الأحيان. إلى جانب ذلك، تُعد اليونسكو الوكالة الوحيدة التي تتمتع بمكاتب إقليمية مواضيعية والتي تأذن بوجود مكاتب قطرية بصفة استثنائية فقط بموجب القرار الذي اعتمده المؤتمر العام سنة ١٩٩٩ (القرار ٨٣/م٣٠). قد يُنظر إلى هذه الخصائص البنيوية على أنها قد تؤثر في قدرة المنظمة على تعزيز إسهامها في البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة بغية دعم الأولويات الإنمائية الوطنية المندرجة في مجالات اختصاصها وللتأكد من أن الخبرات والمعارف الكثيرة المكتسبة بفضل البرامج والشبكات الإقليمية لليونسكو - وهي إحدى المزايا النسبية التي تتميز بها المنظمة على المستوى الميداني - وتعهداتها (مثل العقد الثاني للتعليم في أفريقيا) تزود النشاط المشترك المنجز على المستوى القطري بالمعلومات والإرشادات. غير أن مشاركة المنظمة في البرمجة الخاصة بفريق الأمم المتحدة القطري خلال السنتين الماضيتين (في البلدان الرائدة في مجال تطبيق نهج "توحيد الأداء" أو في إطار الصندوق المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وإسبانيا لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية) قد برهنت أنه بالإمكان التخفيف من الآثار السلبية لهذه الخصائص البنيوية. ويتطلب ذلك قدرًا كافيًا من الخبرات العالية المستوى على مختلف المستويات الميدانية، وموارد مالية مناسبة، وحضوراً قِطرياً متواصلًا في المراحل المحورية من أنشطة البرمجة والتنفيذ.

٦٧- وبالتالي، ينبغي أن يعتبر الارتقاء المنهجي بحضور المنظمة على الصعيد القطري سمة دائمة من البنية الميدانية لليونسكو التي تمتد من المكاتب المتكاملة إلى الترتيبات البديلة، وذلك بغية ضمان المساهمة المواضيعية للمنظمة بوصفها وكالة غير مقيمة. ويمكن لهذه الترتيبات، بين جملة أمور، أن تأخذ شكل وحدات تنسيق تابعة لليونسكو أو مكاتب فرعية معنية بالمشروعات تستضيفها الوكالات المقيمة، يجري استكمالها باتفاقات لدعم نشاط اليونسكو على المستوى القطري، مثل اتفاق الشراكة الاستراتيجية بين اليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي اعتمد حديثاً.

٦٨- وفيما يتعلق بالآلية الإقليمية الخاصة باليونسكو، نجحت المنظمة، رغم المصاعب التي واجهتها، في وضع الاتفاق الذي سيمثله مديرا المكتبين الإقليميين للتعليم والعلوم في أفرقة المديرين الإقليميين. لكن لا تزال ثمة مقاومة لفكرة تكليفهما بمهام رئيسية مهمة في إطار أفرقة المديرين الإقليميين، مثل تقييم المنسقين المقيمين، وذلك بحجة أنهما لا يتمتعان بدرجة محددة (درجة مدير-٢ أو ما أعلى منها) ولا بسلطة إشرافية فيما يخص النشاط البرنامجي الذي تنفذه جميع مكاتب اليونسكو في المناطق المعنية. ويؤمل أن يؤدي الترويج المتواصل لخصائص اليونسكو في إطار مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية ومجلس الرؤساء التنفيذيين إلى تسوية هذه المسألة. وفي هذه الأثناء، ينبغي لليونسكو استغلال مكاتبها المواضيعية الإقليمية الحالية التي تشكل، بفضل دورها الموضوعي في إعداد الاستراتيجيات الإقليمية وتوفير إسهامات جيدة النوعية في برامج المكاتب الأخرى (راجع الفقرة ٢٢)، ميزة مهمة بالمقارنة بالوكالات الأخرى. ويتعين إدراج تعزيز التبعية الوظيفية والدعم وآليات الرصد وإدارة المعارف في بنية ميدانية معدلة وتمكينية لليونسكو، على أن تتواءم مع التوجهات الإقليمية والقطرية لعملية إصلاح الأمم المتحدة.

٦٩- وينبغي عدم صرف النظر عن وجود اليونسكو على المستوى دون الإقليمي. ففي الواقع، ثمة حدود لمدى قدرة المنظمة على توسيع نطاق حضورها القطري بسبب المستوى العام لمواردها المالية ومهمتها العالمية. وبالتالي، تحتل الكيانات دون الإقليمية أهمية أساسية لضمان وتيسير النشاط المنجز على المستوى القطري. والأهم من ذلك هو أنه يمكن للكيانات دون الإقليمية، عندما تتطابق مع مجموعات جغرافية دون إقليمية، أن تدعم التكامل دون الإقليمي إلى حد كبير، على النحو الذي تقوم به بعض المكاتب الجامعة. ويمثل ذلك ميزة بارزة لليونسكو بالمقارنة بوكالات أخرى، وخطوة إضافية صوب إصلاح الأمم المتحدة.

ثالثاً - ٣ التحديات البرنامجية المتعلقة بإصلاح الأمم المتحدة

٧٠- يمثل النهج القطري الملازم لعمليات إصلاح الأمم المتحدة تطوراً مهماً وتغيراً جزئياً في الممارسات السابقة لليونسكو. ويستند تاريخ اليونسكو وتنظيمها وبنيتها، إضافة إلى "ثقافتها" الخاصة، إلى تفويضها الدولي ومهامها العالمية. وبما أنه بات من المعترف به حالياً أن نشاط اليونسكو في الميدان يُنجز بصورة رئيسية في المجالات "التمهيدية"، يمكن بالتالي للمنظمة تحويل سياساتها العالمية على نحو متسق إلى ممارسات ملموسة، لا سيما على المستوى القطري. وعليه، يمثل هذا "التغيير" أمراً منطقياً ويجب ألا يثير أي قلق غير مبرر. وتمثل الهدف الرئيسي لعملية الإصلاح خلال العقد الأخير في إيجاد اتساق بين هذه الاعتبارات، وتم إحراز تقدم كبير على نحو مفيد لتحقيق هذا الغرض. لكن يجب تلبية الاحتياجات المستقبلية بوضوح، كما يتعين إجراء تقييم دقيق للنتائج المترتبة على أي تغيير دائم ومهم من شأنه تحويل المنظمة إلى "وكالة قائمة على المستوى القطري"، بما في ذلك المتطلبات المالية اللازمة لتحقيق هذه المهمة.

وبالتالي، يضع نهج الأمم المتحدة القطري المنظمة أمام التحديات البرنامجية البارزة التالية، إضافة إلى التحديات المرتبطة ببنيتها الميدانية الحالية:

- (١) التوفيق بين الأولويات العالمية والأولويات والتوجهات الإنمائية القطرية؛
- (٢) إدخال المرونة والمساءلة في عملية البرمجة، بما في ذلك في مجال تخصيص الموارد المالية للمكاتب الميدانية بغية الاستجابة للاحتياجات الناشئة؛
- (٣) تركيز مساهمة اليونسكو على البرامج القطرية المشتركة بصورة متسقة، مما يعكس التوافق الاستراتيجي بين جميع كيانات اليونسكو (مفهوم "توحيد أداء اليونسكو") ويضمن التشاور مع الوزارات المختصة واللجان الوطنية وغيرها من الجهات الوطنية الشريكة وضمن مشاركتها على النحو المناسب؛
- (٤) ضمان مراقبة متواصلة لجودة الأنشطة والمشروعات المضطلع بها على المستوى القطري، وتوفير مساندة جيدة للمكاتب الميدانية في مختلف مراحل عمليتي التخطيط والتنفيذ؛
- (٥) تعبئة قدر كبير من الموارد الخارجة عن الميزانية على المستوى القطري لضمان تنفيذ أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية والأهداف القابلة للتحقيق للبرنامج القطري الواحد.

٧١- وبالتالي، بينما ينبغي أن يبقى برنامج اليونسكو المعتمد وأولوياتها نقطة مرجعية أساسية لتدابير وأنشطة البرمجة على المستوى القطري، فإن اليونسكو مدعوة أيضاً إلى الاسترشاد بالأولويات الوطنية المطابقة للأولويات الدولية وترويج الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الاتفاقيات والأعراف والمعايير التي تشكل أساساً متيناً للتدخل على المستوى القطري، والأهداف الإنمائية للألفية. وينبغي أن يضمن تدخل اليونسكو على المستوى القطري المحافظة على الطبيعة الحقيقية للمنظمة بوصفها وكالة متخصصة توفر خبرات معترفاً بها في مجالات اختصاصها. وفي حين تسعى اليونسكو إلى إدراج أكبر قدر ممكن من برنامجها في أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، يتعين على المنظمة أيضاً أن تكون قادرة على تأدية مهامها استجابة للطلبات التي تقدمها الدول الأعضاء من خلال أنشطتها المستقلة عند الاقتضاء وعندما يتوافق ذلك مع الأولويات الوطنية، خاصة في المجالات التي تستطيع فيها الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة توفير مشورة الخبراء (مثل التراث الثقافي والإعلام، وما إلى ذلك). لكن لا يمكن لليونسكو، أثناء تحديد مكانتها على المستوى القطري، السعي فقط إلى تلبية الطلبات نظراً إلى الدور المعياري الذي تؤديه، ونظراً أيضاً إلى تفويضها وأولوياتها العالمية ومواردها المحدودة. وبالتالي، يتعين على المنظمة القيام بخيارات استراتيجية تتعلق ببرنامجها وتحديد أهدافها لضمان جودة التخطيط والتنفيذ.

٧٢- وتسعى مجموعة جديدة من وثائق اليونسكو للبرمجة القطرية بطريقة موجزة واستراتيجية إلى إظهار التنوع والقدرة اللذين يقدمهما برنامج اليونسكو الحالي إلى بلد معين، مما يعزز صورة المنظمة والاعتراف الذي تحظى به في صفوف الشركاء الوطنيين وفي سياقات فريق الأمم المتحدة القطري أيضاً. ويمكن لهذه الوثائق، عندما يتم التفاوض عليها مع السلطات الحكومية، أن تُستخدم بفعالية لإبراز الأولويات الوطنية، كما أنها تتيح للمكاتب الميدانية أن تستعد جيداً للمساهمة في إعداد أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وثمة حاجة جلية في المدى القريب إلى تعزيز عامل المرونة في البرمجة، مع ما يقابل ذلك من

مساءلة مناسبة. ويتعين توحيد عملية إعادة البرمجة في فترة العامين في جميع القطاعات في آجال منتظمة، بوصفها أداة إدارية أساسية لتعزيز الاستجابة، خاصة في أوضاع ما بعد الأزمات (النزاعات أو الكوارث). ومع أنه من المطلوب تحقيق المرونة، فمن الواضح أيضاً أنه يجب عدم النظر إلى عامل المرونة على أنه بديل لعمليات البرمجة وإعادة البرمجة الجيدة والقائمة على النتائج. إضافة إلى ذلك، يتعين إجراء رصد دقيق للمناقشات الحالية في الجمعية العامة بشأن اقتراح مواءمة دورات التخطيط الاستراتيجي لصناديق وبرامج الأمم المتحدة مع دورة الاستعراض الشامل الذي يجرى كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية، وبشأن تمديد دورة الاستعراض الشامل المذكور من ثلاث إلى أربع سنوات.

٧٣- وسيتمتع على المدى الأبعد إعادة النظر في عملية البرمجة التي تضطلع بها اليونسكو لإبراز الوقائع الجديدة الناشئة وإقامة صلة وصل بين المستويات العالمية والقطرية، وذلك بغية إيجاد سلسلة موحدة من النتائج.

ثالثاً - ٤ الفرص والتحديات المتعلقة بالموارد

٧٤- لقد حققت مشاركة اليونسكو الفعالة في عمليات البرمجة القطرية المشتركة نتائج إيجابية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حسبما يتبين من مستوى الموارد الإضافية الخارجة عن الميزانية التي تمت تعبئتها حتى الآن (راجع الفقرة ٤٥). ومع أن آثار الأزمة المالية الراهنة غير واضحة حتى الساعة، فثمة تطور جدير بالترحيب وهو المستوى العالي للموارد التي قدمتها الجهات المانحة من خلال صندوق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية و"صناديق الاتساق" على المستوى القطري لتمويل الأنشطة القطرية المشتركة للأمم المتحدة التي تتوافق مع الخطط الإنمائية الوطنية. ويؤمل أن تواصل الجهات المانحة تقديم مساهماتها في هذا الصدد خلال السنوات القادمة.

٧٥- ويبرهن ذلك أن إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري يمثل فرصة فريدة أمام المنظمة للمساهمة بفعالية أكبر في تحقيق الأولويات الإنمائية الوطنية المدرجة في مجالات اختصاصها. لكن بغية ضمان استدامة هذه المشاركة لصالح عدد كبير من الدول الأعضاء، وضمان جودة التخطيط والتنفيذ، تحتاج اليونسكو إلى القيام بمزيد من الاستثمارات في مجال الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالخبرات العالية المستوى. إلى جانب ذلك، فإن نتائج عمليات تقييم قدرات أفرقة الأمم المتحدة القطرية في البلدان الرائدة في تطبيق نهج "توحيد الأداء"، التي ورد ذكرها في تقرير حديث رُفِع إلى الفريق المشترك بين الوكالات المعنية بإدارة التغيير والتابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية (تموز/يوليو ٢٠٠٩)، تشير إلى الطلبات المتزايدة التي توجهها الحكومات والجهات المانحة إلى الأمم المتحدة للتركيز على الدعم الاستشاري بشأن المسائل التقنية والسياسات في المراحل التمهيديّة.

ثالثاً - ٥ التأثير في التعاون القائم مع اللجان الوطنية وغيرها من الشركاء على المستوى القطري

٧٦- في إطار الديناميات الجديدة للأمم المتحدة على المستوى القطري، تؤدي اللجان الوطنية دوراً حيوياً في إسداء المشورة للمكاتب الميدانية بشأن الأولويات القطرية، وتعمل كمصدر للمعلومات، كما أنها تيسر المشاورات مع الوزارات المختصة وتحشد الخبرات الوطنية للمساعدة على تحديد إسهامات اليونسكو في

عمليات البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة. ويمكن للجان الوطنية أيضاً، بوصفها هيئات وطنية مرتبطة بالحكومات الوطنية، أن تروج في صفوف الوزارات المعنية بمجالات اختصاص اليونسكو والوزارات المعنية بالتنسيق (مثل وزارات التخطيط والاقتصاد والمالية)، قواعد المنظمة ومعاييرها، ومواقفها الأخلاقية وأولوياتها في إطار الخطط الإنمائية الوطنية، فضلاً عن تسليم القيادة للمنظمة في برامج الأمم المتحدة القطرية المشتركة التي تهتم اليونسكو. ويجب أن يُنظر إلى هذا الدور على أنه يكتسي أهمية خاصة في البلدان التي لا تكون فيها اليونسكو منظمة مقيمة.

٧٧- وبغية تأدية الأدوار المذكورة أعلاه على نحو تام، يتعين على اللجان الوطنية أن تعي جيداً الطابع المعقد والتقني الذي تتسم به عمليات الأمم المتحدة القطرية المشتركة. وبالتالي، تقع على عاتق المكاتب الميدانية لليونسكو مسؤولية ضمان حصول اللجان الوطنية على معلومات كاملة وتزويد هذه اللجان بالمستجدات الحاصلة على نحو منتظم، وتشجيعها على تأدية دور تكميلي يتوافق مع وضعها ومسؤولياتها على المستوى الوطني. ويتعين أيضاً على المكاتب الميدانية لليونسكو إطلاع أفرقة الأمم المتحدة القطرية على القيمة المضافة للجان الوطنية لليونسكو، وعلى شبكاتها الدولية والوطنية، وأنشطتها في مجال التوعية وما تتمتع به من خبرات. كما ينبغي لها ترويج مشاركة اللجان الوطنية، إذا رأت منها فائدة، في بعض اجتماعات أفرقة العمل المواضيعية وأفرقة العمل التابعة لفريق الأمم المتحدة القطري، وذلك تماشياً مع مذكرة التفاهم بشأن الشراكة الاستراتيجية بين اليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التي وُقعت في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨. وينبغي كذلك تعزيز روح التعاون والدعم المتبادل والحوار المفتوح والتشاور فيما بين المكاتب الميدانية واللجان الوطنية، مع إيلاء العناية اللازمة لطبيعتها ومسؤولياتها الخاصة. وبما أن اللجان الوطنية هي هيئات وطنية تخضع لمساءلة الحكومات، فلا يمكن اعتبارها وكالات تابعة للأمم المتحدة، حتى في البلدان التي لا تتمتع اليونسكو بحضور فيها. غير أن الطبيعة الوطنية لهذه اللجان تشكل قوة بالنسبة إلى اليونسكو نظراً إلى الموقع الفريد الذي يتيح لها ترويج عمل المنظمة داخل الحكومات.

٧٨- يجب ربط اللجان الوطنية في البلدان النامية بعمليات البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة بطريقة واقعية ومرنة لتفادي نهج "قياس واحد يناسب الجميع". وتعتبر هذه المرونة مهمة لأن اللجان الوطنية تختلف باختلاف البلدان، من حيث نقاط القوة ومكامن الضعف. وبالتالي، يمكن أن يختلف مستوى وطبيعة مشاركة هذه اللجان إلى حد كبير بحسب عدة عوامل مثل وجود مكتب لليونسكو في البلد المعني، والقدرة العامة للجنة الوطنية، وخبرتها، ومواردها البشرية والمالية، ومدى وصولها إلى الأطراف الفاعلة الوطنية المعنية. ويتمثل أحد العوائق الرئيسية التي تعترض طريق مشاركة عدد كبير من اللجان الوطنية في ضعف قدراتها التي يتعين تدعيمها إلى حد كبير. وإلى جانب توفير عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين لكل من مجالات اختصاص اليونسكو، والآليات المناسبة لضمان استقرار أمانات هذه المكاتب، فضلاً عن أنشطة توعية مشتركة بين القطاعات ووضع معترف به على المستوى الوطني، يتوجب مواصلة توفير الدعم المناسب للجان الوطنية. علاوة على ذلك، فإن تعزيز الدعوة إلى تمكين اللجان الوطنية وتدريبها وبناء قدراتها لدى حكومات الدول الأعضاء يعتبر خطوة مهمة في هذا الصدد. ويجب السعي إلى اتباع نهج ابتكارية في إطار البرامج الطويلة الأجل (لا كمجموعة من الأنشطة الفردية) تركز على الاحتياجات الحقيقية للجان الوطنية، مع برامج إرشادية وشراكات بين اللجان الوطنية من المناطق المختلفة. وتتمثل الخطوة الأولى في إعطاء الأولوية لإجراء تقييم شامل لقدرات وخبرات اللجان الوطنية وتحديثها، وإعداد

مواد تدريبية وأدلة عملية بشأن العمليات القطرية المشتركة للأمم المتحدة، فضلاً عن استعراض "بنية اللجان الوطنية لليونسكو" و"المبادئ التوجيهية للربط والتعاون بين مكاتب اليونسكو الميدانية واللجان الوطنية لليونسكو"، وذلك بغية تكييفها لتتفق مع سياق إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري.

٧٩- وينبغي أيضاً للجان الوطنية في البلدان المتقدمة والغنية بالموارد أن تؤدي دوراً في إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري واستراتيجية اليونسكو العامة لتحقيق اللامركزية. ويتعين على هذه اللجان إقامة روابط أوثق في بلدانها مع الوزارات المعنية بالمساعدة الإنمائية الرسمية، بهدف ترويج المثل العليا لليونسكو، وكذلك برامجها ومشروعاتها ذات الأولوية. ويمكن للجان الوطنية أيضاً إعداد مبادرات وبرامج تدريبية تهدف إلى تدعيم قدرات اللجان الوطنية في البلدان النامية وتعبئة الأموال اللازمة لهذا الغرض. وقد بدأ بعض هذه اللجان بالقيام بذلك، لا سيما لجنتي اليونسكو الوطنيتين في ألمانيا وإسبانيا.

٨٠- وفيما يخص أسرة اليونسكو الأوسع نطاقاً والشركاء الآخرين على المستوى الوطني، ثمة اعتراف بأن هذه الكيانات تمثل شركاء أساسيين لتعزيز قيم اليونسكو وقواعدها ومعاييرها. ويتعين على المكاتب الوطنية، أثناء إعداد برامج الأمم المتحدة القطرية المشتركة، استشارة كراسي اليونسكو الجامعية واللجان الوطنية التابعة لبرامج اليونسكو الدولية الحكومية، والمنظمات غير الحكومية الوطنية ومنظمات المجتمع المدني. كما ينبغي إشراكها في تنفيذ هذه البرامج، بحسب حالة كل منها، ورهنأ بما تتمتع به من قدرات وخبرات مختلفة جداً. وينبغي للجان الوطنية، كلما أمكن، السعي إلى تأدية مهمة تنسيقية في هذا الصدد. ويجب التماس مساهمة أفراد هذه الأسرة الأوسع نطاقاً في أنشطة الترويج وجمع الأموال على المستوى المحلي. وتشمل الأمثلة على هذا التعاون المجدي والممارسات الجيدة قيام مكتب اليونسكو في إقليم الباسك بتعيين ١٢ متطوعاً من هذا الإقليم يتمتعون بمؤهلات عالية في ٤٥ مكتباً ميدانياً تابعاً لليونسكو خلال السنوات العشر الماضية، والتعاون بين لجنة الاتصال بين المنظمات غير الحكومية واليونسكو ومكتب اليونسكو في سانتياغو لإجراء تحليل لآثار الأزمة الاقتصادية على برنامج التعليم للجمع في أمريكا اللاتينية. ويعتبر تحديد شركاء في المجتمع المدني على المستوى الوطني ممن ينتمون إلى المنظمات غير الحكومية التي تربطها باليونسكو علاقات رسمية، فضلاً عن رفع مستوى الوعي لديهم فيما يخص إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري، من الأنشطة ذات الأولوية لتوطيد العلاقات التي تربطهم بالمكاتب الميدانية واللجان الوطنية لليونسكو. وبالنسبة إلى اللجان الوطنية، يتعين على العديد منها تنمية قدراتها للوصول إلى المجتمع المدني.

رابعاً - التعديل المحتمل لشبكة المكاتب الميدانية التابعة لليونسكو

رابعاً - ١ ملخص عن القضايا الرئيسية التي ينبغي معالجتها

٨١- ألفت التحليلات الواردة في الجزأين الثاني والثالث الضوء على عدد من القضايا الجوهرية التي يتعين معالجتها كونها تعوق فعالية وكفاءة الشبكة الحالية من المكاتب الميدانية في تنفيذ البرامج والمشروعات، ومن بينها تلك المصطلح بها بالتعاون مع الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة. ويمكن تصنيف هذه القضايا في فئتين رئيسيتين تتعلق بالموارد البشرية من جهة، وبالقضايا البنوية، من جهة أخرى، على النحو الملخص أدناه.

٨٢- القضايا المتعلقة بالموارد البشرية :

- لا تزال الشبكة الميدانية تعاني من نقص في الموارد البشرية؛
- ليس لدى المكاتب الجامعة كلها موظفون مهنيون معينون في إطار البرنامج العادي في كل مجالات اليونسكو (مثل الأفرقة المتعددة التخصصات)؛
- لا تبرز سمات الموظفين المهنيين في المكاتب المواضيعية الإقليمية تنوع الخبرة المواضيعية التي تناظر أولويات اليونسكو؛
- من الضروري تأمين مزيد من الموظفين من المستوى المتقدم في جميع أنواع المكاتب للتأكيد على خبرة اليونسكو في مجال اختصاصها؛
- تنحصر وظائف الموظفين المهنيين الوطنيين في مستويات المبتدئين، علماً بأنها تفترض مهام ومسؤوليات تناظر درجات وظيفية أعلى، ويتعين مواكبتها مع الوظائف الموجودة في الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة؛
- من الضروري توفير مستوى عالٍ من الدعم لمديري ورؤساء المكاتب الميدانية؛
- لا تتناسب الدرجات الوظيفية للموظفين الإداريين مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما أنها لا تتوافق مع الدرجات الوظيفية المطبقة في الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة. ويعتبر هذا الأمر خطراً متواصلاً بالنسبة إلى المنظمة؛
- ثمة نقص حاد في موظفي فئة الخدمة العامة المعينين في إطار البرنامج العادي؛
- يرغم نقص الموارد البشرية المكاتب الميدانية على توظيف عدد كبير من الموظفين المؤقتين لفترات زمنية طويلة أحياناً، مما يمثل مسؤولية مالية كبيرة بالنسبة إلى المنظمة ويعرض بعض المهام الرئيسية (مثل إعلام الجمهور والإدارة) للخطر.

٨٣- تؤثر جميع القضايا المتعلقة بالموارد البشرية المذكورة أعلاه تأثيراً مباشراً في نوعية الأنشطة والمشروعات الميدانية، وفي القدرة على تعبئة موارد إضافية لصالح الدول الأعضاء، وكذلك في المصدقية التقنية العامة للمنظمة. ولا يمكن للمكاتب الإقليمية أن تعمل بكامل قدراتها بوصفها مجمعات للخبرات تقدم مساعدة الخبراء التقنيين إلى المكاتب الجامعة والوطنية. وتعاني هذه المكاتب أيضاً من قيود في تنفيذ مهامها الرئيسية والمؤسسية والتي تؤديها بوصفها مركزاً لتبادل المعلومات. ويحول نقص الموارد البشرية دون استحداث مهام مثل تحليل السياسات والرصد والتقييم، وهي مهام أساسية لتصميم البرامج والمشروعات على نحو سليم وللإضطلاع بالتنفيذ ونشر الممارسات الجيدة. وبما أن استراتيجية تنفيذ سياسة الحراك الجغرافي لم تُعتمد سوى حديثاً (راجع الفقرة ٣٥ أعلاه)، لا توجد حتى الساعة معلومات مهمة يمكن استخدامها لتقييم أثر التناوب الإلزامي للموظفين الدوليين على الموارد البشرية في الميدان.

٨٤- القضايا البنيوية :

▪ لا يمكن للمكاتب التي لها صلاحيات جامعة وإقليمية مزدوجة الاضطلاع بهاتين المسؤوليتين بصورة متكافئة؛

▪ لا تتيح التبعية الوظيفية المعقدة تحقيق مساءلة تامة فيما يخص البرامج والإدارة.

٨٥- وإن جذور أوجه الضعف والتحديات البرنامجية المختلفة المشار إليها في الفقرات السابقة (والمعلقة باتساق البرنامج والحاجة إلى تحديد الأولويات وتركيز أكبر على أقل البلدان نمواً والأولويات العالمية لليونسكو والنهوج والأنشطة المتعددة التخصصات) تعود بصورة رئيسية إلى النظام الحالي للتبعية الوظيفية.

٨٦- وكان الإطار التجريبي لتحقيق اللامركزية الخاص بقطاع التربية يرمي إلى ضمان المساءلة التامة بشأن البرنامج عن طريق التصدي لمكان الضعف في هذا القطاع داخل المقر بغية توفير المساندة المناسبة وإجراء رصد ملائم. ولهذا الغرض، تم تفويض المكاتب الإقليمية المعنية بالتربية بمهمة إشرافية قيادية في مجال تخطيط البرنامج الإقليمي للتربية وميزنته وإدارته، مما أتاح الاستخدام الأمثل لأصولها الهامة من حيث الخبرة ومعرفة التحديات التربوية الإقليمية وقربها من المستوى التنفيذي. غير أن هذه المهمة لم تأت حتى الساعة بالنتائج المنشودة. ويعود ذلك بصورة رئيسية إلى قلة الخبرات العالية المستوى في بعض المكاتب الإقليمية، مما يحد من قدراتها وشرعيتها فيما يخص أداء المسؤولين الإضافية المفوضة إليها وينمي المقاومة للتغيير. ونتيجة لذلك، لم يتمكن جميع المديرين في المرحلة الحالية من التأكيد على سلطاتهم^(١٣) على نحو تام. وفي كل الحالات، لم يهدف هذا النموذج إلى التصدي لقضية التبعية الوظيفية البرنامجية المعقدة والمتعددة الأوجه.

٨٧- لكن بما أنه يمكن لهذا النموذج تحسين عمليات الرصد والمساءلة البرنامجية القطاعية، يمكن لقطاع العلوم تطبيقه لأنه يتمتع أيضاً بمكاتب علمية مواضيعية في جميع المناطق. لكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تطبيق هذا النموذج على القطاعات الثلاثة الأخرى لأسباب مختلفة وهي: ليس لقطاع الثقافة سوى مكتب إقليمي واحد. كما أن قطاع الاتصال والمعلومات لا يملك أي مكاتب إقليمية، ولا يمكن لمستشاريه الإقليميين ودون الإقليميين الاضطلاع بمثل هذه المسؤوليات الإشرافية نظراً إلى درجتهم الوظيفية ولعدم وجود أفرقة كبيرة تدعمهم. وينطبق هذا الواقع أيضاً على قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية. لكن تبين نتائج الاستعراض الحديث (٢٠٠٧) للبرنامجين الثاني والثالث (العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية)^(١٤) أنه يمكن النظر في توسيع نطاق قدرات المكاتب العلمية الإقليمية لتشمل العلوم الاجتماعية والإنسانية. لكن لا تزال المكاتب الميدانية تخضع لخمس تبعيات وظيفية برنامجية مختلفة، مما يساهم في تعقيد مهمة تحقيق نهج شامل للبرنامج وفي تعزيز التدابير المشتركة بين التخصصات. ويدعو إصلاح الأمم المتحدة على المستوى القطري إلى مثل هذه الأنشطة بصورة متزايدة، وتحتل اليونسكو موقعاً فريداً يتيح لها تطوير مثل هذه الأنشطة نظراً إلى تنوع مجالات اختصاصها، وهي مجالات تسهم جميعها في التنمية.

(١٣) يُعد مكتب بانكوك حتى الساعة أنجح المكاتب الإقليمية المعنية بالتربية من حيث تنفيذ نموذج تحقيق اللامركزية الخاضعة للمساءلة. ويعود هذا الأمر بصورة رئيسية إلى العدد الكبير للمستشارين من ذوي المؤهلات العالية الذين يوظفهم المكتب بصورة متواصلة، وهو ما يتيح له تأمين المساعدة التقنية اللازمة للمكاتب الجامعة والوطنية في المنطقة.

(١٤) راجع الوثيقة ١٣/م/٣٤ والقرار ٥٥/م/٣٤.

إضافة إلى ذلك، فإن التوفيق بين المنطق القطاعي العامودي على المستوى المركزي وفي المكاتب المواضيعية الإقليمية وبين الدور المشترك بين القطاعات للمكاتب الجامعة والوطنية يمثل تحدياً بارزاً يواجه عملية تبسيط التبعية الوظيفية البرنامجية، مما يتيح مساءلة تامة واتساق البرنامج وتركيزه، والتوصل إلى نهج متعدد التخصصات أكثر حزمًا على المستوى الميداني.

رابعاً - ٢ مبادئ التصميم

٨٨- أكد استعراض استراتيجيات تحقيق اللامركزية مجدداً أن تقديم المشورة في مجال السياسات والمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الناجمة عنها، فضلاً عن ما يرتبط بذلك من بناء للقدرات، تظل هي طرائق عمل اليونسكو الرئيسية، سواء في إطار الجهود الإنمائية المشتركة التي تبذلها الأمم المتحدة أو ضمن نطاق تنفيذ المهمة التقنية للمنظمة على الصعيد العالمي. وأشار الاستعراض أيضاً إلى الطلب المتزايد على ما تقدمه اليونسكو من مشورة وخبرة تقنيتين ومتخصصتين والرغبة القوية لدى الدول الأعضاء في أن تتحرك اليونسكو في اتجاه المزيد من الانخراط العملي في طائفة أعرض من الأنشطة التمهيديّة، مثل التحليل القطاعي والإحصاءات وعمليات الرصد ووضع المعايير والتقييم، بدلاً من العمل بصورة رئيسية كمزود خدمات، وتقديم المزيد من المساعدة في تنفيذ المشروعات الإنمائية في سعيها إلى أداء هذه الوظائف. وتظل وظيفة اليونسكو كمختبر للأفكار بالغة الأهمية في هذا المجال، إذ إنها توفر التحليل القائم على البيانات الذي يساعد على تحديد ما ينجح وما يخفق، وييسر تحديد توجهات السياسات. وهو ما يستدعي تنمية القدرات التحليلية والقدرات الخاصة برسم السياسات ووضع أدوات قوية لإدارة المعارف.

٨٩- تنبع المبادئ الشاملة التي يُسترشد بها في تعديل نهج اليونسكو في مجال تحقيق اللامركزية من تحليل السياق والمنظورات الحالية، وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

(أ) ضمان أرقى مستوى من المساهمات التقنية والتنفيذ مع إتاحة المساءلة التامة؛

(ب) إدراك التحديات الجديدة الناجمة عن إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري والتكيف معها من خلال التناول الصحيح للأولويات والاحتياجات على الصعيد القطري كما هي محددة في الخطط والاستراتيجيات الإنمائية الوطنية وفي أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وغيرها من وثائق البرمجة؛

(ج) مواجهة التحديات الرئيسية التي تطرحها الاستراتيجية الحالية لتحقيق اللامركزية ونظام اللامركزية المعمول به في الوقت الحاضر؛

(د) الحفاظ على السمات الإيجابية العديدة التي يتسم بها النظام المعمول به حالياً، ولا سيما من خلال المحافظة على النهج الإقليمي الذي يعتبر من الميزات النسبية للمنظمة على المستوى الميداني، وعلى البنى دون الإقليمية وذلك لرفع مستوى الدعم المقدم لجهود التكامل دون الإقليمي التي تبذلها الدول الأعضاء.

٩٠- ويعتبر من الضروري أيضاً أن يلبي النظام اللامركزي المعدل الاحتياجات المختلفة في مختلف مراحل التخطيط والتصميم وتعبئة الموارد والتنفيذ والرصد والتقييم، وأن يكفل الدعم المتواصل ومراقبة الجودة. ولذا

يجب تكييف بنية الشبكة الميدانية بما يلائم أهداف البرنامج واحتياجاته المتطورة، بحيث تتكون من هيكل يشمل حضوراً على الصعيد الإقليمي ودون الإقليمي والقطري، ويمكن استدامته بالنظر إلى فعالية تكلفة الهيئات الميدانية، مع إرساء نظام معزز للتسلسل الإداري فيما بينها. ويجب إيلاء عناية خاصة للموارد البشرية في الميدان. فتحسين الجودة والفعالية، وإسداء المشورة السليمة في مجال السياسات، وتصميم وتنفيذ ما ينبع عن تلك المشورة من استراتيجيات وخطط، وبناء القدرات، وقدرة المنظمة على قيادة عمليات التخطيط والتنفيذ المشتركة على الصعيد القطري في مجالات اختصاصها بصورة مسؤولة، كلها تعتمد على جودة الموارد البشرية المتاحة.

رابعاً - ٣ الخيارات وطرائق العمل

٩١- تتجسد المبادئ الجوهرية السالفة الذكر بأفضل صورة في التدابير والفرضيات الملموسة التالي بيانها والتي جمعت تحت أربعة معايير رئيسية يمكن على ضوءها تقييم الخيارات الممكنة:

(١) الارتقاء بجودة التنفيذ من خلال ما يلي: (أ) كفالة الحد الأدنى اللازم من الدراية الفنية، أي الوظائف المهنية الرفيعة مع تنوع في التخصصات يعكس الأولويات الرئيسية لليونسكو في جميع مجالات اختصاصها؛ (ب) الانتفاع بصورة أكبر من الخبرات الوطنية من المستوى الأعلى (كبار الموظفين المهنيين الوطنيين)؛ (ج) إنشاء آليات مرنة لنشر الخبرة المطلوبة على المستوى القطري في الأجل القصير؛ (د) التدعيم الشامل للموظفين العاملين في إطار البرنامج العادي في كل الوظائف التي تضطلع بها المكاتب الميدانية (التدبير، والإدارة، وتصميم البرامج وتنفيذها، وخدمات الدعم العامة) وعلى جميع مستويات المسؤولية؛ (هـ) دعم مواجهة أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث القريبة من مستوى التنفيذ. وثمة افتراض قائم مؤداه أن قدر اللامركزية المحققة فيما يخص الوظائف المهنية في البرنامج ينبغي ألا يكون هو ذاته في جميع قطاعات اليونسكو. فبصرف النظر عن أن هذا يعتمد على خصوصيات برامج كل قطاع وأولوياته وعلى القاعدة العامة لموارده، ينبغي كذلك أن يراعي قدر اللامركزية على النحو الواجب المجالات الإنمائية التي توليها الدول الأعضاء الأولوية في ميادين اليونسكو، وكذلك القيادة المنوطة باليونسكو بشأن موضوعات بعينها وأهداف إنمائية متفق عليها دولياً. وثمة افتراض ثان مؤداه أن إنشاء وظائف دعم في إطار البرنامج العادي سوف يخفف من استخدام موظفين مؤقتين ويحد من المخاطر المرتبطة بالتوظيف المؤقت الذي يمتد لآجال طويلة. وأخيراً، يُفترض كذلك أن تنفيذ الحراك الجغرافي سوف يسهم بصورة جزئية في تلبية الاحتياجات الميدانية.

(٢) الارتقاء باتساق البرنامج الميداني من خلال ما يلي: (أ) آليات تنسيق مشتركة بين جميع قطاعات البرنامج لإعداد الإسهامات في وثائق م/ه وخطط العمل الخاصة بفترات العامين؛ (ب) تعزيز القدرات التحليلية والقدرات في مجال السياسات وما يرتبط بها من وظيفة إدارة المعارف ونشر الممارسات الجيدة؛ (ج) مواصلة رصد الأنشطة والبرامج والمشروعات وتقييمها. والافتراض هو أن البنية الميدانية التي سيحتفظ بها البرنامج الميداني، أي كانت، ينبغي أن تيسر القيام بالوظائف العالمية التي تستدعي العمل مع مختلف الأطراف المعنية والشركاء على المستويين الدولي والميداني (كما هو الحال مثلاً بالنسبة إلى التعليم للجميع)، مع استمرار

اضطلاع المقر بالتنسيق العالمي وتقديم التوجيهات والزخم على المستوى الكلي، مع قيام كل هيئة من الهيئات الميدانية على مستواها بالتنسيق الوافي مع الشركاء والأطراف الفاعلة.

(٣) الارتقاء ببيئة المراقبة من خلال ما يلي: (أ) تعزيز التسلسل الإداري فيما بين الهيئات الميدانية؛ (ب) إنشاء وظائف للإدارة والدعم المالي والإشراف على المستوى الإقليمي. وبالإضافة إلى أن هذا الإجراء الأخير من شأنه أن يوائم بين اليونسكو والممارسات التي تتبعها وكالات الأمم المتحدة الأخرى وأن ييسر اشتراكها فيما يرتبط بذلك من عمليات تحقيق الاتساق على صعيد المنظومة ككل، فإن ثمة افتراضاً مؤداه أن المنظمة قد وصلت فعلاً، بالمستوى الذي حققته من اللامركزية، إلى حد تأخذ فيه فعالية تكلفة الدعم والإشراف المركزيين في الانخفاض بصورة مطردة، وأن هذه الاتجاه سيزداد وضوحاً مع زيادة مستوى اللامركزية المطلوب للارتقاء بأهمية اليونسكو في الميدان.

(٤) الارتقاء ببنية الشبكة الميدانية من خلال اعتماد هيكل ذي ثلاثة مستويات يوفر حضوراً على الصعيد الإقليمي ودون الإقليمي والقطري، وسيكون الحضور على المستوى القطري في هيئة مكاتب تتمتع بكامل الصلاحيات أو وحدات تنسيق لليونسكو داخل أفرقة الأمم المتحدة القطرية تمول من البرنامج العادي، أو مكاتب فرعية معنية بالمشروعات تمول بالكامل من موارد خارجة عن الميزانية. ومن حيث المبدأ، تُصفى وحدات التنسيق التابعة لليونسكو تدريجياً وتُستبدل بمكاتب فرعية معنية بالمشروعات حالما يجري تأمين موارد كبيرة الحجم من خارج الميزانية. ولكن في الوضع المثالي ينبغي استبدال وحدات التنسيق التابعة لليونسكو في البلدان الهامة من بين أقل البلدان نمواً بمكاتب وطنية. وثمة افتراض مؤداه أنه بينما يُحبذ حضور اليونسكو على الصعيد القطري في أكبر عدد من البلدان التي يمكنها الحضور فيها بفعالية، فإن توسيعه في أقل البلدان نمواً ينبغي أن يحظى بالأولوية المطلقة. وثمة افتراض آخر يتعلق بفعالية الهيئات الميدانية من حيث التكلفة، وينبغي أن يعتمد نوع هذه الفعالية على نسبة الموارد الخارجة عن الميزانية إلى التمويل من البرنامج العادي وعلى استجاباتها البرنامجية للاحتياجات المتطورة للدول الأعضاء والتي ينبغي أن تخضع لعمليات تقييم داخلية منتظمة.

٩٢- وقد جرى دراسة وتحليل عدة خيارات بشأن تعديل البنية الميدانية لليونسكو على أرضية المعايير السالفة الذكر، مع مراعاة ضرورة هذه الخيارات للتكيف مع السياق الجديد للأمم المتحدة من جانب، وتجسيد الجهود المستمرة الرامية إلى ترشيد البنية اللامركزية من جانب آخر. وقد قُدرت تكاليفها باستخدام أداة محاكاة برمجية أعدتها الأمانة لمعالجة البيانات المعقدة ذات الصلة، ويتمثل محور أداة المحاكاة هذه في قاعدة بيانات من نوع "ميكروسوفت أكسس" Microsoft Access تضم جميع البيانات المالية والإدارية المتعلقة بالشبكة الميدانية الراهنة. وهذه الأداة تيسر حساب الآثار المالية لأي تعديلات في الشبكة الميدانية باستخدام تكاليف الموظفين المعيارية وسائر التكاليف المتوسطة التي تم إقرارها لهذا الغرض. وتنتج الأداة أنواعاً مختلفة من التقارير على مستويات مختلفة من التجميع. وقد جرى حساب التكلفة من حيث: (أ) التكاليف المتكررة المتمثلة في تكاليف الموظفين وتكاليف التشغيل (أي تكاليف تشغيل المكاتب وصيانتها) المرتبطة بالهيئات الميدانية وغيرها من اعتمادات الدعم؛ (ب) تكاليف عملية

التحويل الأولية، وهي مصروفات تدفع مرة واحدة وتتعلق بتعيين موظفين جدد أو انتداب موظفين حاليين إلى الهيئات الميدانية (تكاليف الأسفار المرخص بها نظامياً للموظفين وأسرهم، وتكاليف نقل الأمتعة الخاصة وغيرها من الاستحقاقات) بالإضافة إلى إنهاء خدمة الموظفين والعاملين المحليين إذا ما تغيرت طبيعة إحدى الهيئات الميدانية وتقلص حجمها نتيجة لذلك.

▪ الخيار ١

٩٣- يسعى هذا الخيار إلى مواصلة تدعيم شبكة المكاتب الميدانية القائمة، وبوجه خاص في ضوء بعض القضايا الرئيسية التي حددها الاستعراض الثاني للامركزية باعتبارها شكلت صعوبة في سياق تنفيذ بعض استنتاجات الاستعراض الأول وتوصياته. ولا يستدعي هذا الخيار أي تغيير للبنية والأدوار الحالية سوى الإقرار بالحضور القطري بوصفه سمة دائمة لا استثناء؛ وإدخال بعض التعديلات على المستويات الراهنة في تسلسل المسؤولية.

٩٤- مستويات المسؤولية:

(١) كما كان الحال بالنسبة إلى المكاتب الإقليمية للتربية، سوف تناط بالمكاتب الإقليمية للعلوم، التي سيوسع مجال اختصاصها، وظيفية قيادية في مجال الإشراف على تخطيط برامج العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية ووضع ميزانياتها وإدارتها.

(٢) ستمنح المكاتب الجامعة وظيفية إشرافية رسمية على المكاتب الوطنية الأصغر حجماً في البلدان التي تغطيها. وسوف تقدم المكاتب الجامعة الدعم في تخطيط البرامج ورصد تنفيذها وترفع التقارير بناءً على ذلك إلى المكاتب الإقليمية للتربية والعلوم وإلى القطاعين الآخرين في المقر. وكذلك سوف توفر هذه المكاتب الدعم وتضطلع بالإشراف على المالية والإدارة.

(٣) وبالإضافة إلى ذلك، ستقوم جميع القطاعات بتكليف مديري المكاتب الإقليمية للتربية بمسؤولية تنسيق إسهامات المكاتب الميدانية في كل منطقة في الوثائق م/٥، وهو ما يضع حداً للنهج المجزأ الحالي ويبسط العملية.

٩٥- وصف تدابير التدعيم

(١) تعزيز الموارد البشرية في المكاتب الجامعة وفي المكاتب المواضيعية الخاصة بالتربية والعلوم (أي العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية).

(أ) في كل من هذين النوعين من المكاتب، يشمل ذلك ما يلي:

- زيادة عدد الوظائف المهنية الرفيعة - على مستويات مختلفة في كل مجال من مجالات برامج اليونسكو الرئيسية وبالتناسب مع عدد البلدان التي يغطيها المكتب؛

- زيادة عدد موظفي دعم البرنامج؛

- تعزيز المستوى المهني في الوحدات الإدارية والفصل التام للمسؤوليات؛

- توفير وظائف في إطار البرنامج العادي للقيام بوظيفة إعلام الجمهور التي لا يخصص لها منصب في الوقت الحاضر (راجع الفقرة ٥٣).

(ب) وفي المكاتب الإقليمية، يشمل ذلك ما يلي أيضاً:

- مناصب نواب مديرين (بدرجة مدير-١ في المكاتب الإقليمية للتربية في آسيا والمحيط الهادي وأفريقيا ودرجة م-٥، مع لقب وظيفي، في المكاتب الإقليمية الأخرى) بغية تنسيق أنشطة البرنامج بصورة خاصة؛

- موظفين مؤهلين لأداء وظيفتي التنسيق والدعم المعززتين/الإضافيتين للبرامج الإقليمية والمذكورتين في الفقرتين الفرعيتين ٢ و٣ أدناه؛

- منصب مهني رفيع في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية (م-٥) في كل مكتب إقليمي للعلوم بغية مساعدة مدير المكتب في الاضطلاع بالمسؤوليات الإضافية المرتبطة بالبرامج الإقليمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية؛

- في المكاتب التي تضطلع حالياً بمهمة مزدوجة بوصفها مكاتب جامعة ومكاتب إقليمية، تُفصل الوظيفتان، مع تكليف نائب المدير بمسؤولية الأنشطة الجامعة يعاونه في ذلك فريق مخصص لهذا الغرض من خبراء البرنامج المتعددي التخصصات.

(٢) تعزيز القدرات التحليلية والقدرات الخاصة بالسياسات ووظيفة إدارة المعارف الخاصة بمكاتب التربية والعلوم.

(٣) إنشاء وظيفتين محوريتين للتنسيق والدعم الإقليميين - بخصوص الرصد والتقييم وأوضاع ما بعد الأزمات وما بعد الكوارث، داخل المكاتب الإقليمية للتربية.

الجدول ١٧ - الحضور على الصعيد القطري			
الخيار ١ (المكاتب ووحدات التنسيق)	المكاتب الفرعية الحالية الممولة من البرنامج العادي	المكاتب الحالية (بخلاف مكاتب الاتصال)	المنطقة
٣٧	٥	١٥	أفريقيا
١٨	١	١٤	آسيا والمحيط الهادي
٨	-	٨	الدول العربية
١٢	١	١١	أمريكا اللاتينية والكاريبي
٣	-	٣	أوروبا وأمريكا الشمالية
٧٨	٧	٥١	
٧٨	٥٨		

(٤) تأسيس ٢٠ وحدة تنسيق إضافية لليونسكو في أفرقة الأمم المتحدة القطرية في أقل البلدان نمواً وتوفير موظفين لها على مستوى دولي ملائم (م-٤)^(١٥)، منها ١٧ في أفريقيا و٣ في منطقة آسيا والمحيط الهادي. وهو ما يزيد من حضور اليونسكو على الصعيد القطري كما يوضح ذلك

(١٥) من الجدير بالذكر أن الموظفين الحاليين هم من صغار الموظفين المهنيين المحليين (راجع الفقرة ٥٦).

الجدول ١٧. وهذه الزيادة تتسم بأهمية خاصة في أفريقيا حيث سيكون لليونسكو حضور في ٣٧ دولة من بين دولها الأعضاء الست والأربعين (أي ما يمثل تغطية قدرها ٨٠٪). وسيضاعف هذا أيضاً من حضور اليونسكو في أقل البلدان نمواً على مستوى العالم، الذي سيرتفع إلى نسبة ٨٢٪.

(٥) تدعيم مكتب اليونسكو في أديس أبابا في اضطراره بوظيفة الاتصال مع مفوضية الاتحاد الأفريقي وتأسيس مكتب اتصال مع مفوضية الاتحاد الأوروبي في بروكسل. والدافع على اتخاذ الإجراء الأول هو الأولوية الممنوحة لأفريقيا والعدد الكبير للمبادرات والبرامج التي يقيمها الاتحاد الأفريقي في مجالات اختصاص اليونسكو. أما الثاني فيهدف إلى ضمان اتباع نهج له طابع استباقي أكبر في مجال حشد الأموال، كما فعل العديد من وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي أنشأت مكاتب اتصال مع الاتحاد الأوروبي منذ فترة طويلة.

(٦) وضع بند في الميزانية لتمويل خطة مرنة للمهام الخاصة القصيرة الأجل (من ٣ شهور إلى ١٢ شهراً) تسمح بإيفاد موظفين متمرسين من المكاتب الجامعة والمكاتب الإقليمية والمقر أو من معاهد الفئة ١ إلى الأقطار المعنية استجابةً لاحتياجات محددة. ويقوم مكتب إدارة الموارد البشرية حالياً بإعداد مشروع الخطة هذه، وتشمل ميزانيتها المتوقعة عدداً متوسطاً من المهام قدره ٦٠ مهمة خاصة في فترة العامين (يستند التقدير إلى إيفاد موظفين من درجة م-٤ في مهام خاصة تمتد لأربعة أشهر).

٩٦- ونتيجة لكل هذه التدابير المذكورة أعلاه، وكما هو واضح في الجدول ١٨، تم إنشاء ٢٥٦ منصباً ميدانياً إضافياً في إطار البرنامج العادي، ترتبط نسبة ٧٣,٥٪ منها بتنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى انخفاض الوزن النسبي للإدارة وخدمات الدعم العامة. كذلك تتحقق زيادة قدرها ٥٤,٥٪ في كبار موظفي البرنامج الدوليين (راجع الجدول ١٩)، علاوة على الانتفاع بصورة أكبر بالخبرة الوطنية إذ يمثل عدد الموظفين المهنيين الوطنيين نسبة ٢٧,٦٪ من إجمالي عدد موظفي البرنامج الدوليين والوطنيين بالمقارنة بنسبة ٢٦,٢٪ في الوثيقة ٥/م٣٤. كذلك يجري تخفيض الوزن النسبي للإدارة وخدمات الدعم العامة.

الفرق	الخيار ١	٥/م٣٤	مناصب البرنامج الدولية
٩٦ + (٣٧,٩٪)	٣٤٩	٢٥٣	إجمالي فئة مدير وفئة مهني
٧٩ + (٥٤,٥٪)	٢٢٤	١٤٥	فئات مدير + م-٥ + م-٤
	٦٤,٢٪	٥٧,٣٪	٪ مدير + م-٥ + م-٤

الوظائف	٥/م٣٤	الخيار ١
البرنامج والإدارة	٦٨,٨٪	٧٣,٥٪
الإدارة	١٨,٧٪	١٥,٦٪
الخدمات العامة	١٢,٥٪	١٠,٩٪
العدد الإجمالي للموظفين	٦٦٣	٩١٩
الفرق		٢٥٦ +

٩٧- تحليل الخيار ١ - المزايا والمساوي:

(١) المزايا: نظراً إلى أن هذا الخيار يتماشى مع النظام المعمول به حالياً ولا يُدخل أي تغييرات كبيرة على التركيبة الحالية لشبكة المكاتب الميدانية، فلن يسبب تنفيذه أي مشاكل كبرى،

سواء داخلياً أو في العلاقة مع الدول الأعضاء التي تستضيف المكاتب الميدانية. وسوف تتمكن المكاتب الإقليمية والمكاتب الجامعة من الوفاء بمسؤولياتها الجديدة المنوطة بها إذ سيجري تعزيز قدراتها التقنية والإدارية. وإذ يفي هذا الخيار بالمعيار الأول (راجع الفقرة ٩١ (١))، فإنه سوف يعزز الاستجابة للاحتياجات على الصعيد القطري، وجودة تصميم وتنفيذ البرنامج/المشروع والمساءلة البرنامجية فضلاً عن الاستجابات المنسقة في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث في مجال التربية، وهو أضخم مجال تحققت فيه اللامركزية من بين مجالات اختصاص اليونسكو. وهذا الخيار يتسق بصورة عامة مع المعيار الثاني (راجع الفقرة ٩١ (٢))، إذ سيتحسن اتساق البرنامج، ولا سيما فيما يتعلق بإعداد الوثائق م/٥ وبالرصد والتقييم في مجال التربية. وفي الخيار بصورة جزئية بالمعيار الثالث المتعلق بتحسين بيئة المراقبة (الفقرة ٩١ (٣)) مع تفويض السلطة البرنامجية إلى المكاتب الإقليمية للتربية والعلوم ومع منح المكاتب الجامعة وظيفة الإشراف على المكاتب الوطنية الأصغر حجماً، وبذا يُحد من المخاطر التي تطرحها في الوقت الحاضر نتيجة لقدراتها التقنية والإدارية المحدودة. وكذلك يفي إلى حد كبير بالمعيار الرابع الوارد في الفقرة ٩١ (٤) من خلال البنية ذات المستويات الثلاثة والحضور الموسع على الصعيد القطري في أقل البلدان نمواً. وعلاوة على ذلك لا يقتضي هذا الخيار تغييرات معقدة في طرق التفكير من أجل التكيف مع النظام الجديد، على الرغم من أن بعض رؤساء المكاتب قد يتناقلون في قبول التسلسل الإداري الجديد. ومن ثم يُمكن تنفيذه بصورة أسرع (رهنأً باعتبار التكلفة).

(٢) المساوي: مع أن تعديل التسلسل الإداري سوف يرتقي بأداء الشبكة الحالية للمكاتب الميدانية في ثلاثة مجالات من بين مجالات اختصاص المنظمة الخمسة، فإن نظام التسلسل الإداري سيظل معقداً وتبقى العمليات ثقيلة بطيئة ويظل تحقيق المستوى الأمثل في بيئات المراقبة ينتظر أن يتم تناوله بصورة وافية. ومع الاحتفاظ بجميع الهيئات الميدانية القائمة كما هي، فإن هذا الخيار يقصر عن التنفيذ الكامل لنهج فعالية التكلفة (راجع الفقرة ٩١ (٤)). وأخيراً، فإن الوظيفة الإقليمية لليونسكو لن تتواءم مع وظائف وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وبذلك لن يتيسر تحقيق الاتساق على صعيد المنظومة ككل.

٩٨- ثمة إجراء إضافي يمكن تصوره، بالرغم من تكلفته العالية، في سياق هذا الخيار، من شأنه أن يساعد على تدارك بعض المساوئ السالفة الذكر. وهو إجراء يتعلق بالهدف الأصلي لاستراتيجية تحقيق اللامركزية عندما أعلنت في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١، ويتمثل هذا الهدف في أن تُستحدث، في إطار نهج "المستويين"، اختصاصات إقليمية تتعلق بقطاع واحد في مجالات البرنامج الخمسة جميعاً (إما مكاتب إقليمية أو مستشارون إقليميون). وفي هذا الصدد، يجدر التذكير بأن الاستعراض الأول للامركزية قد أبرز في استنتاجاته صعوبة تنفيذ هذا النهج، بسبب القيود المتعلقة بالموارد، ولا سيما في قطاعات البرنامج الصغيرة. ونتيجة لذلك، على سبيل المثال، تم التخلي عن المكاتب الإقليمية للاتصالات (الملحقة بمكتبي كيتو ونيودلهي)، وأصبح أمر الاحتفاظ بالمكتب الإقليمي للثقافة في هافانا لأمد طويل رهنأً بالنتيجة الإيجابية لاستعراض لاحق لأوضاع المكتب. ولم يُجدد المستشارون الإقليميون بصورة منتظمة كذلك، كما تم، على سبيل المثال، استكشاف موضوع إنشاء شبكة لجهات التنسيق الثقافية الإقليمية في قطاع الثقافة (ولكن لم تثبت مزاياها بعد، من حيث مصداقية المتحدثين العاملين في الميدان لدى السلطات

الحكومية). ومع ذلك إذا ما ارتئي أنه ينبغي السعي إلى تحقيق الأهداف الأصلية لاستراتيجية تحقيق اللامركزية، يكون من الضروري مراجعة مسألة وجود مكاتب إقليمية "مواضيعية" ترتبط بقطاع واحد في مجالات البرنامج الخمسة جميعاً. ولما كان من الجلي أنه لكي يتسنى تدعيم تنسيق أنشطة البرنامج الميدانية الذي لا غنى عنه بين القطاعات، سيقوم مديرو المكاتب الجامعة بدور محوري (شريطة إعادة تدريبهم للارتقاء بمهاراتهم في تنفيذ النهج الشاملة ارتقاءً بالغاً)، ولما كان للمقر دور واضح وحيوي في هذا المجال، في ظل المسؤولية المباشرة لمساعد المدير العام للتخطيط الاستراتيجي والمدير العام، فيمكن الاستناد إلى ذلك لتحقيق هدف الارتقاء بالمساءلة الميدانية في تنفيذ برامج الثقافة والاتصال والمعلومات من خلال تأسيس خمسة مكاتب إقليمية مواضيعية جديدة هي:

- مكتبان إقليميان جديان للثقافة: أحدهما لأفريقيا والدول العربية معاً والآخر لآسيا والمحيط الهادي (إذ تم التوصل في سياق هذا الاستعراض الثاني للامركزية إلى أن المكتب الإقليمي للثقافة في هافانا قد تحسن في عدد من المجالات وأنه ينبغي الاحتفاظ به)؛
- ثلاثة مكاتب إقليمية جديدة للاتصال والمعلومات: واحد لأفريقيا والدول العربية معاً، وواحد لآسيا والمحيط الهادي، وآخر لأمريكا اللاتينية والكاريبي.

ومن شأن هذا أن يفضي إلى تخفيض أكبر لتعقيد التسلسل الإداري المعمول به حالياً بين المكاتب الجامعة والمكاتب الوطنية. وتنطوي هذه الفرضية على تكلفة إضافية تنجم عن تأسيس هذه البنى الوظيفية الإقليمية بالاستناد إلى الوضع الحالي لمكتب هافانا مع إضافة منصب مهني رفيع (م-٥). وتبلغ التكاليف الإضافية المرتبطة بهذا ما يقارب ١٣,٥ مليون دولار.

٩٩- تبلغ التكاليف المتكررة لهذا الخيار ١٩٤,٧ مليون دولار كما يرد بالتفصيل في الجدول ٢٣ أدناه، وهو ما يمثل زيادة قدرها ٤٩,١ مليون دولار بالمقارنة بالوثيقة ٣٤/م.٥. وتبلغ تكاليف التحويل التي تدفع مرة واحدة ٤,٧ مليون دولار. وفي حالة الأخذ بالفرضية المذكورة في الفقرة ٩٨ أعلاه، تزيد التكاليف المتكررة لهذا الخيار بمقدار ١٣,٥ مليون دولار.

▪ الخيار ٢

١٠٠- بالإضافة إلى تدعيم الموارد البشرية في الميدان، ينشئ هذا الخيار مكاتب إقليمية متعددة القطاعات بدلاً من نظام المكتب الإقليمي المواضيعي الحالي الذي سيتم إلغاؤه. ويحدث هذا الخيار المزيد من التنسيق الإقليمي ووظائف الدعم والإشراف، ويعدل الشبكة الميدانية الحالية ليجعل منها بنية تراتبية ثلاثية المستويات (مثلته في ذلك مثل الخيار ١) تنطوي على مستويات معززة ومبسطة للمسؤولية وعلى مساءلة أكثر فعالية.

١٠١- مستويات المسؤولية:

(١) يُمنح مديرو المكاتب الإقليمية السلطة في التسلسل الإداري، فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية والشؤون المالية والإدارة. وبالنسبة إلى القضايا الجوهرية، يساعدهم نواب مديري يتولون مسؤولية تنسيق البرنامج، بما في ذلك النهج الجامعة للتخصصات، ويعتمدون على الخبرة

القطاعية الرفيعة التي ستتوافر داخل مكاتبهم. وفيما يتعلق بالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، يعتمدون على البنية الإقليمية المناظرة التي ستنشأ داخل مكاتبهم ويرأسها موظف إداري رفيع. وبينما تكون المكاتب الميدانية مسؤولة أمامهم مباشرة، يكونون هم بدورهم مسؤولين أمام جميع مساعدي المدير العام المعنيين بالبرنامج والمرافق المركزية المعنية في المقر. وحرصاً على الترابط الوثيق مع المقر، وذلك بوجه خاص لضمان اتساق الأنشطة الميدانية والإدارة بوجه عام مع الأهداف العالمية للبرنامج وجدول أعماله وكذلك مع السياسات والقواعد والإجراءات الإدارية، يكون مديرو المكاتب الإقليمية أعضاء في الإدارة العليا لليونسكو، يشاركون في اجتماعات الإدارة العامة واجتماعات هيئة مساعدي المدير العام (وذلك من خلال عقد المؤتمرات عن بعد أو بالحضور شخصياً).

(٢) وكما في الخيار ١ أعلاه، تُمنح المكاتب دون الإقليمية وظيفة إشراف إداري وموضوعي رسمية على المكاتب القطرية الأصغر حجماً في البلدان التي تغطيها، وتقدم الدعم في تخطيط البرامج ورصد تنفيذها وترفع التقارير بناءً على ذلك إلى المكاتب الإقليمية.

١٠٢- وصف التغييرات البنوية:

(١) تنشأ مكاتب إقليمية منفردة ومتعددة التخصصات في أربع مناطق (أفريقيا، والدول العربية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي). ولن يكون لأي منها مسؤوليات موازية (دون إقليمية أو قطرية).

(٢) يُعدّل عدد المكاتب دون الإقليمية المنشأة كي يتماشى بصورة أدق مع التجمعات دون الإقليمية الحالية، وهو ما يؤدي بالأرجح إلى تخفيض عدد المكاتب وتغطية كل منها عدداً أكبر من الدول الأعضاء مما تغطيه المكاتب الجامعة الحالية. وفي هذه المرحلة، يتوقع إنشاء نحو ١٦ مكتباً من تلك المكاتب دون الإقليمية. أما المكاتب الجامعة الحالية التي لن تُحول إلى الصيغة الجديدة من المكاتب دون الإقليمية (نحو ٨ مكاتب) فستصبح على وجه العموم مكاتب قطرية أو ستحول، في الحالات التي لا تكون فيها فعالة من حيث التكلفة، إلى وحدات تنسيق لليونسكو داخل فريق الأمم المتحدة القطري المعني.

(٣) يُحتفظ بالمكاتب الوطنية الحالية، حسب فعاليتها من حيث التكلفة، بوصفها مكاتب قطرية أو تُحول إلى وحدات تنسيق لليونسكو داخل أفرقة الأمم المتحدة القطرية المعنية.

(٤) تنظم الأنواع الثلاثة للمكاتب في بنية تراتبية وتجري مواءمة المصطلحات (أي المكاتب الإقليمية ودون الإقليمية والقطرية) مع المصطلحات المستخدمة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى.

١٠٣- وصف تدابير التدعيم:

(١) تعزيز الموارد البشرية في المكاتب دون الإقليمية والإقليمية على النحو الموصوف في الفقرة ٩٥ (أ) و(ب)، مع الحرص على أن تضم الأفرقة المتعددة التخصصات في المكاتب الإقليمية موظفين من درجة م-٥ لرئاسة الشعب المواضيعية.

(٢) تعزيز وظيفة إدارة المعارف وتكوين قدرات تحليلية وقدرات في مجال السياسات، وإنشاء وظائف للرصد والتقييم ووظائف خاصة بأوضاع ما بعد الأزمات وما بعد الكوارث، تغطي جميع مجالات اختصاص اليونسكو، في المكاتب الإقليمية.

(٣) إنشاء وظيفة إقليمية للدعم والإشراف الإداريين في المكاتب الإقليمية.

(٤) وكما هو الحال في الخيار ١، وبالإضافة إلى تحويل بعض المكاتب الحالية إلى وحدات تنسيق لليونسكو، سيجري إنشاء عشرين من هذه الوحدات داخل أفرقة الأمم المتحدة القطرية في أقل البلدان نمواً (١٧ في أفريقيا و٣ في منطقة آسيا والمحيط الهادي)، وهو ما يؤدي إلى زيادة حضور اليونسكو على الصعيد القطري إلى المستوى المذكور في الخيار ١ (راجع الفقرة ٩٦ (٣))، أي تغطية ٨٠٪ من البلدان الأفريقية و٨٢٪ من أقل البلدان نمواً على مستوى العالم.

(٥) ينشأ مكتبان جديداً للاتصال: أحدهما للاتصال مع مفوضية الاتحاد الأفريقي في أديس أبابا والآخر للاتصال مع مفوضية الاتحاد الأوروبي في بروكسل.

(٦) وكما في الخيار ١، يتم تخصيص ميزانية خاصة للمهام القصيرة الأجل.

١٠٤- ونتيجة للتغييرات وتدابير التدعيم المذكورة أعلاه، ستضم الشبكة المعدلة للمكاتب الميدانية الهيئات البنيوية الواردة في الجدول ٢٠، وتسفر عن حضور إجمالي لليونسكو في ٧٧ دولة عضواً (أي باستثناء مكاتب الاتصال الأربعة). وكما يوضح الجدول ٢١، سيؤدي هذا أيضاً إلى إنشاء ٢٦١ وظيفة ميدانية

الجدول ٢٠ - الهيئات البنيوية

العدد	الهيئات
٤	المكاتب الإقليمية المتعددة التخصصات
١٦	المكاتب دون الإقليمية
١٩	المكاتب القطرية
٣٨	وحدات التنسيق القطرية
٤	مكاتب الاتصال
٨١	

إضافية في إطار البرنامج العادي، تتعلق نسبة ٧١,١٪ منها بتنفيذ البرنامج، كما سيؤدي إلى انخفاض الوزن النسبي للإدارة وخدمات الدعم العامة. كذلك تتحقق زيادة قدرها ٦٨٪ في كبار موظفي البرنامج الدوليين (راجع الجدول ٢٢). ويتم الانتفاع بصورة أكبر بالخبرة الوطنية، إذ يمثل عدد الموظفين المهنيين الوطنيين نسبة ٣٣,٣٪ من إجمالي عدد موظفي البرنامج الدوليين والوطنيين بالمقارنة بنسبة ٢٦,٢٪ في الوثيقة ٥/م٣٤. كذلك يجري تخفيض الوزن النسبي للإدارة وخدمات الدعم العامة.

الجدول ٢١ - التدعيم الكمي

الوظائف	٥/م٣٤	الخيار ٢
البرنامج والإدارة	٦٨,٨٪	٧١,١٪
الإدارة	١٨,٧٪	١٥,٨٪
الخدمات العامة	١٢,٥٪	٩,٧٪
الدعم الإداري الإقليمي		٣,٤٪

جدول ٢٢ - التدعيم النوعي

الفرق	الخيار ٢	٥/م٣٤	مناصب البرنامج الدولية
٨٦ + (٣,٤٪)	٣٣٩	٢٥٣	إجمالي فئة مدير وفئة مهني
٩٨ + (٦,٨٪)	٢٤٣	١٤٥	فئات مدير + م-٥ + م-٤
	٧٢٪	٥٧,٣٪	مدير + م-٥ + م-٤

العدد الإجمالي للموظفين	٦٦٣	٩٢٤
الفرق		٢٦١ +

١٠٥ - تحليل الخيار ٢ - المزاي والمساوي:

(١) المزاي: يراعي هذا الخيار مبادئ التصميم والمعايير والتدابير المرتبطة بها، إذ يعزز الاستجابة للاحتياجات على الصعيد القطري، ويرتقي بجودة تصميم وتنفيذ البرنامج/المشروع وباتساق البرنامج، ويعزز مجمل بيئة المراقبة والمساءلة الخاصة بالبرنامج والإدارة، فضلاً عن توسيعه نطاق الحضور على المستوى القطري في أقل البلدان نمواً.

(٢) المساوي: قد يكون من الصعب التوصل إلى اتفاق عام بين المجموعات الإقليمية على تغطية المكاتب دون الإقليمية، وقد لا تتقبل بعض الدول الأعضاء بصدر رحب احتمال تحويل المكاتب الميدانية التي تستضيفها في الوقت الحاضر إلى أشكال أخرى، على غرار المشاكل التي ووجهت في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ لدى تصميم الشبكة الميدانية الحالية (راجع الفقرة ٧). وثمة خطر يتمثل في حدوث تراجع في بروز صورة اليونسكو في تلك البلدان التي يتغير فيها وضع الهيئات الميدانية الحالية (أي التحويل من مكتب جامع إلى مكتب قطري أو وحدة تنسيق ومن مكتب وطني إلى وحدة تنسيق). وبالإضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ البنية الجديدة سيقضي مرور فترة انتقالية تُتخذ فيها تدابير ملائمة بغرض عدم عرقلة تنفيذ البرنامج دونما داع. ولا يمكن في هذه المرحلة التنبؤ بطول الفترة الانتقالية، إذ ينبغي - بالإضافة إلى الوقت المطلوب لإنشاء البنية الجديدة - إحداث تغيير في الثقافة بالتوازي مع بناء الثقة بين المكاتب الإقليمية وغيرها من الهيئات الميدانية قبل أن يتسنى للنظام المعدل أن يعمل بكفاءة وفعالية. وثمة تحدٍ آخر يتعلق بحشد موظفين من ذوي الخبرات والكفاءات العالية لشغل وظيفة مدير المكتب الإقليمي المتعدد التخصصات.

١٠٦ - تبلغ التكاليف المتكررة لهذا الخيار ١٩٧,٢ مليون دولار كما يرد بالتفصيل في الجدول ٢٣ أدناه، وهو ما يمثل زيادة قدرها ٥١,٦ مليون دولار بالمقارنة بما يرد في الوثيقة ٣٤/م٥. وتبلغ تكاليف التحويل التي تدفع مرة واحدة ٨,٢ مليون دولار.

▪ تكاليف الخيارين ١ و ٢

١٠٧ - يبيّن الجدول ٢٣ الوارد أدناه تفاصيل تكاليف كلا الخيارين (مع استبعاد الفرضية المذكورة في الفقرة ٩٨ أعلاه والتي تزيد تكاليف الخيار ١، في حال الإبقاء عليها، بمقدار ١٣,٥ مليون دولار). إن التكاليف المتكررة الهامة التي ينطوي عليها تعزيز شبكة المكاتب الميدانية الحالية والارتقاء بأدائها من خلال تدارك معظم النواقص التي جرى الوقوف عليها (أي الخيار ١) تظهر إلى أي مدى كانت المنظمة مقيدة في إصلاحها للامركزية بالقيود العامة التي فرضتها ميزانيتها. وتقع التكاليف المتكررة لكلا الخيارين في نفس النطاق، مع اختلاف قدره ٥٪، حيث تزيد تكلفة الخيار ٢ عن الخيار ١ بمقدار ٢,٥ مليون دولار (وإذا ما أبقى على الفرضية المذكورة في الفقرة ٩٨ تكون تكلفة الخيار ١ أعلى من الخيار ٢ بمقدار ١١ مليون دولار).

الجدول ٢٣ - تفاصيل تكاليف الخيارين ١ و ٢

الخيار ٢		الخيار ١		الاعتمادات في الوثيقة ٥/م٣٤			
العدد	بالآلاف الدولارات	العدد	بالآلاف الدولارات	العدد	بالآلاف الدولارات		
٦	٢ ٩٢٢	٦	٢ ٩٢٢	٦	٢ ٩٢٢	مدير-٢	تكاليف الموظفين
٢١	١٢ ٥٠٥	٣٦	١٦ ٢٦٥	٣٤	١٤ ١١٩	مدير-١	
١٣	٥ ٠٧٠	١٤	٥ ٤٣٢	١٥	٥ ١٣٦	رؤساء	
٣٣٤	١٠٧ ١٤٧	٣١٨	١٠٠ ٩٠٠	٢٣٩	٧٣ ٤١٨	موظفون مهنيون	
١٥٥	١٨ ٧٩٣	١١٤	١٣ ٢١٧	٧٤	٨ ٣٤٩	موظفون مهنيون وطنيون	
٣٦٨	٢٣ ٩٧٤	٤١١	٢٦ ٩١٤	٢٩٦	١٩ ١٥٨	موظفون محليون	
٩٠٤	١٧٠ ٤١١	٨٩٩	١٦٥ ٦٥٠	٦٦٣	١٢٤ ٥٧٢		تكاليف التشغيل
	١٦ ٢١٣		١٨ ٤٣٥		١٧ ٤٨٢		
				٦٠٠		- دعم الإدارة في أوضاع ما بعد النزاع وما بعد الكوارث	
				٩٥٠		- الدعم الإداري للعمليات المشتركة في إطار أفرقة الأمم المتحدة القطرية	
				٢ ٠٠٠		- ٢٪ للاحتياجات الطارئة للبرنامج	أموال الدعم المجمعة
				٣ ٥٥٠			
٩٠٤	١٨٦ ٦٢٤	٨٩٩	١٨٤ ٠٨٥	٦٦٣	١٤٥ ٦٠٤	المجموع الفرعي	
٢٠	٦ ٥٠٠	٢٠	٦ ٥٠٠			الموظفون المهنيون	وحدات التنسيق داخل أفرقة الأمم المتحدة القطرية المهام القصيرة الأجل
	١ ١٢٠		١ ١٢٠			تكاليف التشغيل	
	٧ ٦٢٠		٧ ٦٢٠				
	٣ ٠٠٠		٣ ٠٠٠				
	١٠ ٦٢٠		١٠ ٦٢٠			المجموع الفرعي	
٩٢٤	١٩٧ ٢٤٤	٩١٩	١٩٤ ٧٠٥	٦٦٣	١٤٥ ٦٠٤	المجموع الكلي	
٥١ ٦٤٠ +		٤٩ ١٠١ +		الاختلاف عما يرد في الوثيقة ٥/م٣٤ من اعتمادات			
٢ ٥٣٩ +		الفرق بين الخيار ١ والخيار ٢					

١٠٨- بالنظر إلى التكلفة الحالية للشبكة الميدانية (١٤٥,٦ مليون دولار)، فإن تعديلها، أيًا كان الخيار الذي يتم تبنيه، قد يقتضي سد فجوة تمويلية كبيرة (تصل إلى تكلفة إضافية تناهز نسبة ٣٠٪ فوق الوضع الحالي)، وتتمثل في الآتي:

- أعباء متكررة إضافية: + ٤٩,١ مليون دولار (الخيار ١)، + ٥١,٦ مليون دولار (الخيار ٢)؛
- تكاليف التحويل التي تدفع مرة واحدة: + ٤,٧ مليون دولار (الخيار ١)، + ٨,٢ مليون دولار (الخيار ٢).

ويمكن سد الفجوة التمويلية بأفضل طريقة من خلال تنفيذ تعديل الشبكة على مراحل وفقاً لمخطط مسار يغطي فترتي عامين أو ثلاث فترات عامين.

▪ سد العجز في التمويل من أجل التنفيذ

١٠٩- إذا تم التنفيذ على مراحل في مدة تتراوح بين فترتي عامين وثلاث فترات عامين، حسب توافر الموارد، وأياً كان الخيار الذي تم تبنيه، ينبغي إعطاء الأولوية لتنفيذ جميع تدابير الخيار المعتمد في أفريقيا

أولاً، فهي تضم العدد الأكبر من أقل البلدان نمواً التي ينبغي لليونسكو أن تستجيب بصورة خاصة لاحتياجاتها. وإذا امتد التنفيذ على مدى ثلاث فترات عامين، ينبغي أن تشكل التدابير المتعلقة بالمكاتب الإقليمية المواضيعية أو المكاتب الإقليمية، حسب الخيار، الأولوية الثانية وذلك بغية تعزيز التسلسل الإداري. ويعرض الجدولان ٢٤ و٢٥ السيناريوهات المحتملة لتنفيذ الخيار ١ والخيار ٢ بالترتيب، حيث يمثل السيناريو "ألف" التنفيذ في فترتي عامين والسيناريو "باء" التنفيذ في ثلاث فترات عامين (ولا يشمل هذا التقسيم المرحلي الفرضية الواردة في الفقرة ٩٨ أعلاه).

الجدول ٢٤ – الخيار ١

فترة العاميين الأولى	فترة العاميين الثانية	فترة العاميين الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في أفريقيا التكاليف المتكررة: ٢٤ مليون دولار تكاليف التحويل: ١,٤ مليون دولار المجموع: ٢٥,٤ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ٢٥,١ مليون دولار التكاليف المتكررة: أفريقيا ٢٤ مليون دولار تكاليف التحويل: ٣,٣ مليون دولار المجموع: ٥٢,٤ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> التكاليف المتكررة الإضافية: ٤٩,١ مليون دولار
<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في أفريقيا التكاليف المتكررة: ٢٤ مليون دولار تكاليف التحويل: ١,٤ مليون دولار المجموع: ٢٥,٤ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> المكاتب الإقليمية المعنية بالتنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ١٧,٨ مليون دولار التكاليف المتكررة لأفريقيا: ٢٤ مليون دولار تكاليف التحويل: ١,٨ مليون دولار المجموع: ٤٣,٦ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> الهيئات دون الإقليمية والقطرية المعنية بالتنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ٧,٣ مليون دولار التكاليف المتكررة لأفريقيا: ٢٤ مليون دولار المكاتب الإقليمية: ١٧,٨ مليون دولار تكاليف التحويل: ١,٥ مليون دولار المجموع: ٥٠,٦ مليون دولار

• فترة العاميين الرابعة وما بعدها: تكاليف متكررة إضافية تبلغ ٤٩,١ مليون دولار.

الجدول ٢٥ – الخيار ٢

فترة العاميين الأولى	فترة العاميين الثانية	فترة العاميين الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في أفريقيا التكاليف المتكررة: ٢٣,٥ مليون دولار تكاليف التحويل: ٢,٧ مليون دولار المجموع: ٢٦,٢ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ٢٨,١ مليون دولار التكاليف المتكررة: أفريقيا ٢٣,٥ مليون دولار تكاليف التحويل: ٥,٥ مليون دولار المجموع: ٥٧,١ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> التكاليف المتكررة الإضافية: ٥١,٦ مليون دولار
<ul style="list-style-type: none"> التنفيذ في أفريقيا التكاليف المتكررة: ٢٣,٥ مليون دولار تكاليف التحويل: ٢,٧ مليون دولار المجموع: ٢٦,٢ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> المكاتب الإقليمية المعنية بالتنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ٢٣,٧ مليون دولار التكاليف المتكررة لأفريقيا: ٢٣,٥ مليون دولار تكاليف التحويل: مليون دولار المجموع: ٤٩,٢ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> الهيئات دون الإقليمية والقطرية المعنية بالتنفيذ في المناطق الأخرى التكاليف المتكررة: ٤,٤ مليون دولار التكاليف المتكررة لأفريقيا: ٢٣,٥ مليون دولار المكاتب الإقليمية: ٢٣,٧ مليون دولار تكاليف التحويل: ٣,٥ مليون دولار المجموع: ٥٥,١ مليون دولار

• فترة العاميين الرابعة وما بعدها: تكاليف متكررة إضافية تبلغ ٥١,٦ مليون دولار.

١١٠- نظراً إلى الأهمية المحورية لوظائف اليونسكو على المستوى الميداني، وحرصاً على تمكين الدول الأعضاء، ولا سيما أقل البلدان نمواً، من الانتفاع مما تقدمه اليونسكو من إسهامات راقية الجودة في جهودها الإنمائية، بما في ذلك من خلال العمل المشترك داخل إطار الأمم المتحدة، ينبغي للمنظمة أن تستمر في سعيها إلى تدعيم نظامها اللامركزي وتكليفه مع المعالم الميدانية المتغيرة. إن مشروع الوثيقة ٥/م٣٥ لا يشتمل على أي ميزانية محددة لتمويل التعديلات المقترحة. ومن أجل سد هذا العجز في التمويل، يمكن النظر في السبل المحتملة التالي بيانها:

(أ) بذل المزيد من الجهود الحثيثة على مدى فترتي عامين أو ثلاث فترات عامين (حسب الفترة المختارة) من أجل إعادة نشر موارد بشرية إضافية من المقر إلى الميدان، بدون الإضرار بالوظيفة العالمية للمنظمة، سواء أكانت الوسيلة تتمثل في نقل المزيد من وظائف كبار الخبراء إلى الميدان من قطاعات البرنامج وإجراء تناوب بين صغار الخبراء في الميدان وكبار الخبراء في المقر، أم تتمثل في نقل موظفين إداريين من المرافق المركزية إلى الميدان؛ أو إعادة نشر الوظائف التي تخلو في أي قسم من الأمانة في المقر إلى الميدان وإعادة نشر مماثلة للوفورات في تكاليف الموظفين التي قد تنجم عن تخفيض رتبة تلك الوظائف أو إلغائها. وبالنظر إلى أنه قد جرى إلغاء ٣٣٥ وظيفة في المقر في الفترة الممتدة من ٥/م٣٠ إلى ٥/م٣٤، يتضح أن مثل هذا الجهد الجديد لن يشكل إلا حلاً جزئياً للعجز في التمويل.

(ب) تقرير مساهمة خاصة بالمبلغ الإجمالي المطلوب لتعديل شبكة المكاتب الميدانية تُسد على مدى فترتي عامين أو ثلاث فترات عامين (حسب الخيار والسيناريو المختارين) فوق الحد الأقصى للميزانية ٥/م لفترة العامين، مع إدراج التكاليف المتكررة الإضافية اللازمة لاستمرار العمليات في إطار الحد الأقصى للميزانية ٥/م بدءاً من فترة العامين التي تلي إنجاز المهمة.

١١١- إذا وافق المجلس التنفيذي والمؤتمر العام على مثل هذا النهج، سيوافي المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والثمانين بعد المائة بالتفاصيل الكاملة لمستوى المساهمة الخاصة المقررة على كل دولة من الدول الأعضاء، علاوة على معلومات بشأن التوظيف والأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري في الهيئات الميدانية المقترحة ومواقع هذه الهيئات وما إلى ذلك من مسائل.

خامساً - الخلاصة

١١٢- إن الاستعراض الثاني لاستراتيجية اللامركزية الذي تميز باستفاضته الكبيرة استند بطبيعة الحال إلى نتائج الاستعراض الأول، ولا سيما القسم الأخير الخاص المعنون "الطريق إلى تحسين الجودة" (١٧١ ت/٦، الجزء الثاني، و٢٥/م٣٣ الجزء الثالث)، والذي كان هو ذاته قد اتسم بتفصيله الكبير واتساع نطاقه، مع أن توصياته كانت بطبيعة الحال تتسم ببعض التردد في عدد من المجالات، إذ إنه قد أُجري بعد سنتين فقط من انتهاء الفترة الانتقالية. ولذا وجب التشديد من البداية على أن الاستعراض الثاني أكد بالفعل على تحليلات الاستعراض الأول. واستجابة لدعوة المؤتمر العام إلى ترشيد النظام اللامركزي لليونسكو، أدت استراتيجية المدير العام إلى إحراز تقدم هائل في تحقيق مستوى أفضل من الاتساق والنتائج والتنفيذ والتمويل والرقابة المعززة وبروز أكبر لصورة المنظمة، وكذلك تقديم خدمات أفضل إلى الدول الأعضاء، وهو الغاية العظمى. إن دور اليونسكو في الميدان، كما يراه كل من الدول الأعضاء

والوكالات الشقيقة في منظومة الأمم المتحدة، بات مفهوماً ومحترماً بصورة أوضح بكثير، ويشهد على ذلك وضع المنظمة بوصفها عضواً دائماً في مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ووفقاً لما أشار إليه المدير العام في تقديمه الاستراتيجية الجديدة، من البديهي أن الوضع الأفضل بكثير هو أن يكون لدى المنظمة مكاتب في كل بلد من البلدان النامية. وبالنظر إلى استحالة هذا الأمر، فإن النظام المستحدث هو "ثاني أفضل شيء"، وقد أثبت جدارته بالفعل. كذلك ثبتت صحة ما خلص إليه الاستعراض الأول (من أن مواصلة التقدم في النظام الجديد ستعتمد على الموارد المتاحة)، إذ كان من الممكن تحقيق المزيد بالتأكيد، ومن هنا تأتي بعض أوجه القصور المستمرة التي كشف عنها الاستعراض الثاني، ولا سيما من ناحية الموارد البشرية. كما أن بعض الصعوبات المستمرة الأخرى التي جرى وصفها ترتبط بطبيعة المنظمة ذاتها القائمة على تفويض خماسي العناصر. وأفضل ما يمكن عمله هو الاستمرار في الترشيد إلى أقصى قدر ممكن، مع تثبيت النظر دائماً على فعالية التكلفة. والكثير مما هو مقترح بشأن تعديل البنية والتعديل داخلها، في كلا الخيارين، يأتي استجابةً للحاجة إلى الترشيد الدائم والمستمر. أما بالنسبة إلى الباقي، فقد جرى تدارك الكثير من أوجه الضعف التي أبرزها التقرير الأول، ويسود المنظمة ككل فهم مشترك أفضل كثيراً لطبيعة المنظمة، لأدوارها ووظائفها في المقر وفي الميدان، فهم تشترك فيه أيضاً الدول الأعضاء في اليونسكو. ولذا حريّ بالمدير العام أن يشعر بالرضا وهو يستعد لترك مهامه، إذ ثبت أن إصلاح عملية تحقيق اللامركزية "مهمة أديت بجدارة"، وتحققت في هذا الصدد أفضل نتيجة ممكنة مع أن الدول الأعضاء لم تكن مستعدة لتمويل أي من إصلاحات المدير العام من خلال موارد إضافية من الميزانية.

١١٣- أما فيما يتعلق بتحليل التدابير المحتملة ذات المدى الأطول بغية التكيف مع التحديات التي يطرحها الإصلاح الجاري لأنشطة الأمم المتحدة على الصعيد القطري، فقد شدد هذا الاستعراض بوضوح على التعديلات المطلوبة حتى يتسنى للمنظمة أن تكون شريكاً فعالاً في جهود الإصلاح الجاري على نطاق منظومة الأمم المتحدة كلها لأنشطتها على المستوى القطري، مع الاحتفاظ بطابع تفردتها وخصوصيتها. ولما كان هذا الأمر يتطلب إحداث نقلة كبيرة في "ثقافة" المنظمة باتجاه برنامج ذي توجه قطري أكبر، يصبح من الجلي أن ما طالب به المؤتمر العام في دورته عام ١٩٩٩ من اعتبار المكاتب القطرية "استثناء" لم يعد أمراً صحيحاً. ويتجلى هذا بصورة أكبر في اقتراح التوسيع الكبير لحضور اليونسكو على الصعيد القطري ولا سيما في أقل البلدان نمواً، وإن كان بالأساس من خلال وحدات تنسيق/مكاتب فرعية لليونسكو. وعلى نفس المنوال، ولأن العمل الإنمائي في الميدان يتسم بطبيعته بقدر أكبر من الجمع بين التخصصات، يحتاج نموذج حضور اليونسكو، ولا سيما على المستوى الإقليمي، إلى دراسة متمعنة لضمان استمراره بوصفه أفضل استجابة للاحتياجات الإنمائية القطرية في سياق إصلاح الأمم المتحدة. ومن هذا المنظور، يمكن القول إن النهج دون الإقليمي الذي تم رسمه بعناية يتقدم نسبياً النهج المعمول بها في الأمم المتحدة بوجه عام، والتي تميل إلى النظر في قضايا التنمية من زاوية قطرية بحتة ولا تضع في اعتبارها بصورة كافية الأهمية المتصاعدة للتجمعات الجغرافية السياسية دون الإقليمية.

١١٤- لقد آن الأوان، بعد نظر الدول الأعضاء في الأمر في المجلس التنفيذي وإبان المؤتمر العام، لتعديل "المعايير الأساسية للتطبيق الرشيد للامركزية" التي اعتمدها المؤتمر العام في عام ١٩٩٩ (القرار ٨٣/م^(١)) نظراً إلى التغييرات الجوهرية التي حدثت في بيئة العمل وفي العمليات على المستوى الميداني. وبناءً على

ذلك، تعرض على المجلس التنفيذي مجموعة معدلة من المعايير الأساسية التي تجسد الواقع الميداني الحالي والأطراف الفاعلة فيه للنظر فيها وربما إحالتها إلى المؤتمر العام لإقرارها.

الإجراءات المتوقعة من المجلس التنفيذي اتخاذها

١١٥- على ضوء ما سلف، قد يرغب المجلس التنفيذي في اعتماد قرار يصاغ على النحو التالي، وفي توصية المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين بالنظر في المعايير الأساسية المعدلة لتطبيق اللامركزية الملحقه بالقرار والموافقة عليها.

إن المجلس التنفيذي،

١ - وقد درس الوثيقة ١٨٢ م ت/٦، الجزء الثاني،

٢ - وإن يذكر بالأهداف الرئيسية للاستراتيجية التي قدمها المدير العام في عامي ٢٠٠٠-٢٠٠١ حسبما طلب القرار ٨٣/م٣٠،

٣ - ويذكر أيضاً بنتائج الاستعراض الأول للامركزية، كما عرضت في الوثيقة ١٧١ م ت/٦، الجزء الثالث والوثيقة ٢٥/م٣٣، الجزء الثالث، وأقرها المجلس التنفيذي والمؤتمر العام (تشرين الأول/أكتوبر - تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥)،

٤ - يحيط علماً بالتحليل المفصل للوضع الحالي لاستراتيجية تحقيق اللامركزية؛

٥ - ويقر بأن إصلاح اللامركزية الداخلية الذي استُهل عام ٢٠٠٠ قد أدى إلى المزيد من الاتساق في عمل اليونسكو الميداني وأصلح ما مضى من نهج غير متسقة ومن تشتت في الوسائل؛

٦ - ويهنئ المدير العام على الجهود الحثيثة والناجحة التي بُذلت استجابة لدعوة المؤتمر العام إلى ترشيد البنية اللامركزية للمنظمة وعلى التحسينات الكبيرة التي أنجزت على مرّ السنوات التسع السابقة بالرغم من القيود المتصلة بالموارد؛

٧ - ويعرب أيضاً عن تقديره للجهود التي بذلها المدير العام استجابة للتحديات التي يطرحها إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري، وللنتائج الإيجابية التي نجمت عنها حتى الآن؛

٨ - ويدرك مع ذلك بأنه ما تزال ثمة حاجة إلى بذل جهود متواصلة لتدعيم حضور اليونسكو في الميدان وتكليفه من أجل زيادة فعالية المنظمة وجدواها في الاستجابة للاحتياجات ذات الأولوية للدول الأعضاء، ولا سيما في أقل البلدان نمواً، بما يتماشى مع المبادئ المنصوص عليها في قراري الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٢٠٨/٦٢ ورقم ٢٣٢/٦٣ لتنهدي بها جهود إصلاح أنشطتها التنفيذية الإنمائية على الصعيد القطري؛

٩ - ويحيط علماً بوجه خاص بالدور المعزز للمنسق المقيم للأمم المتحدة في قيادة فريق الأمم المتحدة القطري باتجاه الاتساق على صعيد المنظومة ككل في البرمجة والإدارة على السواء، كما يحيط علماً بما يرتبط بذلك من التزامات جديدة وأوجه جديدة للمساءلة تقع على عاتق مديري ورؤساء المكاتب الميدانية لليونسكو؛

١٠- ويذكر بالدور الحيوي الذي يمكن للجان الوطنية أن تضطلع به في إسداء المشورة إلى مكاتب اليونسكو الميدانية فيما يتعلق بالأولويات القطرية، وفي تيسير المشاورات مع الوزارات التنفيذية وحشد الخبرات الوطنية، وفي ترويج قواعد المنظمة ومعاييرها وأولوياتها لدى السلطات الوطنية، والدعوة إلى قيادة المنظمة في إطار برامج الأمم المتحدة القطرية المشتركة التي تهماها؛

١١- ويرى أنه بالنظر إلى التغييرات التي أسفر عنها إصلاح اللامركزية في اليونسكو وإلى تأثير إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري في علاقات عمل مكاتب اليونسكو الميدانية والبيئة التي تعمل فيها، فقد تقدمت أحكام القرار ٨٣/م٣٠ فيما يخص "المعايير الأساسية للتطبيق الرشيد للامركزية" ويجب تطويعها حتى تتواءم مع الحقائق والديناميات الميدانية الجديدة؛

١٢- ويؤيد مبادئ التصميم الخاص بتعديل شبكة مكاتب اليونسكو الميدانية الواردة في الفقرات من ٨٨ إلى ٩٠ في الوثيقة ١٨٢ م ت/٦، الجزء الثاني؛

١٣- ويحيط علماً بأن التكاليف الإضافية التي ينطوي عليها النهج التدريجي لتدعيم وتكييف شبكة مكاتب اليونسكو الميدانية لا ترد في مشروع الوثيقة ٥/م٣٥؛

١٤- ويطلب من المدير العام أن يوافيه في دورته الخامسة والثمانين بعد المائة باقتراح واحد موحد تتجسد فيه مبادئ التصميم المذكورة أعلاه بالإضافة إلى مناقشات المجلس التنفيذي التي دارت في دورته الثانية والثمانين بعد المائة ومناقشات المؤتمر العام التي دارت في دورته الخامسة والثلاثين بشأن هذا الموضوع وما اتخذته كل منهما بشأنه من قرارات؛

١٥- ويطلب أيضاً من المدير العام أن يضم في اقتراحه خطة تفصيلية لسد العجز في التمويل من خلال تقرير مساهمة خاصة بالمبلغ المطلوب؛

١٦- ويوافق، كخطوة أولى، على المعايير الأساسية المعدلة للتطبيق الرشيد للامركزية، الملحقة بهذا القرار، والتي تحل - إذا ما وافق عليها المؤتمر العام - محل جميع القرارات السابقة التي اتخذها المجلس التنفيذي والمؤتمر العام في دوراتهما السابقة بشأن هذا الموضوع؛

١٧- ويقرر إحالة المعايير المذكورة أعلاه إلى المؤتمر العام في دورته الخامسة والثلاثين للنظر فيها والموافقة عليها.

الملحق

المعايير الأساسية المعدلة للتطبيق الرشيد للمركزية

تنطبق المعايير التالية على شبكة المكاتب الميدانية لليونسكو التي لها تمثيل وظيفي على الصعيد القطري أو دون الإقليمي أو الإقليمي أو الصعيد المشترك بين الوكالات والتي توجد بعيداً عن المقر:

١ - تعتبر شبكة المكاتب الميدانية أنجع وسيلة لتنفيذ البرنامج الذي يعتمده المؤتمر العام من أجل دعم:

(أ) العمل على المستوى القطري، بالتماشي مع خطط وألويات التنمية الوطنية، وبالتشاور الوثيق مع حكومات البلدان المعنية، ووفقاً لمبادئ إصلاح الأمم المتحدة على الصعيد القطري؛

(ب) التكامل دون الإقليمي والإقليمي، بالتماشي مع البرامج التي تنشئها مجموعات البلدان المعنية من خلال المنظمات والمؤسسات دون الإقليمية والإقليمية القائمة؛

(ج) اعتماد الدول الأعضاء لعمل اليونسكو التقني ووثائقها التقنية؛

٢ - تقتصر مهمة كل هيئة من هيئات شبكة المكاتب الميدانية حصراً على برامج اليونسكو وأنشطتها.

٣ - تضطلع المكاتب الميدانية بأنشطة اليونسكو التنفيذية الإنمائية، على المستوى الذي يمكن فيه إدارتها وتنفيذها بأكبر قدر من الفعالية، وإدماجها بقدر الإمكان في عملية البرمجة القطرية المشتركة للأمم المتحدة في إطار تحقيق الاتساق على صعيد منظومة الأمم المتحدة.

٤ - والأنشطة التي تضطلع بها شبكة المكاتب الميدانية سوف:

(أ) تركز على طائفة عريضة من طرائق العمل التمهيديّة تشمل إسداء المشورة في مجال السياسات، والمساعدة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، والتحليل القطاعي، والإحصاءات، والرصد، ووضع المؤشرات المرجعية والتقييم، وما ارتبط بذلك من بناء للقدرات؛

(ب) وتحافظ على دورة تفاعل بين الأنشطة التقنية والأنشطة التنفيذية بالإضافة إلى الأنشطة المنفذة على الصعيد العالمي والإقليمي ودون الإقليمي والقطري، بما يكفل النشر الواسع للنتائج المعرفي والدروس المستفادة والممارسات الجيدة؛

(ج) وترتكز على النتائج، وتصاحبها مؤشرات أداء ومؤشرات مرجعية واضحة، تظهر بجلاء مساهمة اليونسكو في أطر الأمم المتحدة للنتائج المشتركة كآليات عملية وملائمة لرفع التقارير والرصد والتقييم؛

(د) وتسفر عن نتائج عالية الجودة وحسنة التوقيت، تبرز اليونسكو بوصفها وكالة متخصصة تتمتع بالمصداقية والكفاءة والفعالية في منظومة الأمم المتحدة، وتستطيع أن تقود عمليات التخطيط والتنفيذ على الصعيد القطري في مجالات اختصاصها؛

(هـ) وتضمن التكامل والاتساق مع الأنشطة التي يجريها المقر أو تجريها المعاهد من الفئة ١، بحيث يتم تفادي تكرار الجهود وكفالة التضافر الاستراتيجي للأنشطة والنهوج.

٥ - وسوف تلتزم المكاتب الميدانية، لدى تصميم أنشطتها، مشورة اللجان الوطنية فيما يتعلق بالأولويات القطرية، وتلتزم مساعدتها في تيسير المشاورات مع الوزارات التنفيذية وفي حشد الخبرات الوطنية، وفي ترويج قواعد المنظمة ومعاييرها وأولوياتها لدى السلطات الوطنية، والدعوة إلى قيادة المنظمة في إطار برامج الأمم المتحدة القطرية المشتركة التي تهمها. وكذلك تلتزم المكاتب دون الإقليمية والإقليمية مشورة التجمعات الجغرافية السياسية دون الإقليمية والإقليمية فيما يتعلق بالأنشطة والبرامج التي تحظى بالأولوية لديها والتي يمكن أن تستفيد من إسهامات اليونسكو ودعمها.

٦ - إن طبيعة حضور اليونسكو ونطاقه على المستوى الميداني سيسعيان إلى التكيف مع ما يستجد من أولويات برنامج المنظمة ومواردها، ومع الاحتياجات المتغيرة للدول الأعضاء ومقتضيات إصلاح الأمم المتحدة، وسيسمحن بالمساءلة التامة.

ولهذا الغرض:

(أ) تتكون شبكة المكاتب الميدانية من مكاتب إقليمية ودون إقليمية وقطرية ذات مهمة تمثيلية تنتظم في بنية تراتبية هرمية مع تسلسل إداري واضح بينها وبين المقر، وتضم كذلك، حسب الاقتضاء، وحدات تنسيق اليونسكو داخل أفرقة الأمم المتحدة القطرية والمكاتب الفرعية المعنية بالمشروعات الممولة من خارج الميزانية باعتبارها وحدات إدارية خارجية تتبع المكاتب دون الإقليمية دون أن يكون لها مهمة تمثيلية وتكون مسؤولة أمام مديري تلك المكاتب؛

(ب) تخضع فعالية الهيئات الميدانية من حيث التكاليف، وبالأخص على الصعيد القطري، للتقييم الداخلي المنتظم بغرض استعراض تكيفها مع الاحتياجات البرنامجية وضمان التوازن بين مستوى التمويل من البرنامج العادي ومستويات مستهدفة من الموارد الخارجة عن الميزانية التي يجري تعبئتها؛

(ج) يتم تعيين حد أدنى من الخبرة على المستوى الميداني؛

(د) تنشأ آليات مرنة لكفالة النشر القصير الأجل للموارد البشرية الملائمة عندما تكون هناك حاجة إلى تقديم استجابة ودعم بصورة عاجلة على الصعيد القطري؛

(هـ) يجري ضمان المشاركة الكاملة في الآليات المشتركة بين الوكالات الرامية إلى دعم المبادرات الإنمائية على الصعيد القطري؛

(و) يتم السعي بنشاط إلى مواءمة الممارسات العملية على المستوى الميداني، من خلال ترتيبات عالمية ومحلية على السواء؛

(ز) تفوض السلطات والموارد إلى الميدان في إطار أطر مساءلة واضحة مع آليات وعمليات رقابة ملائمة.

٧ - يتم تحديد موارد تمويل شبكة المكاتب الميدانية ويُنص عليها بوضوح في البرنامج والميزانية، ويُطلب من كل مكتب ميداني تعبئة موارد كبيرة من خارج الميزانية بهدف تحقيق أثر أعظم لعمله وأهميته بالنسبة إلى الدول الأعضاء وبهدف ضمان قدر من الاستدامة.

٨ - يخضع تأسيس أي مكتب ميداني لموافقة المجلس التنفيذي بعد أن تجري الأمانة المشاورات اللازمة مع الدولة العضو المعنية ومع المنسق المقيم للأمم المتحدة.

٩ - تخضع المكاتب الميدانية لعمليات مراجعة وتقييم منتظمة يجربها مرفق الإشراف الداخلي لليونسكو بما يتماشى مع الآلية التنفيذية لتقييم المكاتب الميدانية (الوثيقة ١٦٠ م ت/٢٢)، وبإشراك ما يلزم من مرافق أخرى لتمثيل الأبعاد البرنامجية، ويلتمس المرفق في ذلك آراء اللجان الوطنية، والوزارات التنفيذية في مجالات اختصاص المنظمة، والمنتفعين والشركاء الوطنيين، فضلاً عن المنسق المقيم للأمم المتحدة وأعضاء فريق الأمم المتحدة القطري. وتُبلغ نتائج عمليات التقييم إلى المجلس التنفيذي في التقرير التقييمي الذي يعد كل سنتين عن أنشطة جميع الهيئات اللامركزية لليونسكو والنتائج التي أحرزتها.

١٠ - وسوف تدرج تقارير شبكة المكاتب الميدانية أيضاً في التقارير النظامية التي يقدمها المدير العام عن تنفيذ البرنامج الذي اعتمده المؤتمر العام (وثائق م ت/٤) وعن أنشطة المنظمة في فترة العامين (وثائق م/٣).

الملحق ١

البلدان التي تغطيها المكاتب الجامعة

مجموعة البلدان	المكتب الجامع	قائمة البلدان
أفريقيا	أفريقيا الوسطى والغربية	أفريقيا الوسطى والغربية
	أفريقيا الشرقية	أفريقيا الشرقية
	أفريقيا الوسطى والغربية	أفريقيا الوسطى والغربية
	أفريقيا الوسطى والغربية	أفريقيا الوسطى والغربية
	أفريقيا الشرقية	أفريقيا الشرقية
	أفريقيا الجنوبية	أفريقيا الجنوبية
	أفريقيا الوسطى والغربية	أفريقيا الوسطى والغربية
	أفريقيا الشرقية	أفريقيا الشرقية
	أفريقيا الجنوبية	أفريقيا الجنوبية
	أفريقيا الوسطى والغربية	أفريقيا الوسطى والغربية
الدول العربية	دول الشرق الأوسط	العراق ^(١) ، الأردن ^(١) ، لبنان، سورية، الأراضي الفلسطينية ^(١)
	دول البحر الأحمر	مصر، السودان ^(١)
	دول الخليج	البحرين، الكويت، عمان، قطر، المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، اليمن
	المغرب العربي	الجزائر، ليبيا، موريتانيا، المغرب، تونس
آسيا والمحيط الهادئ	آسيا الوسطى	كازاخستان، قيرغيزستان، طاجيكستان، أوزبكستان ^(١)
	المحيط الهادي	أستراليا، جزر كوك، فيجي، كيريباتي، جزر مارشال، ولايات ميكرونيزيا الموحدة، ناورو، نيوزيلندا، نيوي، بالاو، بابوا غينيا الجديدة، ساموا، جزر سليمان، تونغا، توفالو، فانواتو
	جنوب شرق آسيا	كمبوديا ^(١) ، جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ميانمار، تايلاند، سنغافورة، فيتنام ^(١)
	شمال شرق آسيا	الصين، جمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية، اليابان، منغوليا، جمهورية كوريا
	جنوب شرق آسيا	بروني دار السلام، إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، تيمور ليشتي
	جنوب آسيا	بنغلاديش ^(١) ، بوتان، الهند، المديف، نيبال ^(١) ، سري لانكا
	وسط وجنوب غرب آسيا	أفغانستان ^(١) ، جمهورية إيران الإسلامية، باكستان ^(١) ، تركمنستان
	الكاريبي	آروبا، كوبا، الجمهورية الدومينيكية، هاييتي ^(١)
أمريكا اللاتينية والكاريبي	الكاريبي	أنتيغوا وبربودا، البهاما، بربادوس، بليز، دومينيكا، غرينادا، غيانا، جامايكا، سانت كيتس ونيفيس، سانت لوسيا، سانت فنسنت وجرينادين، سورينام، ترينيداد وتوباغو
	مركوسور وشيلي	الأرجنتين، البرازيل ^(١) ، شيلي ^(١) ، باراغواي، أوروغواي
	مجموعة بلدان الأنديز	بوليفيا، كولومبيا، إكوادور، بيرو ^(١) ، فنزويلا
	أمريكا الوسطى	كوستاريكا، السلفادور، غواتيمالا ^(١) ، هندوراس، المكسيك ^(١) ، نيكاراغوا، بنما
أوروبا	أوروبا	أرمينيا، أذربيجان، بيلاروس، جمهورية مولدوفا، الاتحاد الروسي

ANNEX II
34 C/5 DECENTRALIZED BUDGETS

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						S/Total \$K	Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K					
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434	
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14	
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6	
Addis Ababa	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9	
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24	
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8	
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19	
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381		
Dar es salam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40	
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21	
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9	
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91		
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138	
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34	
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70	
Yaounde	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43	
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808	
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16	
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24	
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112	
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82	
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2	
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18	
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139	
Jakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170	
Kabul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137	
Kathmandu	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3	
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14	
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67	
Tashkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4	
Tehran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21	
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154	
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18	
Beirut	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16	
Cairo	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44	
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28	
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279		
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847		
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44	
Sudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3	
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232	
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7		
Geneva	1 107	1	141							1 249			
Moscow	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39	
New York	3 111	11	214					35	35	3 370			
Venice	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193	

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K	S/Total \$K			
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719	11 652	40 172	268 409	6 373
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201	2 825	5 411	259 332	6 100
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40	317	1 318	179	8
Havana	1 771	12	342	146	40	25	331	120	662	2 787	275	16
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424	1 152	4 437	1 515	15
Lima	743	2	189	169	20		76	60	325	1 260	423	20
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206	2 134	6 976	1 356	26
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40	491	1 988	476	25
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40	369	1 515	545	9
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275	854	3 386	955	30
San José	2 662	8	287	359	171		158	253	941	3 898	560	12
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60	1 583	7 196	2 793	112
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731	52 219	193 553	362 622	8 001

All regions (pooled support funds)	
- Risk management and Headquarters' managed running costs	1 077
- Field Offices Directors' meetings	182
- Management support to FOs involved in PCPD responses	600
- Administrative support to FOs involved in common UNCT processes	950
- 2% modality for substantive support to FOs involved in common UNCT programming	2 000
Grand Total RP funds	198 361

To be noted that since extrabudgetary projects have different durations, extending over different number of years, the extrabudgetary resources shown in this table represent expenditure, and not the total volume of the project portfolios. The figures indicated are based on the average expenditure of the last 3 years (2006, 2007, 2008) multiplied by two for coherence with the biennial RP data.

ANNEXE II

Budgets décentralisés 34 C/5

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ¹ \$K	Crédits de programme décentralisés						S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K					
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434	
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14	
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6	
Addis-Abeba	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9	
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24	
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8	
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19	
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381		
Dar es-Salaam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40	
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21	
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9	
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91		
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138	
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34	
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70	
Yaoundé	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43	
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808	
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16	
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24	
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112	
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82	
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2	
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18	
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139	
Djakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170	
Kaboul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137	
Katmandou	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3	
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14	
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67	
Tachkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4	
Téhéran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21	
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154	
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18	
Beyrouth	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16	
Le Caire	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44	
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28	
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279		
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847		
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44	
Soudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3	
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232	
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7		
Genève	1 107	1	141							1 249			
Moscou	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39	
New York	3 111	11	214					35	35	3 370			
Venise	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193	

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ^t \$K	Crédits de programme décentralisés						S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K					
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719	11 652	40 172	268 409	6 373	
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201	2 825	5 411	259 332	6 100	
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40	317	1 318	179	8	
La Havane	1 771	12	342	146	40	25	331	120	662	2 787	275	16	
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424	1 152	4 437	1 515	15	
Lima	743	2	189	169	20		76	60	325	1 260	423	20	
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206	2 134	6 976	1 356	26	
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40	491	1 988	476	25	
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40	369	1 515	545	9	
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275	854	3 386	955	30	
San José	2 662	8	287	359	171		158	253	941	3 898	560	12	
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60	1 583	7 196	2 793	112	
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731	52 219	193 553	362 622	8 001	

Toutes régions (fonds communs de soutien)	
- Gestion des risques et coûts de fonctionnement gérés au Siège	1 077
- Réunions des Directeurs des Bureaux hors Siège (BHS)	182
- Appui à la gestion pour les BHS impliqués dans les réponses PCPD	600
- Appui administratif aux BHS impliqués dans les processus communs des équipes pays NU	950
- Formule des 2% d'appui programmatique aux BHS impliqués dans les programmations communes des équipes pays NU	2 000
Grand Total fonds du programme ordinaire	198 361

N.B. : Dans la mesure où les projets extrabudgétaires ont des durées différentes, chacun s'étalant sur un nombre différent d'années, les ressources extrabudgétaires qui figurent dans ce tableau représentent les dépenses et non pas le volume total des portefeuilles de projets. Les chiffres ci-dessus sont calculés sur la moyenne annuelle des dépenses des trois dernières années (2006, 2007, 2008), multipliée par deux pour la cohérence avec les données biennales du programme ordinaire.

ANNEX III
34 C/5 FIELD STAFFING (January 2008)

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
AFRICA											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis Ababa	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar-es-Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaounde	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIA & PACIFIC											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Jakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Kathmandu	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tashkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Tehran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		9
ARAB STATES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1 P; 1 NPO, 9 L		7
Beirut	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Cairo	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Iraq	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Sudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Geneva	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4 P; 2 NPO, 2 L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venice	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
LATIN AMERICA & CARRIBEAN											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
Havana	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1 P; 1 NPO, 3 L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1 P; 2 NPO, 3 L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* ERC Liaison Officer posts

N.B.: - L (local) posts are equivalent to G posts at Headquarters, i.e. general service staff

- National Professional Officers (NPO) category is subdivided in 5 grades: NPO-A (NOA) equivalent to P-1; NPO-B (NOB) equivalent to P-2; NPO-C equivalent to P-3; NPO-C (NOC) equivalent to P-4; NPO-D (NOD) equivalent to P-5.

ANNEXE III

Personnel hors Siège 34 C/5 (janvier 2008)

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
AFRIQUE											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis-Abeba	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar es-Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaoundé	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIE & PACIFIQUE											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Djakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Katmandou	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tachkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Téhéran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3P; 1NPO; 3L		9
ETATS ARABES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P; 1NPO, 9L		7
Beyrouth	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Le Caire	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Irak	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Soudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Genève	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4P;2NPO,2L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venise	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
AMERIQUE LATINE & CARAIBES											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
La Havane	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1P;1NPO,3L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P;2NPO,3L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* postes Chargé de liaison ERC.

- N.B. :** - Les postes L (local) sont équivalents aux postes G au Siège, i.e. personnel de service
- La catégorie des postes d'administrateurs nationaux (NPO) se subdivise en 5 grades : NPO-A (NOA) équivalent à P-1 ; NPO-B (NOB) équivalent à P-2 ; NPO-C équivalent à P-3 ; NPO-D (NOC) équivalent à P-4 ; NPO-D (NOD) équivalent à P-5.