منظمة الصحة العالمية

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي
الاجتماع الحادي والثلاثون
البند ٢-١ من جدول الأعمال المؤقت

EBPBAC31/2
٢٦ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩

تقرير لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة

يتشرف المدير العام بأن يحيل طيه التقرير المقدم من رئيس لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي كي تنظر فيه في اجتماعها الحادي والثلاثين (انظر الملحق).

الملحق

التقرير المقدم من لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٠

المعلومات الأساسية

١- أنشأ المجلس التنفيذي لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في أيار/ مايو ٢٠٠٩ بموجب القرار م ت١٢٥ق١ وحدّد اختصاصاتها الرامية إلى إسداء المشورة إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة وإلى المجلس التنفيذي من خلال هذه اللجنة الأخيرة بشأن المسائل التي تندرج ضمن نطاق ولايتها والتي تشمل ما يلي:

- استعراض بيانات المنظمة المالية وسياساتها لتقديم التقارير المالية والمحاسبية؛
- إسداء المشورة بشأن مدى كفاية الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر، واستعراض تقييم المخاطر الإدارية؛
- استعراض مدى فعالية وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية لحسابات المنظمة، ووظيفة التحقيقات، ووظيفة التقييم، ورصد تنفيذ نتائج مراجعة الحسابات والتوصيات المنبثقة عنها.

٢- وفيما يلي أسماء الأعضاء الحاليين في اللجنة الاستشارية في مجال المراقبة:

الاسم	تاريخ التعيين من جانب المجلس التنفيذي[١]	مرجع المقرر الإجرائي
الدكتورة جيبا ويلسون (الرئيس)	أيار/ مايو ٢٠١٥	م ت١٣٧(٤)
السيد ليوناردو ب. غوميز بيريرا	أيار/ مايو ٢٠١٥	م ت١٣٧(٤)
السيد كريستوف غابرييل ميتز	حزيران/ يونيو ٢٠١٧	م ت١٤١(٢)
السيد جايانت كاريا	حزيران/ يونيو ٢٠١٧	م ت١٤١(٢)
السيد كريستوفر ميهم	حزيران/ يونيو ٢٠١٧	م ت١٤١(٢)

٣- ويغطي هذا التقرير الاجتماعين الثامن والعشرين والتاسع والعشرين للجنة الاستشارية، اللذين عُقد أولهما في الفترة من ٨ إلى ١٠ تموز/ يوليو ٢٠١٩، وعُقد الآخر في الفترة من ٧ إلى ١١ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٩، وقد عُقِد الاجتماع الأخير في المكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة في برازافيل بجمهورية الكونغو، والمكتب القُطري للمنظمة لرواندا في كيغالي.

٤- وتُعرب اللجنة عن خالص تقديرها للمديرة الإقليمية لأفريقيا وفريقها لاستضافة الاجتماع التاسع والعشرين للجنة وتخصيص وقت كافٍ للاجتماع.

١ يُشير "تاريخ التعيين" إلى تاريخ اعتماد المجلس التنفيذي للمقرر الإجرائي المعني.

أحدث المعلومات عن تحوّل المنظمة

٥- أُتيحت للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة الفرصة لأن تشهد التقدم المُحرز في تحوّل المنظمة على جميع مستوياتها الثلاثة. وعلى مستوى الأمانة شمل ذلك تشكيل فرق عمل تُعنى بمختلف المواضيع، مثل ما يلي:

- تفويض السلطة؛
- الشبكات السريعة لأساليب العمل الجديدة مثل الشبكات التقنية وشبكات التخطيط؛
- التنقلات والتناوب؛
- تصميم المقر الرئيسي بحيث يحقق المزيد من الاتساق في البنية، والأخذ بالمركزية في بعض الوظائف؛
- التطوير المهني والمسارات المهنية؛
- لاحظت اللجنة الجهود التي بذلتها الإدارة العليا في إدارة الفتور تجاه التغيير الناجم عن هذه المبادرات، بإجراء الاتصالات المفتوحة والمنتظمة مع الموظفين على جميع المستويات، وإقامة الحوارات المركزة مع الأفرقة، ورصد الاتجاهات الصحية في مكان العمل، وإجراء استقصاءات منتظمة لاستطلاع الرأي. وتنصح اللجنة الإدارة بمواصلة إدارة مخاطر الإنهاك، وإشراك الموظفين على جميع المستويات، وتقديم المبادرات التي تؤدي إلى التحوّل على نحو متكامل.

٦- وعلى المستوى الإقليمي، لاحظت اللجنة أن الإقليم الأفريقي أحرز تقدماً يتجاوز برنامج عمل التحوّل على نطاق المنظمة. وتُقر اللجنة ببعض المبادرات التي اتخذها المكتب الإقليمي لأفريقيا في إطار عملية التحوّل، مثل وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وإنشاء لوحات المتابعة التي تربط النتائج بإدارة الأداء، وتدريب القادة للإدارة العليا في الإقليم. وعلى المستوى القُطري، كان التكامل على نطاق المستويات الثلاثة جزءاً لا يتجزأ من مناقشات اللجنة مع المكتب القُطري في رواندا.

٧- ولاحظت اللجنة أن برنامج عمل التحوّل على نطاق المنظمة يستند إلى أفضل الممارسات والخبرات المكتسبة من النهج المتبع في المكتب الإقليمي لأفريقيا، وتوصي اللجنة بشدة بالمواءمة والتكامل فيما يتعلق بالأولويات والنتائج والمؤشرات الرئيسية للأداء على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة.

تنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩

٨- استعرضت اللجنة التقدم المُحرز في تنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٨-٢٠١٩ في كلا الاجتماعين. ومازال التوزيع المجحف للأموال على نطاق البرامج والمكاتب الرئيسية، يمثل مشكلة بالنسبة إلى المنظمة. ومعظم البرامج غير الممولة تمويلاً كافياً والتي لا تتوقع تمويلاً من الجهات المانحة، تحصل على تمويل مرن كجزء من عملية صنع القرارات الإدارية. وترغب اللجنة في إعادة تأكيد أهمية إجراء الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات وربطه بعملية إدارة المخاطر المؤسسية.

استثمارات المنظمة

٩- تلقت اللجنة في اجتماعها الثامن والعشرين أحدث المعلومات عن مهام الخزانة، بما في ذلك إدارة الصناديق، وسياسة الاستثمار، وتفاصيل الحافظات المدارة خارجياً وداخلياً، والسياسة الخاصة بتعظيم العائدات. وترى اللجنة أن استثمارات المنظمة تُعد إلى حد ما متحفظة حيث يتمثل الغرضان الرئيسيان لسياسة الاستثمار في الحفاظ على رأس المال وتأمين السيولة.

التأمين الصحي للموظفين

١٠- أُخطرت اللجنة بأنه مع الزيادة السنوية بنسبة ٤٪ في معدل المساهمة في التأمين الصحي للموظفين التي حدثت من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٩ وفي أعقاب الزيادات السابقة، والزيادة السنوية بنسبة ٢٪ التي ستحدث بعد ذلك، يُتوقع أن التزامات الصندوق غير الممولة ستكون قد موّلت بالكامل بحلول عام ٢٠٤٣. واطلعت اللجنة أيضاً على لمحة عامة عن مختلف المبادرات التي تنفذها المنظمة بالفعل في سبيل احتواء التكاليف. ولاحظت اللجنة أن العمل قد بدأ لتحديد الالتزامات الحالية للمنظمة فيما يتعلق بالتأمين الصحي للموظفين، والاقتراح بشأن تمويل كامل هذه الالتزامات، وليس الالتزامات المستقبلية كلها بالضرورة. وستواصل اللجنة رصد التقدم المُحرز في هذا المجال، وهي ترغب فضلاً عن ذلك في الحصول في أحد الاجتماعات المقبلة، على تحليل تكاليف الإدارة الداخلية للتأمين الصحي للموظفين وتقييمها المرجعي.

المراقبة الداخلية والتحقيقات

١١- التقت اللجنة في كل من اجتماعيها بمدير مكتب خدمات المراقبة الداخلية على انفراد وبحضور أعضاء الإدارة سواءً بسواء.

١٢- وخلال الاجتماع الثامن والعشرين، تلقت اللجنة إحاطة بشأن المراجعة التشغيلية للمكتب القُطري للمنظمة في جمهورية الكونغو الديمقراطية – والاستجابة للإيبولا، وأوجه القصور التي لوحظت في العمليات التي تنطوي على مستوى عالٍ من المخاطر المتبقية. وما يثير أكبر قدر من القلق هو كبر عدد المعاملات النقدية في الميدان، واستخدام التنفيذ المباشر في صرف النقد اللازم للأنشطة. ولوحظ أثناء المراجعة عدم الترابط بين السياسات والإجراءات، إلى جانب عدم وضوح تسلسل السلطة. وتشعر اللجنة بالقلق إزاء هذا الوضع وتوصي باستخدام نُظم وتكنولوجيات أفضل في رصد هذه المعاملات وتسجيلها والإبلاغ عنها، وتبسيط عملية تفويض سلطة مديري البرامج ومسؤولياتهم، فيما يتعلق بالإبلاغ التقني والمالي عن الأنشطة الميدانية.

١٣- وفيما يتعلق بمراجعة خريطة طريق الأمن الإلكتروني للمنظمة، لاحظت اللجنة بطء التقدم المُحرز في تنفيذ خريطة الطريق وعدم اتّباع نهج قائم على المخاطر في إدارة المخاطر المتعلقة بالمعلومات. وتشعر اللجنة بالقلق الشديد إزاء هذه المسألة حيث إن مواطن الضعف في الأمن الإلكتروني والآثار التي ستترتب على نجاح أي هجوم داخلي أو خارجي، تنطوي في كثير من الأحيان على أعلى مستويات المخاطر التي تواجه المنظمة.

١٤- وأثناء الاجتماع التاسع والعشرين، انصب تركيز خاص على فعّالية الضوابط الداخلية والفعّالية العامة للمراقبة في الإقليم الأفريقي. وأجرى مكتب خدمات المراقبة الداخلية مراجعة لدائرة الإدارة العامة للمكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة. ولاحظت اللجنة زيادة في دائرة الإدارة العامة في نسبة الفعالية العامة للمراقبة في المكتب من ٥١٪ في عام ٢٠١٥ إلى ٧٣٪ في عام ٢٠١٨، على النحو الموضح في الجدول ١. وترد القيم التي تصل إلى ٥٠٪ أو أقل باللون الأحمر.

الجدول ١: فعالية المراقبة لعام ٢٠١٥ وعام ٢٠١٨ لدائرة الإدارة العامة للمكتب الإقليمي لأفريقيا التابع للمنظمة

	القيم في عام ٢٠١٥	القيم في عام ٢٠١٨
الفعالية العامة للمراقبة	٥١٪	٧٣٪
بيئة المراقبة	٦٣٪	٧٨٪
تقدير المخاطر	٠٪	١٠٠٪
الموارد البشرية	٠٪	١٠٠٪
أوامر شراء السلع	٣٣٪	٤٦٪
العقود واتفاقات أداء العمل	٦٠٪	٦٠٪
العقود واتفاقات الخدمات الخاصة	٣٣٪	١٠٠٪
التعاون المالي المباشر	٨٣٪	٧٥٪
التنفيذ المباشر	٥٠٪	٦٧٪
حسابات السلف المستديمة الإلكترونية	١٠٠٪	٩١٪
بنود المساهمة	٦٠٪	٧٠٪
نظام الإدارة العالمي/ تكنولوجيا المعلومات	٣٣٪	١٠٠٪
السفر	٥٠٪	١٠٠٪
الأصول الثابتة	٢٥٪	٨٣٪
الأمن	١٠٠٪	٦٧٪
إدارة شؤون البائعين	٠٪	٣٣٪
المعلومات والتواصل	٦٧٪	١٠٠٪
الرصد	٥٠٪	٣٣٪

١٥- وعلى الرغم من هذه الإنجازات الجديرة بالثناء، فإن اللجنة تشعر بالقلق إزاء تراجع أنشطة الرصد. ويلزم تنفيذ المزيد من العمل لجعل أنشطة المراقبة الداخلية في خط الدفاع الأول جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة اليومية في الإقليم الأفريقي، وتحث اللجنة الإدارة العليا على مواصلة التركيز على ذلك.

١٦- وتلقت اللجنة أيضاً إحاطة حول تفاصيل المخاطر المستجدة التي تواجهها المنظمة، والتي تتمثل في ما يلي:

- إخطار الجهات المانحة بالنتائج الأولية - طالبت الجهات المانحة في السياق الخاص باليمن، بتقارير عن النتائج لتلافي الأثر السلبي على تدفق التمويل؛
- برنامج المنظمة للطوارئ الصحية: وظائف الدعم التشغيلي؛
- حشد استجابة تشغيلية كافية (أي الحد الأدنى من القدرات) منذ بدء الفاشية؛
- ضرورة توثيق الروابط بين تخطيط الاستجابة التقنية وخطط الدعم التشغيلي.

١٧- وتحث اللجنة الإدارة العليا بشدة على ضمان المتابعة الملائمة التوقيت والشاملة لهذه المخاطر المستجدة. ومازالت اللجنة تشعر بالقلق إزاء نتائج مراجعة برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في جمهورية الكونغو الديمقراطية والتقدم المُحرز في الاستجابة للتوصيات، ولاسيما تلك التي تتوجّه إلى المسائل العامة (مثل الحد إلى أدنى قدر من العدد الكبير الحالي من المعاملات النقدية، ويلزم التوسّع في الحلول الإلكترونية مثل المدفوعات المصرفية والدفع بواسطة الأجهزة المحمولة). وفي حين أن اللجنة تُقر بمدى إلحاح الاستجابة التقنية للطوارئ، فإنها توصي بوضع إجراءات واضحة للدعم التشغيلي منذ بداية الطارئة، لضمان الامتثال لمتطلبات إبلاغ الجهات المانحة والوفاء بها على نحو مُرضٍ.

١٨- ومازال العمل جارياً لمتابعة التقييم الذاتي لوظيفة المراجعة مع اضطلاع شركة KPMG بالتحقق الخارجي في وقت سابق من عام ٢٠١٩. وأُغلقت ست توصيات من أصل ١٧ توصية، وهناك ١٠ توصيات قيد التنفيذ وتوصية واحدة متأخرة. وتتعلق هذه التوصية الأخيرة بإصدار الهيكل التنظيمي المحدّث للمنظمة الذي يوضح التسلسل الإداري المستقل لمدير مكتب خدمات المراقبة الداخلية، وتدعو اللجنة الإدارة العليا إلى ضمان الإصدار العاجل للهيكل التنظيمي للمنظمة الذي تأخر كثيراً. وقد أُثيرت هذه المسألة عدة مرات من قبل، وترغب اللجنة في تسجيل عدم رضاها عن هذا التأخير.

١٩- ولاحظت اللجنة أيضاً أن توصيات المراجعة المدرجة بوصفها "متأخرة قيد التنفيذ" تراجعت تراجعاً طفيفاً من ١٠,٢٪ في أيار/ مايو ٢٠١٩ إلى ٩,٩٪ في أيلول/ سبتمبر ٢٠١٩.

٢٠- وتلقت اللجنة أحدث المعلومات عن المشروع الجاري مع شركة EY Switzerland من أجل التقييم المرجعي لوظائف المنظمة المتعلقة بالتحقيقات والإسهام بالمدخلات في إيجاد الوظيفة الأفضل من نوعها. ومازال العمل الميداني للشركة قيد التنفيذ ومن المقرر أن تتاح نتائج المشروع في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٩. وترحب اللجنة بهذا المشروع وستدعم تنفيذ التوصيات حسب الاقتضاء، ما أن تتاح. وسيؤدي استخدام الأسس المرجعية الخارجية في تحديد الثغرات إلى تعزيز وظيفة التحقيقات في المنظمة بقدر كبير.

الامتثال والمخاطر والأخلاقيات

٢١- ترصد اللجنة في كل اجتماع من اجتماعاتها التقدم المُحرز في مجال الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وأُخطرت اللجنة خلال دورتها الثامنة والعشرين، بأن التدريب على المخاطر قد استُحدث، وأن دراسات الحالة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر قد نُشرت، وأن الروابط بين إدارة المخاطر والتخطيط التشغيلي قد عُززت. وتشير المناقشة المنظمة للمسائل المتعلقة بتقبل المخاطر ومدى نضج إدارة المخاطر في اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة التي يجتمع فيها رؤساء إدارات جميع الوكالات التابعة للأمم المتحدة، إلى أن عملية إدارة المخاطر قد نضجت وأن هناك زخماً على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجال إدارة المخاطر.

٢٢- وتُعد إمكانية الحصول على التمويل المستدام ضرورية لنجاح المنظمة في بلوغ الغايات الخاصة بعملية التحوّل. ولكي تتمتع المنظمة بميزة نسبية في زيادة إمكانية الحصول على التمويل من الدول الأعضاء والجهات المانحة سواءً بسواء، سيكون من الأهمية الحاسمة بمكان أن تواصل المنظمة غرس ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية التي تعي المخاطر ولا تعزف عن خوضها، على جميع مستويات المنظمة الثلاثة.

٢٣- وفي هذا الصدد، ترى اللجنة أنه من الأهمية البالغة بمكان أن يكون للمنظمة بيان يفيد بارتفاع مستوى تقبلها للمخاطر. وينبغي أن يوضح هذا البيان المخاطر التي لديها استعداد لأن تخوضها سعياً إلى تحقيق استراتيجيتها، وأن يسمح بتحديد هذه المخاطر وقياسها كمّاً على نحو منظم من أجل إتاحة المخاطرة الاستراتيجية.

٢٤- وفي إطار عملية إدارة المخاطر، تحث اللجنة المنظمة على مواصلة عملية إنشاء نظام ذكي للامتثال، يمكن دمجه في إطار إدارة المخاطر المؤسسية للمنظمة على نطاق جميع المستويات، دون أن يعوق ذلك سير أعمالها اليومية.

٢٥- وفضلاً عن ذلك، فإنه في سياق الإقليم الأفريقي، سيكون لتغيّر المناخ بوصفه الخطر الوجودي العالمي الوحيد، آثار مباشرة وجسيمة على أفريقيا أكثر من غيرها من بعض أنحاء العالم الأخرى. ولذا فينبغي للإقليم الأفريقي أن يوجه جهوداً مخصّصة للنظر فيما ستكون عليه الآثار الصحية العمومية المحددة الناجمة عن تغيّر المناخ، وكيف يُتوقع أن تتطور هذه الآثار وكيف يمكن إدارتها.

التعاون المالي المباشر في مقابل التنفيذ المباشر

٢٦- تلقت اللجنة إحاطة أثناء اجتماعها التاسع والعشرين بشأن مسألة تقارير التعاون المالي المباشر المتأخرة والتقدم الكبير الذي أحرزه الإقليم الأفريقي في الحد منها بنسبة ٩٨٪. ومازالت المنظمة تعتمد على هذه الآلية في تقديم الدعم إلى الحكومات. وكبديل لذلك، تستخدم المنظمة أيضاً التنفيذ المباشر لدعم وزارات الصحة في إجراء الأنشطة الميدانية، ولاسيما إذا كانت هناك مشكلات تتعلق بالحصول على الضمانات والإبلاغ عن أنشطة التعاون المالي المباشر. وفي حين أن استخدام التنفيذ المباشر يعود بالفوائد، فإن اللجنة لاحظت بقلق زيادة حالات التنفيذ المباشر التي تتطلب زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ والرصد والإبلاغ. وتوصي اللجنة بإجراء تحليل للأسباب الجذرية للمشكلات التي تطرحها آليات التمويل الحالية، وتحديد آليات التنفيذ البديلة.

إدارة البيانات وتكنولوجيا المعلومات

٢٧- شاهدت اللجنة أثناء زيارتها للإقليم الأفريقي، عرضاً يتناول المعلومات الصحية وإدارة البيانات وتكنولوجيا المعلومات الصحية من أجل التغطية الصحية الشاملة. ويجري المكتب الإقليمي لأفريقيا مبادرات لتعزيز جمع بيانات الصحة العمومية، ويعمل مع مكاتب الإحصاءات وسجلات الحالة المدنية الوطنية على سد الثغرات في البيانات على المستوى القُطري ومستوى البرامج. وكما هو الحال في سائر المجالات، يمكن أن يلعب التنسيق والشراكة مع المجتمع المدني والمنظمات الأخرى دوراً حيوياً. وفي حين أن اللجنة تقر بأن جهود الإقليم وبلدانه قد استُثمرت في هذا المجال، فهي ترى أن نُظم جمع البيانات ينبغي ألا تكون مجزأة بل يلزم أن تكون مركزية ومتوائمة على نطاق جميع المكاتب داخل الإقليم وعلى نطاق جميع المستويات داخل المنظمة. وفضلاً عن ذلك، فقد أُعجبت اللجنة باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في ترصد حالات شلل الأطفال والإبلاغ عنها، وتحث الإقليم على النظر في استخدام أدوات تكنولوجية مماثلة في إدارة البيانات في سائر مجالات العمل.

٢٨- وفي العموم، يلزم أن تعمل أقاليم المنظمة عن كثب مع المقر الرئيسي على هدم "الصوامع" وإنشاء مستودع مركزي للبيانات حتى لا يكون لدى المنظمة إلا "مصدر وحيد للحقائق"، تدرج فيه البيانات الصحية القُطرية في قاعدة البيانات العالمية. ويؤكد إطار النتائج المحدّث لبرنامج العمل العام الثالث عشر الذي أطلع المقر الرئيسي اللجنة عليه، الدعم المقدم إلى البلدان باستخدام البيانات، بما في ذلك منصة جمع البيانات الخاصة بالمسح المُعزَّز للصحة العالمية، في توجيه السياسات وإحداث الأثر وتحقيق الغايات المليارية الثلاثية.

أحدث المعلومات عن الطوارئ والإيبولا

٢٩- تلقت اللجنة إحاطة في المقر الرئيسي للمنظمة بشأن الهيكل المنقح لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية الذي أصبح الآن ينقسم إلى شعبتين، وهما التأهب والاستجابة. كما أن بعض الوظائف الإدارية لبرنامج المنظمة السابق للطوارئ الصحية، مثل العلاقات الخارجية وإدارة قوائم المرشحين، وتعبئة الموارد، أصبحت الآن مركزية في جزء منها على الأقل. وتلقت اللجنة أيضاً إحاطة بشأن التقدم المُحرز في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية – تتعلق بتحسن الإبلاغ عن القدرات التي تنص عليها اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)، وإجراء عمليات المحاكاة المنتظمة لضمان التأهب على الوجه الأمثل، والتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وما إلى ذلك. وفي العموم كانت اللجنة راضية عن النهج التنظيمي المنقح. ومع ذلك فقد لاحظت أيضاً أنه في البلدان التي تشهد طوارئ ممتدة، يلزم بناء ثقة المجتمعات المحلية المتضررة، ويتطلب ذلك توافر قدرات مختلفة لدى الموارد البشرية، مثل المهارات الخاصة بسُبل بناء الثقة المراعية للاعتبارات المحلية، وفهم ديناميات السلطة والاتصالات والتيسير.

٣٠- وأثناء زيارة المكتب الإقليمي لأفريقيا، تلقت اللجنة إحاطة بشأن برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في الإقليم وأحدث المعلومات عن الاستجابة الجارية لفاشية مرض فيروس الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية. وتقدر اللجنة البيئة الصعبة التي يعمل فيها برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في الإقليم وتشيد بالعمل الذي يضطلع به الفريق الإقليمي في المنطقة. ومع ذلك، فإن اللجنة شعرت بالقلق إزاء الثغرة الكبيرة في التوظيف لملء الشواغر في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية (ثغرة بنسبة ٤٩٪ في المكتب الإقليمي و ٦١٪ في المكاتب القُطرية)، وتحث الإدارة على وضع خطة محددة لسد الثغرة القائمة في الملاك الوظيفي.

٣١- وفضلاً عن ذلك، فقد لاحظت اللجنة أنه مع انتقال المنظمة من الاستجابة للطوارئ إلى التأهب للطوارئ، سينشأ احتمال الازدواجية أو التداخل مع البرامج القائمة غير المعنية بالطوارئ. فهذه البرامج تستهدف معالجة المسائل المحيطة بالنظام الصحي الوطني التي تشمل أيضاً المسائل المتعلقة بالتأهب الوطني. ولذا فإن المنظمة يتعين عليها ضمان اتساق هذه الجهود على نطاق برنامج التأهب وسائر البرامج غير المعنية بالطوارئ. ويتمثل مصدر آخر للقلق في عدم تحديد الأولويات الخاصة بتمويل التأهب. فقد أُخطرت اللجنة أثناء زيارتها للمكتب الإقليمي لأفريقيا بأن هناك ثغرة بنسبة ٩٨٪ في تمويل أنشطة التأهب في الإقليم. وتلزم معالجة هذا الوضع بإجراء عملية لتحديد الأولويات.

٣٢- وتقدر اللجنة العمل الذي اضطلع به المكتب القُطري في رواندا في هذا المجال، وخاصة لدعم وزارة الصحة الرواندية في جهودها الرامية إلى التأهب لمكافحة فاشية مرض فيروس الإيبولا في جمهورية الكونغو الديمقراطية المجاورة.

٣٣- وفي السياق الخاص بالمنظمة، يعني مصطلح "التأهب" العمل على نحو منظم مع البلدان من أجل التأهب لإحدى الطوارئ. وفضلاً عن ذلك، توجد حالياً في المنظمة آليتان لتصريف الشؤون في حالتين، واحدة للعمليات العادية والأخرى لعمليات الطوارئ. ومع ذلك، فكثيراً ما تكون البلدان في "مرحلة وسيطة" كما هو الحال بالنسبة إلى رواندا. ففي رواندا لم تؤثر طارئة مرض فيروس الإيبولا تأثيراً مباشراً على البلد، ومع ذلك فهو يظل سريع التأثر بالوباء، ويتعين عليه اتخاذ مجموعة محددة من الإجراءات في إطار جهوده المبذولة للتاهب. وتتطلب هذه الإجراءات وجود هياكل وآليات وموارد معينة قادرة على التصدي للمشكلات التي يواجهها البلد، وقد لاحظت اللجنة عدم وجودها حالياً في إطار أي من حالتي تصريف الشؤون.

التقييم والتعلّم التنظيمي

٣٤- تلقت اللجنة إحاطة من ممثل المدير العام المعني بتعزيز التقييم والتعلّم التنظيمي بشأن العمل الذي بدأته الأمانة لتجميع الاستنتاجات والتوصيات المحددة أثناء المراجعات والتقييمات والاستعراضات؛ وتحديد قائمة مختصرة للمسائل الشاملة المتكررة والنُظمية والشاملة الناشئة عن التوصيات؛ وتحديد أولويات هذه المسائل لإجراء المزيد من التقييم المرجعي مع أصحاب الأعمال الرئيسيين. وتتطلع اللجنة إلى تلقي أحدث المعلومات بشأن هذا العمل وتنصح الإدارة بوضع قائمة بجميع توصيات المراقبة المفتوحة بطريقة مدمجة. وسيفيد ذلك كأداة إدارية فعّالة في إدارة جميع المدخلات الواردة عن طريق توصيات الكيانات الرقابية بغض النظر عن مصدرها.

٣٥- كما تلقت اللجنة إحاطة بشأن خطة عمل التقييم للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، وتقييم إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول، وهي راضية عن كليهما. وفضلاً عن ذلك، فإن اللجنة ترى أن المنظمة يتعين عليها المشاركة مع القطاع الخاص عند الضرورة وحسب الاقتضاء، من أجل تنفيذ استراتيجيتها. وتنبه اللجنة إلى أن إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول ينبغي ألا يشكّل عقبة في سبيل هذه المشاركة، وإنما عامل تمكين لها، وينبغي أن تستند القرارات التي تُتخذ إلى استغلال الفرص وتحليل المخاطر لتحديد المخاطر والمكاسب.

موضوعات أخرى

٣٦- **أحدث المعلومات عن شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف** – تلقت اللجنة أحدث المعلومات عن الشبكة. وهي أداة للتعلّم التنظيمي وأداة للمساءلة على حد سواء. ولقى تقييم الشبكة للمنظمة استحساناً كبيراً من البلدان المانحة التي وجدته مفيداً. ولاحظت اللجنة أنه في جزء من تقييم الشبكة، خضع إطار المساءلة أيضاً للاستعراض، ما يؤكد أهمية الربط بين إطار المساءلة ونجاح التحوّل.

٣٧- **استعراض اختصاصات لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة** – عقدت اللجنة في اجتماعها الثامن والعشرين جلسة لاستعراض اختصاصاتها وقارنت اختصاصاتها الحالية بالتوصيات الواردة في مسوّدة تقرير وحدة التفتيش المشتركة. ومازال هذا العمل قيد التنفيذ وستضع اللجنة الصيغة النهائية للاقتراح بشأن اختصاصاتها المنقحة كي تنظر فيها لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في أحد اجتماعاتها القادمة.

٣٨- **أحدث المعلومات عن لجان مراجعة العقود التابعة للمنظمة** – تلقت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة إحاطة بشأن عملية استعراض المقر الرئيسي واللجان الإقليمية لمراجعة العقود. ولاحظت اللجنة أن هناك بعض الحالات تم الالتزام فيها بدفع الأموال إلى أطراف ثالثة قبل صدور الموافقة على العقود على النحو الملائم. وعندما تقع هذه الأحداث، لا يستند الالتزام بالصرف إلى عملية الموافقة المعمول بها بل يصبح أمراً واقعاً. وعلى الرغم من عدم حدوث إلا عدد قليل من مثل هذه الحالات التي تتعلق بمبالغ كبيرة خلال الأشهر الاثني عشر الماضية، فإنه من الواضح أن هناك خرقاً في عملية الموافقة. وفي حال وجود مثل هذا الخرق، فمن شأنه أن يؤدي في نهاية المطاف بصرف النظر عن المبلغ، إلى إخفاق كبير في عملية الالتزام نتيجة لضعف الضوابط الداخلية للمنظمة. ويتحتم إخضاع الأشخاص الذين يلتفون حول القواعد للمساءلة بشأن عدم امتثالهم، وعدم المساس بنزاهة عملية الموافقة على الحسابات المستحقة الدفع. وتوصي اللجنة بإبلاغ الإدارة العليا بجميع هذه الحالات لاستعراضها واتخاذ الإجراءات الملائمة المتعلقة بالمساءلة، وبأن تتلقى اللجنة تقريراً على أساس سنوي يشمل الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشأن المساءلة.

الملخص والتوصيات

٣٩- تحث اللجنة الإدارة العليا، على أن تقوم في إطار تحوّل المنظمة بالتركيز على الجهود المبذولة لإدارة التغيير وإدارة مخاطر فتور الموظفين وإجهادهم.

٤٠- وتوصي اللجنة بزيادة المواءمة بين نتائج الإطار وأثره والمؤشرات الرئيسية للأداء على المستوى القُطري والإقليمي ومستوى المقر الرئيسي. وفي حين أن النهج الذي يراعي الاعتبارات المحلية ويركز على البلدان يُعد ملائماً، فإنه يجب أن يُدمج مع الأهداف والغايات وأُطر النتائج الإقليمية والعالمية. وفضلاً عن ذلك، فإن المؤشرات الرئيسية للأداء ينبغي أيضاً أن تُفحص باستمرار لضمان إسهامها في بلوغ الغايات المليارية الثلاثية وضمان السعي المتواصل إلى تحقيق أوجه التآزر مع الأهداف المتعلقة بالصحة وسائر أهداف التنمية المستدامة.

٤١- وتوصي اللجنة بأن تبدأ المنظمة بإعداد بيان يفيد بارتفاع مستوى تقبل المخاطر على نطاق المؤسسة ككل، ثم صياغة بعد ذلك سلسلة تنازلية من البيانات الخاصة بتقبل المخاطر المصحوبة بقياسات المخاطر وحدودها عند الاقتضاء.

٤٢- وتوصي اللجنة بإيلاء عناية خاصة في عملية إدارة المخاطر لمخاطر الامتثال، وتود اللجنة أن تُسلط الضوء على أهمية الامتثال نظراً إلى اعتماد المنظمة على المساهمات الطوعية وعلى النوايا الحسنة للدول الأعضاء والجهات المانحة. وفضلاً عن ذلك، يلزم أن تكون الآثار الصحية لتغيّر المناخ في صميم الاعتبارات التي تُراعى في إدارة المنظمة للمخاطر المؤسسية.

٤٣- وفي حين أن اللجنة قد لاحظت تراجعاً لا يُستهان به في عدد التقارير الخاصة بالتعاون المالي المباشر المتأخرة، فإنها مازالت قلقة بشأن آلية التنفيذ المباشر. ولذا فهي توصي بإجراء تحليل للأسباب الجذرية وبالنظر في إعادة تحديد آليات التمويل في المنظمة.

٤٤- وتوصي المنظمة بالمواءمة الوثيقة للجهود المبذولة لجمع البيانات وإدارة البيانات ودمجها على نطاق المنظمة من خلال مستودع وحيد للبيانات لجميع المستويات الثلاثة للمنظمة.

٤٥- واستناداً إلى الإحاطة التي تلقتها اللجنة خلال زيارتها لرواندا بشأن الجهود التي يبذلها المكتب القُطري من أجل التأهب للطوارئ، تحث اللجنة المنظمة على النظر في الهياكل والآليات اللازمة للبلدان التي تمر بمرحلة وسيطة بين عمليات الطوارئ والعمليات العادية.

٤٦- وفضلاً عن ذلك، فإنه فيما يتعلق بالإقليم الأفريقي، تنصح اللجنة إدارة المنظمة باستطلاع الشراكات مع المؤسسات الوطنية العليا لمراجعة الحسابات في بلدان الإقليم في سبيل تعزيز المساءلة العامة، وتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وتحديد الحلول العملية للمشكلات والثغرات التي تتخلل القدرات.[١] ويشير العمل النموذجي الذي

١ تتكون المنظمة الأفريقية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات من أكثر من ٥٠ مؤسسة عليا لمراجعة الحسابات تشمل محاكم مراجعة الحسابات، ومراجعي الحسابات، والمراقبين العامين، ومفتشي الدولة. وتمثل المنظمة الأفريقية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات الكيان الإقليمي التابع للمنظمة الدولية للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات.

اضـطلعت به دائرة مراجعة الحسـابات في سـيراليون في تشـرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤ بشـأن الاسـتجابة لمرض فيروس الإيبولا في هذا البلد، إلى مدى ما قد تعود به هذه الشراكات من فوائد متبادلة.[١]

٤٧- وأخيراً فإن اللجنة تقترح أن يعمل المكتب الإقليمي لأفريقيا مع وزراء الصحة الوطنيين على تحسين قدرات نُظم الصـحة العمومية وضـمان الاسـتفادة التامة من الأعمال الصـادرة عن منظومة الأمم المتحدة بشـأن المعايير والممارسات في تحسين الإدارة العامة.[٢]

الدكتورة جييا ويلسون (الرئيس)، السيد ليوناردو غوميز بيريرا، السيد جايانت كاريا، السيد كريستوف ميتز، السيد كريستوفر ميهم

= = =

١ Audit Service of Sierra Leone, Report on the Audit of the Management of Ebola Funds, May to October, 2014, (https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/assl-report-on-ebola-funds-management-may-oct-2014.pdf, accessed 9 December 2019).

٢ انظر مثلاً التقارير العالمية المختلفة عن القطاع العام (https://publicadministration.un.org/en/Research/World-Public-Sector-Reports، تم الاطلاع في ٩ كـانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩)، وعمل لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة بشأن مبادئ الحوكمة الفعالة من أجل التنمية المستدامة (https://publicadministration.un.org/en/Intergovernmental-Support/CEPA/Principles-of-Effective-Governance، تـم الاطلاع في ٩ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩).