

October 2011



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

الاجتماع المشترك

الدورة التاسعة بعد المائة (الخاصة) للجنة البرنامج
والدورة الحادية والأربعين بعد المائة للجنة المالية

روما، 3 نوفمبر/تشرين الثاني 2011

عملية استعراض الإطار الاستراتيجي
وإعداد الخطة المتوسطة الأجل 2014-2017

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة آن توتويلر Ann Tutwiler

نائب المدير العام (المعرفة)

هاتف: +3906 57053117

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

موجز

- كما دعت إليه دورة البرمجة الجديدة في منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة)، بتعيين استعراض الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019 خلال عام 2012 وإعداد خطة جديدة متوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج العمل والميزانية لفترة السنتين 2014-2015 خلال عام 2012 وبداية عام 2013 لموافقة المؤتمر عليها في يونيو/حزيران 2013. وتفصل هذه الوثيقة العملية الواجب اتباعها، مع الأخذ في الاعتبار الدروس المستخلصة حتى اليوم وتوجيهات الأجهزة الرئاسية.
- وقد أشارت التجربة إلى ضرورة تحسين صياغة وتنفيذ الإطار الاستراتيجي الحالي والخطة المتوسطة الأجل المقبلة. وكذلك، شددت الأجهزة الرئاسية بصورة خاصة على تحسين عملية تحديد الأولويات في العمل الفني للمنظمة، بما في ذلك من خلال الوثائق المرفوعة إلى المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية.
- ومع الأخذ في الاعتبار الدروس المستخلصة من صياغة وتنفيذ الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية، عقدت الأمانة مشاورات داخلية لوضع مجموعة من خمسة مبادئ توجيهية ممكنة لتوجيه استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل الجديدة. وتتضمن هذه المبادئ: (1) تحديد الغايات والتحديات ذات الأولوية؛ (2) تطبيق تركيز قطري متعدد التخصصات؛ (3) تعزيز الميزات التفاضلية والوظائف الرئيسية؛ (4) توضيح النتائج، وتحديد وترشيدها؛ (5) إشراك الموظفين.
- وسوف تطبق عملية استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 المبادئ التوجيهية من خلال ست خطوات رئيسية خلال الفترة الممتدة من أكتوبر/تشرين الأول 2011 إلى يونيو/حزيران 2013
- (1) إعداد التعليقات بشأن العملية والمبادئ التوجيهية وتلقيها.
- (2) صياغة أولويات إقليمية استناداً إلى نواتج المؤتمرات الإقليمية والتوجيهات الصادرة عنها.
- (3) توليف الأولويات الإقليمية، وإعداد مخطط للإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017
- (4) صياغة أولويات فنية استناداً إلى نواتج اللجان الفنية والتوجيهات الصادرة عنها؛
- (5) إعداد مخطط ثان للإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017، بما يعكس الأولويات الإقليمية والعالمية، والخبرات المكتسبة من صياغة أولويات قطرية من خلال أطر البرمجة القطرية؛
- (6) إعداد الإطار الاستراتيجي المراجع للفترة 2010-2019 والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017/برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 بحيث تنظر فيها لجنة البرنامج والمالية ويقدم المجلس توصيات بشأن مستوى الميزانية، ويوافق عليها المؤتمر.

التوجيهات المطلوبة من الاجتماع المشترك

- يُطلب إلى الاجتماع المشترك إبداء الملاحظات بشأن المبادئ التوجيهية المقترحة وأخذ العلم بالعملية والإطار الزمني الواجب اتباعهما خلال استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017.

ألف- الخلفية

1- وضع المؤتمر عام 2009 نهجاً متجدداً للبرنامج والميزانية في منظمة الفاو. وقد تضمن هذا النهج إدراج وثائق مُراجعة ذات الصلة يرد وصفها في الملحق 1، وهي تشمل إطاراً استراتيجياً، جرى إعداده لفترة تتراوح بين عشر سنوات وخمسة عشر سنة واستعراضه كل أربع سنوات؛ وخطة متوسطة الأجل تشمل فترة أربع سنوات وتجري مراجعتها كل سنتين؛ وبرنامج العمل والميزانية الذي يشمل فترات السنتين. وكان قرار المؤتمر¹ متسقاً مع إجراءات خطة العمل الفورية بشأن أولويات المنظمة وبرامجها.

2- وفي القرار ذاته، أدرج المؤتمر جدولاً مراجعاً لدورات الأجهزة الرئاسية في المنظمة لتنفيذ النظام الجديد لوضع البرامج والميزانية والرصد القائم على النتائج، مما يتيح للأجهزة الرئاسية المشاركة في عملية إعداد وتكييف الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية. وبموجب هذه الترتيبات الجديدة، تقوم المؤتمرات الإقليمية، واللجان الفنية، ولجنة البرنامج بتقديم المشورة إلى المجلس حول شؤون البرنامج والميزانية، بما في ذلك مجالات الأولوية المستقبلية للعمل الفني في المنظمة.

3- وقد جرى إعداد الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019 والخطة المتوسطة الأجل 2010-2013/برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 خلال الفترة 2008-2009 واعتمدها المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2009². وبالتوازي مع دورة البرمجة الجديدة، تمّ استعراض الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013 خلال السنة الأولى من تنفيذها؛ وجرى إعداد الخطة المتوسطة الأجل (مراجعة) للفترة 2010-2013 وبرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 بداية عام 2011، ووافق عليها المؤتمر في يوليو/تموز 2011؛ واقترحت على برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 تعليقات ناشئة عن قرارات المؤتمر وتوجيهاته لموافقة المجلس في دورته في نوفمبر/تشرين الثاني-ديسمبر/كانون الأول 2011³.

4 - وكما دعت إليه دورة البرمجة الجديدة، يجب استعراض الإطار الاستراتيجي للفترة 2010-2019 عام 2012 وإعداد خطة جديدة متوسطة الأجل للفترة 2014-2017 وبرنامج جديد للعمل والميزانية للفترة 2014-2015 خلال عام 2012 وبداية عام 2013 ليوافق عليها المؤتمر في يونيو/حزيران 2013. وتفصّل هذه الوثيقة العملية الواجب اتباعها، مع الأخذ في الاعتبار الدروس المستخلصة حتى تاريخه وتوجيهات الأجهزة الرئاسية.

¹ CR 2009/10

² الوثيقة C 2009/15، C 2009/3، والوثيقة C 2009/REP، الفقرات 116-127

³ الوثيقة C 2011/3، C 2011/3، الفقرات 94-103، والوثيقة CL 143/3

باء- الدروس المستخلصة

5- ويمثل الإطار الاستراتيجي الحالي خطوة إلى الأمام في توفير رؤية مشاطرة وفهم مشترك لغابات منظمة الأغذية والزراعة وأهدافها، وقاعدةً لتخطيط برنامج العمل الميزانية، ورصده، ورفع تقرير بشأنه. وقد أشارت التجربة حتى تاريخه إلى ضرورة تحسين صياغة الإطار الاستراتيجي الحالي والخطة المتوسطة الأجل المقبلة وتنفيذهما⁴. وتشمل مجالات التحسين المكوّنات القائمة على النتائج في الإطار الاستراتيجي وتوضيحها، وتركيز تأثير منظمة الفاو على الصعيد القطري، واستخدام الموارد الشحيحة على نحو أكثر فعالية. وكذلك، يجب أن تقوم إدارة منظمة الفاو بتعزيز الإطار الاستراتيجي لاستخدام المعرفة التقنية والخبرة التي تتمتع بها المنظمة على أفضل وجه من خلال توفير الهيكلية التنظيمية الأكثر فعالية ومؤاتاة لتحقيق الأهداف العالمية، بما فيها كسر هياكل "الصوامع" الداخلية في المنظمة وترويج العمل التعاوني والمتعدد التخصصات.

6- وقد شدّدت الأجهزة الرئاسية بصورة خاصة على تحسين عملية تحديد الأولويات في العمل الفني للمنظمة. وفي التقرير الذي رفعته إلى المؤتمر في عام 2011⁵، لاحظت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة (لجنة المؤتمن) أنه فيما أحرز بعض التقدم، لم توضع بعد عملية تحديد الأولويات على نحو جيد. وأكدت مجدداً أنه يتعين اعتماد نهج يتصف بالانتظام ودقة التزامن لتحديد الأولويات لإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 ابتداءً من أواخر سنة 2011، باستخلاص الدروس من تجربة التخطيط لفترة السنتين 2012-2013. وفي معرض وضع مجموعة متجانسة من الأولويات للفترات المالية المقبلة، أشارت لجنة المؤتمن إلى توصيات لجنة البرنامج والمجلس بأن تقوم الأمانة بما يلي⁶:

- (أ) تحديد القضايا المستجدة لكي يُهتدى بها لدى استعراض وتنقيح الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017.
- (ب) معالجة تنسيق القضايا الشاملة للقطاعات عبر الأهداف الإستراتيجية للمساعدة على توجيه تحديد الأولويات؛
- (ج) توضيح أدوار المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية والتعاون بينها في تخطيط برنامج العمل التقني وبرنامج الميزانية وتنفيذهما في سياق التصور الخاص بتحقيق اللامركزية؛
- (د) تسليط الضوء على الميزة النسبية للمنظمة مقارنةً بالمنظمات الأخرى؛

⁴ الوثيقة C 2009/REP الفقرتان 119-120، والوثيقة C 2011/REP الفقرة 95

⁵ الوثيقة C 2011/7، الفقرتان 58-59

⁶ الوثيقة CL 140 REP الفقرة 11-، و، والوثيقة CL 141/4 الفقرة 11

7- وفي معرض وضع مجموعة متجانسة من الأولويات للفترات المالية المقبلة، أوصت اللجنة الأمانة بما يلي:

(أ) العمل على تنقيح الوثائق المعروضة على المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية، بحيث تشمل وصفاً للمجالات التي ينبغي أن تركز عليها الأعمال الفنية للمنظمة على المستويين العالمي والإقليمي وتلك التي ينبغي رفع التركيز عنها وذلك بغية التشجيع على إعطاء توجيهات مُحكمة على نحو أفضل بشأن الأولويات وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية المحددة وتيسير اتباع نهج موحد أكثر عند صياغة التقارير؛

(ب) الحرص على التشاور مع الفرق المعنية بالاستراتيجية (الأهداف الاستراتيجية والمناطق) عند إعداد الوثائق التي تتناول الأولويات والتي من المقرر عرضها على المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية.

جيم- المبادئ التوجيهية

8- ومع الأخذ في الاعتبار الدروس المستخلصة من وضع الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل/برنامج العمل والميزانية وتنفيذها، عقدت الأمانة مشاورات داخلية لوضع مجموعة من خمس مبادئ توجيهية ممكنة لتوجيه عملية استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل الجديدة.

(1) تحديد التحديات والغايات ذات الأولوية

- التركيز على التحديات والغايات الطويلة الأجل والعمل بالنظر إلى الوراء: ماذا يتعين على منظمة الفاو أن تقوم به الآن بحيث تتمكن من تحقيق الأهداف العالمية؟
- التركيز على عدد أقل من التحديات والغايات ذات الأولوية، وبالتالي، على عدد أقل من الأهداف الاستراتيجية، التي يجب مواجهتها أو تجاوزها لتحقيق الأهداف العالمية.

(2) تطبيق تركيز قطري متعدد التخصصات

- تحديد الأولويات المشتركة التي تروج حلولاً لا تستطيع وحدة في منظمة الفاو أو خبرة خاصة أن تطبقها بمفردها، إنما تستوجب تعاوناً وتآزراً عبر المنظمة.
- وضع استراتيجية مشتركة تبني على الأولويات المحددة على المستويين الإقليمي والقطري وتعالج هذه الأولويات، باستخدام عملية إطار البرمجة القطرية، وبوضع استراتيجية تستجيب إلى الطلب أكثر مما يوجهها العرض.
- تعزيز العلاقات الوظيفية بين أولويات التنمية الوطنية والخدمات التي تقدمها المكاتب القطرية، والمكاتب الإقليمية الفرعية، والمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي لمنظمة الفاو.

(3) تعزيز الميزات التفاضلية والوظائف الرئيسية

- الحرص على أن يحدد الإطار الاستراتيجي منظمة الفاو ويسمح لها ممارسة ميزتها التنافسية وأن يكون هذا الإطار مطابقاً لنشاطات ووظائف منظمة الفاو الرئيسية.
- الحرص على أن يبقى دور منظمة الفاو في مجال توفير السلع العامة العالمية دوراً معترفاً به وعلى تحسين الترابط بين السلع العامة العالمية/العمل المعياري في منظمة الفاو والحاجات الإقليمية والوطنية.

(4) توضيح النتائج، وتحديدتها وترشيدها

- دمج الأولويات الإقليمية والنتائج الإقليمية، استناداً من بين أمور أخرى إلى مدخلات "من الأسفل إلى الأعلى" من الصعيدين القطري والإقليمي الفرعي، لوضع مجموعة واحدة من الأهداف الاستراتيجية والنتائج التنظيمية على نطاق المنظمة، وتوضيح دور الأهداف الوظيفية.
- إعطاء الأولوية لبرنامج عمل المنظمة على النواتج التي لها أثر كبير وقد تساعد الأعضاء وأصحاب المصلحة على التوصل إلى نواتج تنموية متصلة بالأهداف الاستراتيجية.
- توفير منصة للعمل ضمن فريق، وللعمل المتعدد التخصصات والترابط عبر منظمة الفاو، وبخاصة بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية وبين ذراعي المعرفة والعمليات.
- اللجوء إلى فرق الأهداف الاستراتيجية لوضع خطط عمل وتنسيق النشاطات عبر الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق النتائج.

(5) إشراك الموظفين

- إيجاد هدف مشترك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والوظيفية بين الموظفين على المستويات كافة، بالتوازي مع إطار داخلي لوضع آليات لمساءلة المدراء والموظفين بشأن تحقيق النتائج.

دال- العملية والمدة الزمنية المقترحتان

9- وسوف تطبق عملية استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017 المبادئ التوجيهية من خلال ست خطوات رئيسية خلال الفترة الممتدة من أكتوبر/تشرين الأول 2011 إلى يونيو/حزيران 2013، كما يرد وصفه أدناه وفي الملحق 2.

10- **الخطوة 1- إعداد التعليقات بشأن العملية والمبادئ التوجيهية وتلقيها.** وهذا موضوع هذه الوثيقة.

11- **الخطوة 2- صياغة أولويات إقليمية استناداً إلى مدخلات المؤتمرات الإقليمية والتوجيهات الصادرة عنها.** وسوف يوضع إطار للأولويات على أساس الأولويات الإقليمية الموجودة، ومن المشاورات على المستويين الإقليمي والإقليمي الفرعي، على أن يجري تنقيحه من خلال التوجيهات التي تقدمها المؤتمرات الإقليمية في تقارير موحدة.

12- **الخطوة 3-** توليف الأولويات الإقليمية، وإعداد خطة للإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017؛ وتلقي توجيهات من لجنة البرنامج والمالية ومن المجلس. وسوف يوضع إطار للأولويات، من خلال عملية تعاونية يقودها نواب المدراء العامون (المعرفة والعمليات) وإشراك المكاتب الإقليمية، في طور إعداد الخطة الأولى للإطار الاستراتيجي المراجع.

13- **الخطوة 4-** صياغة أولويات فنية استناداً إلى مدخلات اللجان الفنية والتوجيهات الصادرة عنها. والبناء على إطار الأولويات الذي وُضع في الخطوة 1 لطلب توجيهات بشأن الأهداف الفنية العالمية والأولويات للمنظمة.

14- **الخطوة 5-** إعداد خطة ثانية للإطار الاستراتيجي المراجع والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017، بما يعكس الأولويات الإقليمية والعالمية، والخبرات المكتسبة إثر صياغة أولويات قطرية من خلال أطر البرمجة القطرية؛ وتلقي توجيهات من لجنة البرنامج والمالية ومن المجلس.

15- **الخطوة 6-** إعداد الإطار الاستراتيجي المراجع للفترة 2010-2019 والخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017/برنامج العمل والميزانية للفترة 2014-2015 بحيث تنظر فيها لجنة البرنامج والمالية ويقدم المجلس توصيات بشأن مستوى الميزانية، ويوافق عليها المؤتمر.

هاء - التوجيهات المطلوبة

16- يُطلب إلى الاجتماع المشترك تقديم تعليقات على المبادئ التوجيهية المقترحة وأخذ العلم بالعملية والمدة الزمنية الواجب اتباعهما خلال استعراض الإطار الاستراتيجي وإعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017.

الملحق 1: مقتطف من قرار المؤتمر 2009/10

تنفيذ خطة العمل الفورية بشأن إصلاح عمليات إعداد البرامج والميزانية والرصد المستند إلى النتائج

1- يقرر أن يُدخِل العمل بوثائق منقحة للبرامج والميزانية تشتمل على العناصر التالية، التي يمكن أن تُدرج، حسب الاقتضاء، في وثيقة واحدة:

(أ) إطار استراتيجي يُعدّ لفترة عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة، ويجري استعراضه كل أربع سنوات، ويشمل، في ما يشمله، تحليلاً للتحديات التي تواجه الأغذية والزراعة والتنمية الريفية والسكان المعتمدين عليها، بما فيهم المستهلكين؛ ورؤية استراتيجية وأهداف الأعضاء في مجالات ولاية المنظمة، وكذلك الغايات الاستراتيجية التي سيحققها الأعضاء والمجتمع الدولي بدعم من المنظمة، بما في ذلك أهداف الإنجاز ومؤشرات؛

(ب) خطة متوسطة الأجل تغطي فترة أربع سنوات وتُستعرض كل سنتين، وتشمل ما يلي:

(1) أهداف استراتيجية للإنجاز من جانب الأعضاء والمجتمع الدولي بدعم من المنظمة، وفقاً للإطار الاستراتيجي؛

(2) أطر للنتائج التنظيمية، بما في ذلك نتائج محددة تسهم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية من جانب أعضاء المنظمة والمجتمع الدولي. وبقدر الإمكان، يكون لنتائج المنظمة أهداف للإنجاز محددة ومؤشرات للأداء وافتراسات متصلة بالواقع، وتُظهر مساهمة المنظمة، وتبين مخصصات الميزانية من الاشتراكات المقررة وتقديرات الموارد من خارج الميزانية، التي يمكن أن تؤثر على بلوغ الأهداف. وستدرج القضايا الجنسانية في الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل، بينما سيتوقف العمل بخطة العمل المعنية بالقضايا الجنسانية؛

(3) تحديد مجالات تركيز الأثر، كمجموعات للنتائج التي تتسم بالأولوية وتوجّه نحو تعبئة الموارد من خارج الميزانية، وتحسين الرقابة على الموارد من خارج الميزانية في مجالات تركيز الأثر الرئيسية، وزيادة التلاحم بين الأنشطة الممولة من البرنامج العادي والممولة من الموارد من خارج الميزانية؛

(4) الأهداف الوظيفية الرامية إلى كفاءة توجيه عمليات المنظمة والأعمال الإدارية نحو تحقيق تحسينات في إطار مستند إلى النتائج.

(ج) برنامج عمل وميزانية يغطيان الفترات المالية، مع تحديد واضح لحصة الموارد المخصصة للعمل الإداري، وذلك على أساس إطار مستند إلى النتائج، مع إدراج العناصر التالية:

(1) إطار نتائج المنظمة (النتائج) المنشأ وفقاً للخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك المسؤولية التنظيمية عن كل نتيجة؛

(2) تحديد التكاليف لجميع نتائج المنظمة والالتزامات المتصلة بها؛

(3) حساب زيادات التكلفة ومكاسب الكفاءة المخطط لها؛

(4) توفير خصوم وصناديق احتياطية على الأجل الطويل؛

(5) مشروع قرار يتخذه المؤتمر يوافق بموجبه على برنامج العمل وعلى الاعتمادات المرصودة؛

الملحق الثاني : الجدول الزمني المؤقت لاستعراض الإطار الاستراتيجي لمنظمة الفاو واعداد الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2014-2017

2013					2012							2011			الإنتاج الرئيسي									
الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول		الربع الرابع		الربع الثالث		الربع الثاني		الربع الأول		الربع الرابع		الربع الثالث						
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	يناير	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر		أغسطس	يوليو	يونيو	أغسطس	سبتمبر	يونيو			
CL	PC										CL	PC	TC	CL	PC	RC		CL	PC	PC				
				CONF	CL	PC																		

■ منخالات الحركة :
■ عملية الحركة :
■ عملية الأمانة لإعداد المنخالات :

RC: المقترح بـي
TC: اللجنة الفنية
PC: لجنة البرنامج
FC: لجنة المالية
CL: المجلس
CONF: المؤتمر