

مذكرة رئيسي الاجتماع المشترك لمجموعتي العمل الأولى والثالثة التابعتين

للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

الاثنين، 16 مايو/أيار 2008، الساعة 9.30 – 12.30

رئيس مجموعة العمل الأولى Vic Heard ورئيس مجموعة العمل الثالثة Ramalingam Parasuram

(1) برنامج التعاون التقني في المنظمة – (استجابة الإدارة في الملحق 1): شدد الأعضاء جميعهم على تبسيط الإجراءات ووضوحها وعلى بساطة الآليات ومرونتها، بما في ذلك معايير تخصيص الموارد والموافقة عليها. وكان هناك إجماع واسع في مجموعة العمل على ما يلي:

(أ) يجب الإبقاء على برنامج التعاون التقني، على أقل تقدير، عند مستوى النسبة المئوية الحالية من ميزانية البرنامج العادي. ويتعين في عمليات الموافقة والإنفاق في برنامج التعاون التقني إظهار الاستمرارية والانتظام في البرمجة والتنفيذ من أجل تجنّب حدوث تأخير وتجميع عمليات الموافقة عند نهاية الفترة المالية. ويجب عدم استخدام برنامج التعاون التقني باعتباره حساباً احتياطياً للمدفوعات المتأخرة وينبغي الإبقاء على إمكانية نقل موارد برنامج التعاون التقني من فترة مالية إلى أخرى؛

(ب) ينبغي تفويض السلطات على نحو فعال من المقر الرئيسي إلى الممثلين الإقليميين وإلى ممثلات المنظمة في ما يتعلق بتصميم مشاريع برنامج التعاون التقني والموافقة عليها وتنفيذها (واعتبرت الإدارة أن المدير العام يبقى هو المسؤول عن برنامج التعاون التقني فيما يتعين الإبقاء على وظيفتي الرصد والإشراف في المقر الرئيسي. وأشارت الإدارة أيضاً إلى اعتماد درجة أكبر من اللامركزية غداة الاستعراض المستقل لبرنامج التعاون التقني في عام 2004 وقد شارفت هذه العملية الآن على نهايتها)؛

(ج) يجب أن يكون محور التركيز في عمليات الرصد والمراقبة والتحسين في برنامج التعاون التقني من خلال إجراء عمليات مراجعة وتقييم لاحقة مقارنة بالنتائج والمخرجات المحددة؛

(د) يجب أن يكون برنامج التعاون التقني ذا توجّه قطري بحيث تبرز فيه الاحتياجات القطرية والإقليمية وأيضاً الأولويات الشاملة للمنظمة. وإن وجود أطر وطنية هادفة للأولويات المتوسطة الأجل يؤدي دوراً هاماً في هذا المجال. ويجدر بتكاليف التصميم الفردية لكل من مشاريع برنامج التعاون التقني أن تكون متناسبة مع الحجم الإجمالي للمشاريع وأن يُنظر فيها بالتفصيل في بداية المشروع وليس قبل الموافقة عليه؛

(هـ) يتعين على برنامج التعاون التقني أن يستفيد إلى أقصى حد ممكن من الخبرات الوطنية. غير أنه بالإمكان الاستعانة بالخبرات الدولية، باعتباره برنامجاً لنقل المعارف، إذا دعت الحاجة (إلا أن الإدارة حذرت من ضرورة أن تبقى الاستعانة بالخبرات الدولية عند حدها الأدنى، مشددة على الاستعانة بالاستشاريين في إطار التعاون التقني بين البلدان النامية والمتقاعدين في إطار برامج الشراكة).

(2) طُلب إلى الإدارة أن تتوسع أكثر في وضع معايير وخيارات لتخصيص موارد برنامج التعاون التقني بشكل إرشادي على المستويين الإقليمي والقطري، كي تناقشها مجموعة العمل. واعتبر الأعضاء جميعهم أنّ هذه المعايير يجب أن تشتمل على احتياجات البلدان وحالة الدخل فيها واتساع رقعة الفقر في المناطق الريفية فيها. غير أنّ الأعضاء شددوا في معظمهم على ضرورة أن يبقى برنامج التعاون التقني برنامجاً شاملاً ومفتوحاً أمام جميع الأعضاء. واعتبر بعض الأعضاء أنّه يتعيّن أيضاً أن يُراعى في المعايير الأداء السابق على صعيد استخدام برنامج التعاون التقني على نحو فعّال؛ بيد أنّ غالبية الأعضاء لم يوافقهم الرأي.

(3) الشراكات: أيد الأعضاء مذكرة الاستراتيجية التي أعدتها الإدارة (الملحق 2). واتفقوا على أنّ الشراكة ليست غاية بحدّ ذاتها وشددوا على الشراكات المستندة إلى القيمة المضافة وإلى مردودية التكاليف مع تحديد أهداف مشتركة لتحقيق نتائج مشتركة. ويتعيّن على وجه الخصوص إسناد أولية عالية لتحسين العلاقات وتعميقها مع أسرة الأمم المتحدة، ولا سيما مع وكالات الأغذية والزراعة التي توجد مقرها في روما. وقد جرى التشديد على ما يلي:

- (أ) يتعيّن على وحدات التقييم في الوكالات التي توجد مقرها في روما توثيق أواصر التعاون في ما بينها؛
- (ب) يجب أن تكون هناك مشاركة استباقية مع مؤسسات التمويل الدولية؛
- (ج) من الضروري جداً استعراض الشراكات بصورة دورية للبحث في الحاجة إلى تعديل الشراكات القائمة أو إلغاؤها وفي قيمة بناء شراكات جديدة؛
- (د) يتعيّن على المنظمة في عملها مع القطاع الخاص أن تحافظ على حياديتها وعدم تحيّزها؛
- (هـ) يجب أن تكون الترتيبات المؤسسية المشتركة مبرّرة بالكامل في ضوء الفوائد المترتبة عنها وأن يُنظر فيها في كل حالة على حدة مع المحافظة على درجة من المرونة.

الملحق 1 – برنامج التعاون التقني في المنظمة – استجابة الإدارة

توصية التقييم الخارجي المستقل 2-3 (ج)

- ينبغي لبرنامج التعاون التقني في المنظمة أن يواصل عمله كبرنامج موجه لتلبية الطلبات ذات الأولوية ضمن إطار الأولويات الإجمالية للمنظمة وأطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل المعتمدة: اتفق عليها
- ينبغي تثبيت الأموال عند نسبتها الحالية من الميزانية الإجمالية: اتفق عليها
- ينبغي ألا يستخدم برنامج التعاون التقني كصندوق احتياطي أكثر من أي برنامج تقني آخر للمنظمة: اتفق عليها
- ينبغي تخصيص مبالغ إشارية على أساس الأقاليم، على أن يجري إبلاغ البلدان في كل إقليم بتلك المبالغ: اتفق عليها
- ينبغي إزالة القيود المفروضة على الاستعانة بالاستشاريين الدوليين: اتفق عليها ولكن ...
- ينبغي أن تكون سلطة الموافقة موكلة إلى الممثلين الإقليميين من دون الحاجة إلى الرجوع إلى المقر الرئيسي: اتفق عليها جزئياً
- ينبغي أن تحدد مشاريع برنامج التعاون التقني النتائج المتوخاة والمخرجات المرتقبة: اتفق عليها
- تبقى مشاريع برنامج التعاون التقني خاضعة لعمليات مراجعة وتقييم لاحقة: اتفق عليها

توصية التقييم الخارجي المستقل 7-8

- ينبغي للمكاتب الإقليمية أن تحدد المخصصات الإقليمية وأن تعد وتطبق، عند تحديد المخصصات القطرية، معايير عمل دليزية لتخصيص موارد البرنامج على أساس الاحتياجات القطرية وسجلات لتتبع الكفاءة في استخدام الموارد: موافقة جزئياً
- ينبغي أن يكون الممثلون الإقليميون مسؤولين عن التخصيص القطري للموارد داخل الأطر المتفق عليها للأولويات الوطنية المتوسطة الأجل: موافقة جزئياً

بالنسبة إلى الاستشاريين الدوليين

- توافق على رفع الرقابة المسبقة ولكن
- تواصل التشجيع على الاستعانة باستشاريين وطنيين وضمن الشراكات (بشكل أساسي في إطار التعاون التقني فيما بين البلدان النامية والتعاون الفني بين البلدان التي تمرّ في مرحلة انتقالية، بالإضافة إلى

المتقاعدين) من أجل الترويج لقدرات البلدان النامية والحرص على الاستجابة على نحو ملائم لاحتياجات البلدان وللحد من التكاليف.

■ ستخضع الاستعانة بالاستشاريين الوطنيين وضمن الشراكات مقارنة بالاستشاريين الدوليين لعملية رصد لاحقة.

المبادئ الخاصة بنموذج اللامركزية

■ تماشياً مع سياسات اللامركزية في المنظمة، يكون ممثلو المنظمة والمنسقون في المكاتب الإقليمية الفرعية والممثلون الإقليميون مسؤولين عن دورة المشاريع بأكملها كل في منطقتهم.

■ يكون ممثلو المنظمة والمنسقون في المكاتب الإقليمية الفرعية أعضاء في نفس الفريق وهم مَحْوَلون أكثر من غيرهم تقدير الأولويات على المستويين الوطني والإقليمي الفرعي والحرص على وجود تركيز استراتيجي.

■ لا يمكن تخصيص الموارد للمساعدات الطارئة وللمشاريع المشتركة بين الأقاليم بحسب الأقاليم بل ينبغي إدارتها من المقر الرئيسي.

■ ينبغي المحافظة على النوعية التقنية للأهداف الاستراتيجية للمنظمة في مشاريع برنامج التعاون التقني وعلى جدوى تلك المشاريع.

■ يبقى المدير العام مسؤولاً عن برنامج التعاون التقني: مسؤولية الرصد والإشراف في المقر الرئيسي.

نموذج اللامركزية لبرنامج التعاون التقني

■ تفويض الموافقة على مشاريع برنامج التعاون التقني على المستويات الوطنية والإقليمية الفرعية والإقليمية إلى ممثلي المنظمة والمنسقين في المكاتب الإقليمية الفرعية والممثلين الإقليميين.

■ الموافقة الفنية وإقرار التقييم مقارنة بمعايير برنامج التعاون التقني ولجنة استعراض البرامج والمشروعات على مستوى أعلى، شرط إدراجها ضمن أطر الأولويات الوطنية المتوسطة الأجل وغيرها من أطر الأولويات.

■ يكون الممثلون الإقليميون والمنسقون في المكاتب الإقليمية الفرعية كلاهما مسؤولين عن إدارة تخصيص موارد برنامج التعاون التقني على المستوى الإقليمي وأيضاً عن أي إعادة برمجة، بالتشاور مع ممثلي المنظمة.

■ تتم الموافقة على مشاريع الطوارئ والمشاريع المشتركة بين الأقاليم في المقر الرئيسي.

■ يبقى الرصد والإشراف الإجماليين في المقر الرئيسي.

تخصيص موارد برنامج التعاون التقني – التوجيهات السابقة من الأجهزة الرئاسية

أوصى الاستعراض المستقل لبرنامج التعاون التقني في عام 2004 باعتماد مخصصات قطرية إرشادية؛ غير أن لجنة البرنامج اتفقت في شهر مايو/أيار 2005 على أنه من غير المرجح التوصل إلى إجماع في مناقشة المعايير المتعلقة بتلك المخصصات.

غير أنه جرى التأكيد على المبادئ التالية لتوزيع موارد برنامج التعاون التقني:

- شمول برنامج التعاون التقني لجميع البلدان: يستفيد 37 بلداً من البلدان المتقدمة والبلدان النامية ذات الدخل المرتفع من برنامج التعاون التقني على أساس إعادة تسديد المبالغ، في حين أن هناك 156 بلداً مؤهلاً للحصول على المساعدات من برنامج التعاون التقني على شكل هبة.
- الحرص بالدرجة الأولى على تلبية احتياجات بلدان العجز الغذائي ذات الدخل المنخفض، وأقل البلدان نمواً، والبلدان النامية غير الساحلية، والدول النامية الجزرية الصغيرة (116 بلداً).
- تخصيص 15 في المائة من اعتمادات برنامج التعاون التقني للمساعدات في حالات الطوارئ.
- برنامج التعاون التقني هو برنامج موجه نحو الطلب وينبغي أن يكون مرناً بحسب الاحتياجات وبصورة منصفة.
- ينبغي أن تكون اعتمادات برنامج التعاون التقني مخصصة بالكامل.

مخصصات برنامج التعاون التقني – المعايير المذكورة في التقييم الخارجي المستقل

- الأمن الغذائي
- الاعتماد على الزراعة
- الأعداد المطلقة لمن يعانون من الجوع والفقير
- احتياجات البلدان
- ينبغي إعادة برمجة الأموال غير المستخدمة
- سجلات تتبّع الاستخدام الفعال للموارد في البلدان (تنفيذها صعب)

الخلاصة:

سوف تحتاج الإدارة إلى توجيهات من أعضاء المنظمة

خطة التنفيذ

عندما سيتخذ القرار النهائي بشأن اللامركزية، ينبغي إفساح المجال لمدة سنتين من أجل:

- بناء القدرات في جميع المكاتب الميدانية (التدريب وعدد إضافي من الموظفين في بعض الحالات)؛
- تبسيط وإدماج الخطوط التوجيهية والإجراءات؛
- تطوير الأدوات اللازمة لإدارة برنامج التعاون التقني على المستوى اللامركزي.

وسوف تُحسب الانعكاسات على التكاليف فور تأكد قرار اللامركزية. ويُفترض أنه بالإمكان التوصل إلى اتفاق لاستيعاب التكاليف مرة واحدة ضمن اعتمادات برنامج التعاون التقني. ومن المتوقع تسجيل وفورات نتيجة زيادة الكفاءة بعد الفترة الانتقالية.

الملحق 2 - استراتيجية خاصة بالشراكات على مستوى المنظمة ككل - مذكرة استراتيجية

1- تحليل الاحتياجات والميزة المقارنة لمنظمة الأغذية والزراعة

1- تقييم المنظمة شراكات بغرض: (أ) تعزيز أدائها الفني؛ (ب) إقامة تعاون أفقي في مجالات البرمجة أو التمويل أو الدعوة الاستراتيجية أو التشغيلية؛ (ج) والوصول على نحو أفضل إلى المستخدمين النهائيين لخدماتها. وتساهم المنظمة في الشراكات وتستفيد منها أيضاً، علماً أن فترات تلك الشراكات تتفاوت. والشراكات راسخة جداً في طريقة قيام المنظمة بالأعمال على المستويات العالمية والإقليمية والإقليمية الفرعية والوطنية. وتشمل الشراكات تلك المعقودة مع وكالات الأمم المتحدة ومع مؤسسات الأبحاث ومؤسسات التمويل الدولية وهيئات حكومية دولية أخرى. وتقيم المنظمة شراكات أيضاً مع الحكومات والمجتمع المدني، بما يشمل كلاً من المنظمات الشعبية والمنظمات غير الحكومية، فضلاً عن القطاع الخاص. وتشارك المنظمة كذلك في العديد من ترتيبات إقامة الشبكات التي يكون طابعها الرسمي محدوداً أكثر.

2- وكما يكون الدور القيادي الذي تضطلع به المنظمة ناجحاً في مجال الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية، لا بدّ من حشد أفضل المعارف والقدرات المتاحة في العالم. وهذا النوع من المعارف والقدرات لا يوجد لدى المنظمة فحسب بل يستلزم روابط تعاونية فعّالة بين مختلف المؤسسات المعنية دعماً للأهداف المشتركة. ويمكن تعزيز قدرة المنظمة على الوفاء بمهامها من خلال إقامة شراكات تزيد من مصداقيتها كمنظمة معارف وتعلي من شأنها في المحافل العالمية وتحقق قيمة مضافة من خلال تضافر الجهود. وتتيح الشراكات أيضاً إمكانية تحقيق وفورات في التكاليف واقتصادات حجم، لا سيما في ظلّ التغيّر الراهن في أوضاع المعونة.

3- والميزات المقارنة للمنظمة ومصداقيتها في إقامة الشراكات تمكن في ما يلي:

- (أ) طبيعتها كمصدر متكامل للمعرفة ومجمّع لها وناشر لها وقدرتها الفنية غير المتحيّزة على تولي أدوار القيادة والتوجيه والتنفيذ العملي في مجالات اختصاصها؛
- (ب) مكانتها البارزة واستمراريتها وخبراتها كوكالة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة في هذه الميادين؛
- (ج) دورها كمنتدى محايد لتبادل الآراء وكميسر عالمي للحوار بشأن السياسات؛
- (د) برنامجها الميداني وقدرتها على التنفيذ في ظلّ أوضاع معقّدة وقدرتها على الوصول إلى الحكومات؛
- (هـ) قدرتها على إقامة شبكات على مستوى العالم ككلّ وعلى مستويات مختلفة ومتعددة الاختصاصات وخبرتها الطويلة مع الشركاء من خلفيات متنوّعة؛
- (و) الشرعية التي يمكن أن يكتسبها الشركاء من خلال تعاونهم مع المنظمة، بما في ذلك ما يتعلّق بدورها على صعيد الدعوة.

2- الرؤية والأهداف

4- يمكن تعزيز كفاءة المنظمة في تحقيق الأهداف الشاملة التي تطمح إليها من خلال وجود استراتيجية خاصة بالشراكات على مستوى المنظمة ككل. وتشجع هذه الاستراتيجية بقدر أكبر الاستخدام المنهجي للشراكات وتعطي توجيهات عملية لوحدة المنظمة ولشركائها من أجل تسهيل عملية اختيار الشراكات الجديدة والمتجددة وترتيبها بحسب الأولوية وتطويرها وإدارتها على نحو أفضل.

الرؤية

5- سوف تقوم المنظمة بتعزيز قدرتها على مساعدة الأعضاء في تحقيق أهدافهم العالمية من خلال إقامة شراكات رئيسية وتحالفات متينة.

الأهداف

- (أ) تعزيز تفاعل المنظمة مع جهات فاعلة أخرى ومع المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل تحقيق قدر أكبر من المنافع للأعضاء؛
- (ب) استخدام المعارف الفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن؛
- (ج) تعزيز قدرة المنظمة على اختيار الشراكات الداعمة للأهداف المشتركة وترتيبها بحسب الأولوية وإقامتها وتشغيلها بشكل ناجح.

6- وسعيًا إلى تحقيق هذه الأهداف، ستوضع مبادئ توجيهية للشراكات يمكن أن تتضمن العناصر التالية:

- (أ) الشراكة ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لزيادة الكفاءة في دعم الحوكمة الدولية للزراعة والتنمية الزراعية بموازاة السعي إلى تحقيق أهداف وأولويات الإطار الاستراتيجي الجديد للمنظمة الذي ستتماشى معه الشراكة بالكامل.
- (ب) تستفيد الشراكات من أوجه التعاون القائمة وتستند إلى الميزات المقارنة للشركاء وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة ويجمع عليها الشركاء.
- (ج) تختلف طبيعة دور المنظمة باختلاف الشراكات التي تشارك فيها؛ إذ قد تؤدي المنظمة مثلاً دوراً قيادياً أو أنها قد تعمل كمييسر في بعض الشراكات فيما تشارك في بعضها الآخر.
- (د) تعتمد مدى الرغبة في إقامة شراكة ما على القيمة المضافة وعلى المنافع المتبادلة المترتبة على تحقيق الأهداف المشتركة المعبر عنها على شكل نتائج، وذلك بالمقارنة مع التكاليف والعوائق التي تعترض كفاءة الشركاء.

- (هـ) يتعيّن على المنظمة أن تحافظ في كلّ الأوقات على دورها الحيادي وغير المتحيّز وأن تعمل بصورة شفافة. وينبغي تجنّب عقد شراكات في حال وجود تضارب في المصالح.
- (و) يجب أن تراعي الشراكات العالمية المستويين الإقليمي والقطري عند تنفيذها.

3- النتائج والمخرجات المتوقعة

- 7- الغرض من تطبيق **مبادئ توجيهية** بصورة منهجية على شراكات مختارة بحسب الأولوية هو السعي إلى تحقيق نتائج ومخرجات ملموسة تساهم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة.

المخرجات المتوقعة	النتائج المتوقعة
<ul style="list-style-type: none"> • خطوط توجيهية عامة لتحديد الشراكات واختيارها وترتيبها بحسب الأولوية وتشغيلها. • شراكات ذات أولوية وشراكات استراتيجية جديدة ومتجددة للشركاء بمختلف فئاتهم. • جدول زمني لاستعراض الشراكات (بالاتفاق مع الوحدات المعنية في المنظمة). • حصر الشراكات التي تُبرز القيمة المضافة المتبادلة والقيود بموازاة تلافي الازدواجية في الجهود. • الخبرة وأفضل الممارسات والدروس المستمّدة للاستفادة منها في تصميم الشراكات واستعراضها. • من شأن توفير الدعم والتدريب للموظفين أن يعطيهم توجيهات أفضل للخوض في الشراكات. 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة القيمة المضافة للشراكات من أجل دعم المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة، بما يتماشى وإطارها الاستراتيجي وبما يحدد بشكل واضح دور المنظمة كقائد أو كميّسر. • تيسير حشد المعارف على مستوى العالم ككلّ. • زيادة القدرة على العمل في سياقات متعددة الاختصاصات. • تحسين القدرة على الوصول إلى الفئات المستهدفة. • تفعيل إدارة الشراكات وتشغيلها - بما في ذلك من خلال اعتماد أسلوب عمل منهجي لإقامة الشراكات ودراسة متطلبات الاستثمار والموارد بعناية، فضلاً عن الاحتياجات على صعيد حسن التوقيت والمرونة والاتصال - مما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة كشريك صالح.

4- تنفيذ الاستراتيجية

- 8- تركّز هذه الاستراتيجية على الأبعاد الجوهرية في شراكات المنظمة. فهي تتناول بالدرجة الأولى الشراكات على مستوى المنظمة. وستقوم وحدات المنظمة بمعالجة أنواع محددة من الشراكات بالتوازي وإن بشكل منفصل. وسيتمّ تنفيذ الاستراتيجية بشكل عملي وتدرجي. وستشمل الصياغة ما يلي:
- (أ) وضع الصياغة النهائية للمبادئ التوجيهية عن الشراكات في المنظمة.

- (ب) إعداد جدول أعمال قصير الأجل للمبادرات (12 شهراً) سيولّد النتائج والمخرجات المشار إليها في القسم 3، بما في ذلك قيام الوحدات المسؤولة بإعداد فئات معيّنة من الشراكات أو استعراضها أو تحديثها وإعداد إطار زمني متوسط الأجل (3 سنوات).
- (ج) التشاور مع وحدات المنظمة لتيسير الاتساق بين *المبادئ التوجيهية* والاستراتيجيات المحددة التي تكون مسؤولة عنها وتشجيع التآزر والتنسيق.
- (د) التنسيق مع المبادرات القائمة للتغيير في المنظمة مما يؤدي إلى التعاطي إيجابياً مع الشراكات التي ستصبّ بدورها ضمن عملية تغيير الثقافة.
- (هـ) إعداد آلية مناسبة للرصد والتقييم تكفل استرجاع المعلومات وإعادة نظر متكررة في الاستراتيجية عند تنفيذها.
- (و) إرساء آلية أو دائرة داخل المنظمة تتولى دعم تنفيذ الاستراتيجية وبلورة أنواع معيّنة من الشراكات.