

مذكرة رئيس الاجتماع الرابع للجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

الخميس 15 مايو/ أيار 2008

Mohammad Saeid Noori-Naeini، الرئيس

التقرير المرحلي المقدم من الرئيس (انظر الملحق 1)

(1) كان الأعضاء راضين عموماً عن التقرير المرحلي الذي قدمه الرئيس، ولوحظ أنه لا يعد تقريراً للجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل أو أعمال مجموعات العمل. وسوف تتاح الفرصة للأعضاء للنظر في جميع الاستنتاجات لدى مناقشة مسودة التقرير التي تتناول خطة العمل الفورية في مجموعات العمل وعند النظر في تقرير لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك مسودة خطة العمل الفورية عرضها على الدورة الخاصة للمؤتمر. وقد علق الأعضاء باستفاضة على التقرير، وتعليقاتهم مبينة في الملحق 2. وكان من بين النقاط الرئيسية ما يلي:

(أ) أهداف الدول الأعضاء (الفقرة 15 من التقرير المرحلي) بقيت أهداف الأعضاء صحيحة من حيث المبدأ، وإن كان الكثير من الأعضاء قد رأوا أن الصياغة في حاجة إلى مزيد من المناقشة، وخصوصاً في ضوء الحقائق المتغيرة، بما في ذلك الناتجة عن ارتفاع أسعار الأغذية وتغير المناخ والحاجة إلى تحديد الأولويات في مجال العلاقة بين التغلب على الجوع والفقير وسبل المعيشة.

(ب) المواضيع ذات الأولوية: ذكر بعض الأعضاء أن عنوان المواضيع ذات الأولوية لا يعبر بدقة عن "المعالم البارزة" المتفق عليها. وينبغي أن تنعكس أولويات المنظمة في الأهداف الاستراتيجية التي تحتاج إلى تمويل مستقر ومضمون بموجب البرنامج العادي.

(ج) الميزة النسبية: لوحظ أن مصطلح الميزة النسبية لم يكن مفهوماً على الدوام لأنه مستمد من علم الاقتصاد ولا ينطبق على المنظمات بالمعنى الضيق. ورأى كثير من الأعضاء أن التقرير لم يبين بوضوح حاجة المنظمة إلى تركيز عملها في المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية (قوة)، بينما رأى أعضاء آخرون أنه على الرغم من أن جوانب القوة النسبية لا ينبغي تجاهلها، فإن ولاية المنظمة ينبغي إلقاء الضوء عليها كما أن الأولويات ينبغي أن تقوم أولاً وقبل كل شيء على احتياجات البلدان الأعضاء؛

(د) استعراض الأصول والفروع والتغير الثقافي في الأمانة: أخذ الأعضاء علماً بارتياح بأن الأعمال المتصلة باستعراض الأصول والفروع والتغير الثقافي في الأمانة قد بدأت بالفعل.

تقرير لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل إلى الدورة الخاصة للمؤتمر – بما في ذلك خطة العمل الفورية
(انظر الملحق 3)

(2) تم الاتفاق على الشكل المقترح لتقرير لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل إلى الدورة الخاصة للمؤتمر – بما في ذلك خطة العمل الفورية، وتم تعديلها لإعادة تجميع البنود تحت المجالات الرئيسية المحددة في قرار المؤتمر 2007/5. وأكد الأعضاء على ضرورة ألا تكون خطة العمل الفورية مغرقة في الوصف. واتفق على أن تقوم الأمانة، في تعاون وثيق مع الإدارة (التي تعد مسؤولة عن مسودات العديد من الأقسام الرئيسية)، بإعداد المسودة الأولى لخطة العمل الفورية بحلول نهاية يونيو/حزيران لكي تبدأ مجموعات العمل بدراستها. وسوف تشمل هذه المسودة الثغرات، كما أنها قد تشمل في بعض الحالات، بدائل للمجالات التي لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأنها.

خارطة طريق لاستكمال عمل لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل

(3) لوحظ أن الجدول الزمني المتصور لاستكمال أعمال لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل لم يعد صالحاً، ويرجع ذلك في جانب منه إلى المؤتمر الرفيع المستوى بشأن "الأمن الغذائي العالمي: التحديات المترتبة على تغير المناخ والطاقة الحيوية". وسوف ينظر رؤساء مجموعة العمل وهيئة المكتب في مراجعة خارطة الطريق وإعادة إصدارها. ورحب الأعضاء بتأكيد الإدارة الذي يتماشى مع طلبات الأعضاء بالتقدم في العمل في مجالين رئيسيين معلقين:

- (أ) عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل، بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية وإطار عمل النتائج؛
(ب) والهيكل التنظيمي.

الملحق 1 - تقرير مرحلي يقدمه الرئيس إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

مايو/أيار 2008

المحتويات

3	تقديم الرئيس - التحدي الذي يواجهنا
3	المقدمة
5	التقدم العام حتى الآن
6	الخطوات التالية
7	التقدم في وضع الاستنتاجات
7	عناصر الإطار الإستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل
9	بحث الاستراتيجيات والبرامج
10	هيكل وعملية البرنامج والميزانية لبحثها في الهيئات الرئاسية
12	حشد الموارد
13	التأخرات والسداد المتأخر
13	التغيير التنظيمي
16	الشراكات
17	تغيير الثقافة في الأمانة، بما في ذلك النهج تجاه المخاطرة
17	الإدارة، وخدمات الدعم، والموارد البشرية، والمالية
19	الرقابة والتعلم التنظيمي
20	الحوكمة العالمية للأغذية والزراعة
20	وظائف وهيكل الأجهزة الرئاسية
22	كفاءة وفعالية الأجهزة الرئاسية ودور رئيس المجلس المستقل
24	تعيين المدير العام

تقديم الرئيس - التحدي الذي يواجهنا

نحن أعضاء منظمة الأغذية والزراعة (المنظمة)، أجرينا، تقييماً خارجياً مستقلاً للمنظمة (التقييم) بهدف مشترك وهو تحقيق وضع أفضل للمنظمة في خدمة جميع أعضائها. ولقد سرنا قداماً ونحن نضع هذا الهدف نصب أعيننا بصورة مستمرة ونحافظ على قوة الدفع التي كانت ملحوظة في نواح كثيرة. غير أننا وجهنا أنظارنا عالياً ولا زلنا نلتزم بوضع العناصر الرئيسية لخطة العمل الخاصة بـ "تجديد المنظمة" أمام الدورة الخاصة للمؤتمر التي تبدأ في 17 نوفمبر/تشرين الثاني 2008. وهذا يعني أنه يجب علينا أن نستكمل عملنا في سبتمبر/أيلول.

ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا إذا ضاعفنا جهودنا كأعضاء وطلبنا من الإدارة أن تضع أيديها في أيدينا لكي نتحرك نحو مسعانا المشترك. ويأتي هذا في وقت يواجه فيه العالم تحديات كبيرة في مجال الأغذية والزراعة. ويجب على المنظمة أن تقوم بدورها المحوري في التصدي لأزمة الأغذية الحالية واتخاذ الإجراءات الفورية المطلوبة لمواجهة الجوع، والاستجابة لتغير المناخ والأخطار والفرص الكثيرة الأخرى بالنسبة للسكان الريفيين والأغذية والزراعة. ويتطلب العمل المبكر وجود المنظمة، ولكن العمل المستمر والفعال في المستقبل يحتاج إلى منظمات أقوى. ويجب أن نواصل بنشاط متابعة التقييم الخارجي المستقل بينما نواجه الحاضر أيضاً إذا أريد التصدي لهذا التحدي المستمر.

وانني أتوجه بالشكر لكم جميعاً على ما بذلتموه من جهد حتى الآن من خلال مشاركتكم بإيجابية في مجموعات العمل تحت القيادة الرشيدة لرؤسائكم ونواب رؤسائكم وبمساعدة هيئة المكتب والأمانة.

ونحن ننتقل الآن من فهم التقييم الخارجي المستقل واستكمال تحليلاتنا إلى اتخاذ القرار. وتحتاج لجنة المؤتمر إلى البدء باتخاذ قرارات قوية. ونحن نحتاج من أجل هذا إلى رغبة صادقة في إجراء حوار بناء وإرادة للسير قدماً. وسوف يتخذ مؤتمر عام 2009 القرارات النهائية بشأن الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، وبرنامج العمل والميزانية، ولكن الدورة الخاصة القادمة للمؤتمر سوف تقرر خطة العمل الفورية. ويلزم لذلك إسهام كبير من جانب الإدارة ومنا جميعاً.

المقدمة

(1) وافق المجلس في دورته السابعة والعشرين بعد المائة المعقودة في نوفمبر/تشرين الثاني 2004 على الشروع في تقييم خارجي مستقل للمنظمة (التقييم). وبعد القيام بعملية تحضيرية من جانب أعضاء المنظمة في مجموعات عمل فيما بين الدورات، أيد مؤتمر المنظمة في عام 2005 بصورة كاملة قرارات المجلس بالشروع في التقييم بأسرع وقت ممكن. وقدم التقييم تقريره الذي تم بحثه في عملية خاصة بأصدقاء الرئيس، من أجل التحضير للمجلس والمؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني 2007. وقد رحب المؤتمر بالإجماع "بتقرير التقييم الخارجي المستقل للمنظمة الذي سيشكل قاعدة ليتخذ الأعضاء قراراتهم حول مجموعة متكاملة من الإصلاحات المصحوبة بالنمو في المنظمة. وأعرب عن مشاركته لتقدير المجلس بأن التقييم كان الأكثر شمولاً والأوسع نطاقاً والأكثر تطلعاً إلى المستقبل الذي أجرى في منظمة تابعة للأمم المتحدة. ووافق على أن التقييم أوفى باختصاصاته على نحو كامل. وقد اتبع التقييم منهجية سليمة قامت على استطلاع آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين. ... ورحب المؤتمر باستجابة الإدارة "المبدئية". وأعرب عن تقديره بشكل خاص لبيان الإدارة إلى المؤتمر عن دعم تنفيذ "الإصلاح مع النمو" الذي اقترحه التقييم وتصميم الإدارة على الشروع في الإصلاحات والتحسينات على الفور، تمشياً مع توصيات التقييم التي تدخل ضمن السلطة الفعلية للمدير العام والتي لا تنطوي على تأثيرات مالية إضافية" (بالنسبة لميزانية البرنامج العادي).

(2) واعتمد المؤتمر كذلك بالإجماع القرار 2007/5 عن متابعة التقييم الخارجي المستقل للمنظمة (انظر الملحق الثاني) الذي حدد تفويض لجنة المؤتمر، وجاء فيه "تتمثل مهام اللجنة، دون إخلال بالمهام الدستورية للجان الدائمة التابعة للمجلس، فيما يلي:

(أ) توصية المؤتمر العام باقتراحات بشأن خطة العمل الفورية؛

(ب) وإجراء استعراض مستمر واسترجاع المعلومات عن تنفيذ جميع الإجراءات، بما في ذلك من بين أمور أخرى حالات النجاح السريعة التي يضطلع بها المدير العام في مجالات متابعة التقييم الخارجي المستقل الداخلة في نطاق سلطاته الإدارية، مع الإقرار بأن بعض الإجراءات مرهونة بتوفر الموارد اللازمة من الميزانية.

(3) **يطلب** إلى لجنة المؤتمر، بغية المحافظة على قوة الدفع في عملية التوصل إلى اتفاق بشأن خطة عمل فورية من أجل إصلاح منظمة الأغذية والزراعة مع النمو، أن تستهل عملها في شهر ديسمبر/كانون الأول 2007، وأن تضع ترتيبات عملها، وجدول عملها الزمني الاستراتيجي، وجدولاً زمنياً لتنفيذ الأهداف، قبل نهاية شهر يناير/كانون الثاني 2008. **ويطلب** المؤتمر إلى اللجنة أن تقدم تقريراً مرحلياً في موعد أقصاه 1 مايو/أيار 2008 وتقريرها النهائي قبل نهاية شهر سبتمبر/أيلول 2008 وأن تولي الاهتمام مبكراً إلى:

(أ) القيام باستعراض تفصيلي لتقرير التقييم الخارجي المستقل، بما في ذلك كل توصية من توصيات التقييم الخارجي المستقل، من أجل وضع استنتاجات أولية لتوجيه أعمال اللجنة الأخرى؛

(ب) وتحديد الاحتياجات من المعلومات من أجل صنع القرارات، بما في ذلك ما هو مطلوب من الأمانة لمساعدة الأجهزة الرئاسية في التوصل إلى استنتاجات بشأن كل مجال من المجالات المشار إليها في البند... أدناه؛

(ج) وتوفير إرشاد من أجل: صياغة أي إصلاحات متفق عليها في أساليب الإدارة العليا تتطلب أن تنظر فيها لجنة الشؤون الدستورية والقانونية؛ وأي دراسات متعمقة قد يتطلبها الأمر؛ وأي تعديلات فورية مقترحة في مجالات مثل برنامج العمل والميزانية لعام 2009، والإدارة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي؛

(د) والاتفاق حول مشروع عناصر رئيسية للإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل؛ ووضع اقتراحات بشأن مواصلة المتابعة التي يتعين القيام بها خلال عام 2009 وما بعده؛ وأي ترتيبات خاصة للأجهزة الرئاسية يتطلبها القيام بمواصلة وضع وتنفيذ برنامج تجديد منظمة الأغذية والزراعة.

(4) وعند تحديد خطة العمل الفورية، نص القرار على ما يلي: "سوف تتناول خطة العمل ما يلي:

(أ) رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية:

(1) الأولويات والتعديلات البرمجية خلال الفترة 2009-2011؛

(2) ومسودة تشتمل على جميع العناصر الرئيسية لإطار استراتيجي طويل الأجل ومشروع لخطة متوسطة الأجل؛

(ب) الإصلاح على صعيد الحوكمة؛

(ج) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية:

(1) تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية ونظم الإدارة (أ)؛

(2) وإعادة الهيكلة بغرض تحقيق الفعالية والكفاءة."

التقدم العام حتى الآن

- (5) عقدت لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل، عملاً بالقرار، أول اجتماع لها يوم الجمعة 14 ديسمبر/كانون الأول 2007. وتم إنشاء ثلاث مجموعات عمل (انظر الملحق الثالث):
- (أ) مجموعة العمل الأولى التابعة للجنة المؤتمر – رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية؛
- (ب) مجموعة العمل الثانية التابعة للجنة المؤتمر – الإصلاح على صعيد الحوكمة؛
- (ج) مجموعة العمل الثالثة التابعة للجنة المؤتمر – إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية.
- (6) وعيّن المدير العام أيضاً ممثله العام في لجنة المؤتمر وممثلاً لكل مجموعة عمل (الملحق الرابع).
- (7) وعقدت مجموعة العمل اجتماعاتها الأولية في يناير/كانون الثاني ووضعت جدولاً زمنياً للأنشطة التي وافقت عليها لجنة المؤتمر، ضمن أمور أخرى، في 23 يناير/كانون الثاني عند نظرها في التقارير الأولية لمجموعات العمل. وقد تم الالتزام إلى حد كبير بخطة العمل هذه وتم الآن إعداد خارطة طريق إرشادية متداولة لما تبقى من عمل لجنة المؤتمر، وترد بوصفها الملحق الخامس.
- (8) ووضعت الإدارة أيضاً خارطة طريق للتنفيذ المبكر للأنشطة التي تقع ضمن سلطة المدير العام. ويجرى استعراض التقدم في هذا المجال بصورة دورية داخل مجموعة العمل الثالثة.
- (9) وعملاً بالقرار، عقدت مجموعات العمل أولى اجتماعاتها في يناير/كانون الثاني 2008. واستكملت إلى حد كبير استعراضها الأولي لتوصية لجنة المؤتمر وتتضمن الأقسام التالية من التقرير استنتاجاتها الأولية، على أن يكون معلوماً للجميع أن أي استنتاجات للجنة المؤتمر لا تعتبر نهائية إلى أن تنظر فيها اللجنة بكامل هيئتها.
- (10) وتتاح نتائج مداورات مجموعات العمل عن طريق موقع شبكي مخصص يوجد على الصفحة الداخلية للمنظمة (www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html).

الخطوات التالية

- (11) تضع خارطة الطريق الإرشادية (الملحق الخامس) جدولاً لما تبقى من أعمال. ولا تزال هناك مجالات هامة تتطلب مزيداً من الاستعراض المتعمق وتشمل:
- (أ) الأهداف الاستراتيجية
- (ب) إطار الخطة الإرشادية المتوسطة الأجل للنتائج المخططة؛
- (ج) الهياكل التنظيمية للمقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية؛
- (د) وظيفة التقييم؛
- (هـ) سياسات الموارد البشرية؛

(و) تغيير ثقافة الأمانة؛

(ز) وظائف عضوية المجلس ولجنتي البرنامج والمالية.

(12) وسوف تتحمل الإدارة المسؤولية الرئيسية عن تقديم مقترحات بشأن عدد كبير من المجالات لكي تنظر فيها لجنة المؤتمر من خلال مجموعات العمل التابعة لها. وتشمل هذه المجالات:

(أ) الأهداف الاستراتيجية الإرشادية، وإطار نتائج البرنامج، والأولويات العامة للحكومة، والمتطلبات الإرشادية من الموارد، بما في ذلك المواضيع ذات الأولوية (عناصر إطار استراتيجي وخطة متوسطة الأجل)

(ب) إعادة الهيكلة التنظيمية (المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي)؛

(ج) استراتيجية تعبئة الموارد؛

(د) الشراكات؛

(هـ) تغيير الثقافة داخل الأمانة؛

(و) سياسات الموارد البشرية.

(13) وتجري الإدارة أيضاً الاستعراض الجذري والفرعي لكافة جوانب الخدمة الإدارية، وعقود الشراء، والإدارة والنظم المالية، والموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم تقدير المخاطر العامة في مرحلة لاحقة.

(14) وسوف تكون المهمة ذات الأولوية هي وضع الإجراءات وإطار العمل الزمني لتنفيذ جميع توصيات لجنة المؤتمر بالتشاور الوثيق مع الإدارة. وسوف يشكل هذا جزءاً من خطة العمل الفورية المقترحة للدورة الخاصة للمؤتمر.

التقدم في وضع الاستنتاجات

عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل

(15) أهداف الدول الأعضاء: رأى الأعضاء أن الأهداف الثلاثة للدول الأعضاء الواردة في الإطار الاستراتيجي لعام 1999 لا تزال صالحة. فقد صمدت أمام تجارب الزمن، وجرى التفاوض بشأنها بعناية كما أنها متوازنة. وتشكل الأهداف ذروة التسلسل الهرمي لأهداف المنظمة التي تسهم في تحديد العلاقة بين الوسائل والغايات. وسوف يجري مواصلة استعراضها ولكن معظم الأعضاء رأى أنه لا يلزم إجراء تغييرات كبيرة. وسوف يرد سياق الأهداف في الإطار الاستراتيجي ولكن وضع ديباجة خاصة لا يعتبر ضرورياً. والأهداف الثلاثة كما وردت في الإطار الاستراتيجي لعام 1999 هي:

(أ) حصول جميع الشعوب في جميع الأوقات على ما يكفي من الأغذية الملائمة تغذوياً والمأمونة، بما يكفل تخفيض عدد السكان الذين يعانون من نقص التغذية المزمّن إلى النصف في موعد غايته عام 2015؛

(ب) المساهمة المستمرة للزراعة المستدامة والتنمية الريفية؛ بما في ذلك مصائد الأسماك والغابات، في التقدم الاقتصادي والاجتماعي ورفاه الجميع؛

(ج) حفظ الموارد الطبيعية وتحسينها واستخدامها المستدام، بما في ذلك الأراضي والمياه والغابات ومصايد الأسماك والموارد الوراثية من أجل الأغذية والزراعة.

(16) الأهداف الاستراتيجية: تشكل الأهداف الاستراتيجية المستوى التالي في تسلسل الأهداف بعد أهداف الدول الأعضاء وتشكل جانباً من الإطار الاستراتيجي. وسوف تعبر عن أولويات الأعضاء في المدى الطويل، وتقدم التوجيه، وتبين المجالات الرئيسية للتأثير مع أفق زمني يتراوح بين 10 و15 عاماً (حالياً، حتى عام 2020 على سبيل المثال). وسوف تسهم بشكل واضح في العلاقة السببية المباشرة لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الثلاثة للدول الأعضاء. ولهذا رأى معظم أعضاء مجموعة العمل الأولى أنه ينبغي تحديد الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لقطاعات المحاصيل والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك والغابات، والمجالات محددة متعددة القطاعات (مثل: الأغذية والتغذية، بما في ذلك الأمن الغذائي، والمجالات الشاملة لإدارة الموارد الطبيعية؛ والثروة الحيوانية، بما في ذلك استعادة سبل المعيشة بعد حالات الطوارئ). ورأى غالبية الأعضاء أن معظم هذه المجالات يمكن بحثها بصورة أفضل كوسائل تؤدي إلى غايات في إطار القطاعات. وهذا من شأنه أيضاً أن يعمل على تبسيط الفهم العام للأهداف الاستراتيجية وتسهيل المسؤولية والمساءلة. كما أن أعضاء مجموعة العمل الأولى:

(أ) توصلوا إلى اتفاق عام بشأن إطار زمني لاستعراض ومراجعة التسلسل الهرمي، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية على فترات تتراوح بين 10 و15 عاماً كجزء من الإطار الاستراتيجي، على أن يتم استعراضها في فترات منتظمة في سياق الخطة المتوسطة الأجل (وسوف يكون هناك أفق زمني مدته أربع سنوات على أن يتم الاستعراض كل عامين كجزء من الخطة المتوسطة الأجل)؛

(ب) أكدوا من جديد أنه ينبغي اختصار عدد الأهداف الاستراتيجية؛

(ج) اتفقوا على أن تكون "النتائج" موجهة وذات إطار زمني وقابلة للقياس، ولكنهم أعربوا عن آراء متباينة بشأن مدى إمكانية تحديد الأهداف أو تقييم التقدم بصورة منتظمة على مستوى الهدف الاستراتيجي، نظراً لأن المنظمة تسهم بصورة ضئيلة نسبياً في تحقيق الأهداف الوطنية والإقليمية والعالمية. ورأى بعض الأعضاء أنه ينبغي تقييم مساهمة المنظمة في إحراز تقدم بشأن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، ولكن رأى أعضاء آخرون أن هذا لن يمثل استخداماً منتجاً للموارد الشحيحة.

(17) وطلبت مجموعة العمل من الإدارة أن تقترح الآن لمناقشتها مجموعة إرشادية ولكن شاملة من الأهداف الاستراتيجية ضمن تسلسل الوسائل والغايات، مع المراعاة الكاملة للتوجيهات التي قدمتها مجموعة العمل حتى الآن. ومن المتوقع الانتهاء من مقترحات مجموعة العمل بشأن الأهداف الاستراتيجية في مايو/أيار.

(18) النتائج: تم تحديد النتائج على أنها نتائج تلتزم بها المنظمة، وسوف تكون مسؤولة عن تحقيقها في المدى المتوسط (4 سنوات)، بناء على مزاياها النسبية، من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وسوف يتم تحقيق هذه الأهداف في أغلب الأحيان، وإن لم يكن دائماً، عن طريق وحدة تنظيمية واحدة. وهي تمثل المستوى الأول للتسلسل السببي فيما يتعلق بالوسائل والغايات إلى جانب ما تنتجه المنظمة، أي أن ذلك يتطلب الاستيعاب والاستخدام من جانب مجموعات المستخدمين المباشرين، وأن يتم بيانها على شكل ما يمكن توقعه من نتائج استخدام نواتج

وخدمات المنظمة من جانب المستوى الأول من المستخدمين. وحتى يتسنى قياس تحقيق النتائج التنظيمية والإبلاغ عنها، تتم صياغة المؤشرات وأساليب التحقق وخطوط الأساس والأهداف بناءً على إطار زمني محدد.

وتشكل النتائج جزءاً من الخطة المتوسطة الأجل، ومن المتوقع أن تضع الإدارة بياناً عن النتائج كجزء من مقترحاتها لعناصر الخطة المتوسطة الأجل.

(19) **المواضيع ذات الأولوية:** سوف تتيح المواضيع ذات الأولوية مجالاً للتركيز ضمن الأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق هذه الأهداف. وهي بذلك سوف تضم مجموعة من النتائج للتأثير ضمن إطار زمني أقصر على المجالات ذات الأولوية العالية بالنسبة للمستقبل القريب، مع إتاحة المرونة لصنع القرار وتحديد الأولويات للتعبير عن التحديات الناشئة، وهي أيضاً:

(أ) تشكل "معالم بارزة" توفر أدوات الاتصال والدعوة بشأن الأعمال الكبرى، مما يحسن فرص المنظمة في اجتذاب الموارد الخارجة عن الميزانية على سبيل استكمال موارد البرنامج العادي؛

(ب) من شأنها أن تيسر الحصول على التمويل بموارد خارجة عن الميزانية أخف قيوداً ومجموعة من عدة مصادر، وأن تيسر ممارسة الأجهزة الرئاسية الرقابة على استخدام هذه الموارد بحيث يكون متماشياً مع الأولويات المتفق عليها؛

(ج) شاملة في أغلب الأحيان لعدة مجالات، دون أن تقتصر في كل الحالات على ذلك، وعلى سبيل المثال، فإن موضوع سبل العيشة يشمل عدة مجالات لكن مدونة السلوك بشأن الصيد الرشيد تخص مجالاً محدداً بالذات؛

(د) محدودة في عددها كي تحقق هدفها كأداة لتركيز الموارد وحشدتها والإعلام عن استخدامها، رغم أن التوجيه الذي أتاحت توصيات التقييم الخارجي المستقل بستة مواضيع قد يكون مفرطاً في التحديد وأن بعض الموارد الخارجة عن الميزانية قد تحشد أيضاً لأغراض أخرى؛

(هـ) ذات مدة محددة بما يتماشى والخطة المتوسطة الأجل، إلا أنه يمكن تجديدها أو تعديلها، وينبغي أن تكون لها أهداف ومؤشرات واضحة.

(20) وتشكل المواضيع ذات الأولوية جزءاً من الخطة المتوسطة الأجل، ومن المتوقع أن تضع الإدارة بياناً بالنتائج كجزء من مقترحاتها لعناصر الخطة المتوسطة الأجل، مع استكمال المناقشة المقرر أن تجريها مجموعة العمل الأولى للمواضيع ذات الأولوية في مايو/أيار.

بحث الاستراتيجيات والبرامج

(21) **الأولويات العامة:** سوف تقدم مجموعة العمل الأولى مشورتها المحددة إلى لجنة المؤتمر عن الأولويات في مناقشتها للأهداف الاستراتيجية والمواضيع ذات الأولوية. وفي المناقشة التي جرت حتى الآن، كان هناك تأكيد من جديد على الأولوية في قطاعات المحاصيل ومصايد الأسماك والغابات والثروة الحيوانية، وسياسات الأغذية والتغذية. وأعطيت أولوية عالية لدعم السياسات وبناء القدرات، بما في ذلك تطبيق التكنولوجيا لزيادة الإنتاج. وسوف تتطلب

الثروة الحيوانية اهتماماً خاصاً للتعبير عن حمايتها النسبية كقطاع. وكان هناك تركيز أيضاً على البيانات والإحصاءات الأساسية؛ وإدارة البيئة والموارد الطبيعية؛ وحالات الطوارئ وإعادة التأهيل. ولوحظ أن إدارة المعرفة، ومراعاة المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، تشكل جزءاً لا يتجزأ من البرنامج العام للمنظمة.

(22) **بحث الاستراتيجيات:** تقوم مجموعة العمل ببحث الملاحظات الخاصة بالاستراتيجية في المجالات التالية من أجل تقديم المشورة للإدارة عند وضع المقترحات ذات الأولوية وعناصر الأهداف الاستراتيجية والخطة المتوسطة الأجل لمواصلة بحثها. وقد تم تسجيل ملخصات للآراء التي أعرب عنها في المذكرات التفسيرية للرؤساء، ومن المتوقع أن يستكمل هذا الاستعراض في 8 مايو/أيار:

- (أ) الدعوة والاتصالات (مستكمل)؛
- (ب) بناء القدرات (مستكمل)؛
- (ج) إدارة المعرفة (مستكمل)؛
- (د) حالات الطوارئ وإعادة التأهيل (مستكمل)؛
- (هـ) دعم الاستثمار (مستكمل)؛
- (و) مصائد الأسماك (مستكمل)؛
- (ز) الغابات (مستكمل)؛
- (ح) الثروة الحيوانية (مستكمل)؛

مجالات لم تستكمل

- (ط) المحاصيل
- (ي) تقديم المساعدة في مجال السياسات والاستراتيجية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسات الأغذية والتغذية
- (ك) مراعاة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
- (ل) البيانات والإحصاءات الأساسية
- (م) البيئة وتغير المناخ وإدارة الموارد الطبيعية
- (ن) الشراكات

(23) وأجرى أيضاً استعراض عام وقدمت تعليقات لمساعدة الإدارة في إعداد عناصر لمقترحات الخطة المتوسطة الأجل فيما يتعلق بما يلي: الدعم المؤسسي للتنمية الزراعية، بما في ذلك التعليم العالي والبحوث؛ والأعمال التجارية الزراعية؛ والأرض والتربة؛ والمياه والري؛ وإنتاج المحاصيل والإدارة المتكاملة للآفات؛ والخدمات القانونية؛ والعمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية.

(24) وتشمل القضايا المحددة والبارزة مستقبل هيئة الأرز الدولية، ومستقبل العمل المشترك مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية. وكانت الشراكة وتوضيح أبعاد الأهداف التي تحققت من حيث مزاياها بالنسبة للأعضاء من بين مجالات التركيز الخاصة في المناقشة.

هيكل وعملية البرنامج والميزانية لبحثها في الهيئات الرئاسية

(25) تم التوصل إلى نتائج قريبة من النهائية مع الإدارة في مجموعات العمل بشأن دورة البرنامج والميزانية المنقحة ونموذج البرنامج. وسوف يتم تلخيص ذلك في مسودة النص لإدراجها في خطة العمل الفورية.

حشد الموارد

(26) اتفق الأعضاء بشكل عام مع مقترحات التقييم الخارجي المستقل بشأن حشد الموارد. وينبغي أن يكون هناك تكامل بين موارد البرنامج والموارد الخارجة عن الميزانية وأن تدعم الأولويات المتفق عليها. ويجب أن توفر الأطر الوطنية للأولويات المتوسطة الأجل، والأولويات الإقليمية المحددة، والمواضيع ذات الأولوية أساساً متكاملًا لحشد الموارد، مع تنسيق مركزي شامل على أن تكون هناك لا مركزية في السلطة، خاصة بالنسبة لحشد الموارد على المستوى القطري.

(27) وفي المواضيع ذات الأولوية، ينبغي أن يدعم التمويل الخارج عن الميزانية موارد البرنامج العادي المكرسة للمواضيع ذات الأولوية، وليس العكس، حيث ستكون هناك مزايا واضحة للتمويل المجمع على التمويل الخاص بالمشروع. وسوف تساعد المواضيع ذات الأولوية على حشد الموارد، والانضمام إلى الميزانية البرنامجية العادية مع اجتذاب موارد خارجة عن الميزانية، وتسهيل الحصول على المزيد من الموارد المفتوحة والمجمعة الخارجة عن الميزانية والمزيد من رقابة الأجهزة الرئاسية. وينبغي أن تجمع المواضيع بين عناصر القوة المعيارية والفنية لدعم البلدان الأعضاء، بما يحقق التكامل بين جميع مصادر التمويل. وينبغي أن تتحقق التنمية عن طريق التفاعل الوثيق بين الأمانة وأعضاء المنظمة مع مراعاة آراء الجهات المانحة ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك:

- (أ) سوف يسهم تكامل الموارد في زيادة الشفافية والمساءلة؛
- (ب) ينبغي أن تكون المعلومات الخاصة بالتمويل الخارج عن الميزانية واقعية وتوضح الموارد الخارجة عن الميزانية، مع توفير بعض المرونة اللازمة لمجالات مثل حالات الطوارئ؛
- (ج) يعد تكامل الموارد الخارجة عن الميزانية أساسياً لمعالجة القضايا ذات الأولوية والأطر الوطنية للأولويات المتوسطة الأجل؛
- (د) يعد التمويل المجمع مطلوباً ولكن سوف يتطور تدريجياً عن طريق بناء الثقة وإقامة آليات للحوكمة.

(28) وفيما يتعلق بإنشاء مؤسسة للمنظمة، أيد كثير من الأعضاء هذا الاقتراح من حيث المبدأ مع أنه لوحظت بعض التحفظات بشأن التكاليف المحتملة. غير أن إنشاء مثل هذه المؤسسة لا يمثل أولوية فورية ويتطلب مزيداً من البحث، مع الاعتماد بصورة جزئية على تجربة تليفود.

(29) وكان هناك توافق في الآراء على أنه ينبغي للأعضاء تمويل الاتفاقيات والاتفاقات والمعاهدات والصكوك المماثلة بصورة مباشرة ومتزايدة وفقاً للممارسة المعمول بها في وكالات دولية أخرى، وهذا سوف يشجع الأطراف على تحمل

المزيد من المسؤولية والحوكمة الذاتية. وسوف يكون هذا التغيير تدريجياً وينبغي أن يستمر بعض الدعم المقدم من البرنامج العادي للمنظمة.

التأخرات والسداد المتأخر

(30) لم يوافق الأعضاء على أن تكون تعيينات الموظفين أو الحصول على المساعدة الفنية مشروطة بحالة مساهمة البلد. وتتطلع مجموعة العمل الثالثة إلى إجراء المزيد من المناقشة حول هذه المسألة في لجنة المالية، وقد وافق معظم الأعضاء على ما يلي:

- (أ) الإعلان بشكل واضح عن حالة سداد الدولة العضو على الموقع الشبكي للمنظمة؛
- (ب) التطبيق الأكثر صرامة للأحكام القائمة فيما يتعلق بحقوق التصويت وعضوية المجلس بالنسبة للأعضاء الذين توجد لديهم متأخرات؛
- (ج) أن فرض رسم فائدة على القروض الناتجة عن التأخرات في إيرادات المنظمة من الفوائد لن يكون مرغوباً نظراً لأن ذلك يستخدم لإنشاء صناديق لتغطية الالتزامات المتعلقة بنهاية الخدمة؛
- (د) أنه يمكن مواصلة استطلاع فرض رسوم فائدة على التسديدات المتأخرة؛
- (هـ) ضرورة ضمان عدم ترحيل الديون غير المسددة إلى أجل غير مسمى في الحساب الختامي؛
- (و) ينبغي مواصلة استكشاف تقديم حوافز إيجابية للسداد وهذا يمكن أن يشمل:

(1) جداول للسداد لسيولة الإيرادات والحد من الاقتراض؛

(2) السماح بالسداد بالعملات المحلية؛

(3) استعراض التأخرات باعتبارها ديوناً مبيتة.

التغيير التنظيمي

(31) وافق الأعضاء على أن الشكل ينبغي أن يتبع الوظيفة وأن الوظائف أصبحت الآن أكثر وضوحاً الأمر الذي يمكن المناقشة من المضي قدماً. وأكد كثير من الأعضاء أيضاً على أنه بينما ينبغي أن تقرر الأجهزة الرئاسية الهيكل التنظيمي العام والمبادئ التي يقوم عليها، فإن الترتيبات التنظيمية الأكثر تفصيلاً، مثل تحديد شكل الشعب في المقر الرئيسي وتوزيع المكاتب القطرية تعد من مسؤولية الإدارة، رهناً بتعليقات الأجهزة الرئاسية دون أن يتطلب ذلك موافقتها.

(32) الهيكل الميداني للمنظمة: أعرب الأعضاء عن اتفاقهم العام مع توصيات التقييم الخارجي المستقل، التي بُنيت على توصيات المنظمة السابقة بشأن اللامركزية، وأكدوا على ضرورة زيادة السلطة على المستوى الميداني. وشددت مجموعة العمل على أهمية أن يكون للمنظمة وجود ميداني قوي لتوفير المرونة في تقديم الخدمات للأعضاء وتحقيق تدفق فعال للمعلومات كمنظمة معنية بتوفير المعارف. وينبغي إقامة هذا الوجود بما يتفق مع احتياجات البلدان والأقاليم منفردة. ومع ذلك، أكد الأعضاء أنه لا ينبغي أن تضي عملية اللامركزية أكثر من ذلك في مجال التطبيق دون أن

تصاحبها موارد في الميزانية، كما لا ينبغي أن تؤدي إلى إضعاف قدرة المقر الرئيسي. وتعتمد اللامركزية على مكاتب تتوافر لها الموارد المناسبة، كما لا ينبغي السماح بالعجز الهيكلي بالاستمرار. ورأى جميع الأعضاء أن الوضع الراهن المتمثل في وجود ميزانية غير كافية لضمان تزويد المكاتب القطرية بالموظفين اللازمين باستمرار لا ينبغي أن يستمر. واعتبر بعض الأعضاء أن التحسين المتواصل للاتصالات يقلل من ضرورة وجود مكاتب قطرية كاملة في جميع البلدان وأن إمكانيات اعتماد الممثل القطري في أكثر من بلد في تزايد. وكان من رأي بعض الأعضاء أيضاً أنه بالإضافة إلى المعايير الفنية التي يمكن أن تحدد الحاجة إلى مكتب، ينبغي أيضاً أخذ الأبعاد الإقليمية والسياسية في الاعتبار. وهكذا، رحب الأعضاء ببنية الإدارة في إجراء استعراض شامل للمكاتب وقالوا إنهم يتطلعون إلى مناقشة نتائج ذلك الاستعراض التي ينبغي أن تكون جزءاً من خطة العمل الفورية.

(33) رحب الأعضاء بقرار الإدارة بنقل خطوط تقديم التقارير الأولية التي يقدمها الموظفون الفنيون بالمكاتب الإقليمية إلى الممثلين الإقليميين (المديرون العامون المساعدون). واتفقت الإدارة على أن هذا التغيير له تأثير على نموذج البرنامج وتخصيص الميزانية. ومن الأفضل أن يسمح تخصيص الميزانية للمكاتب الإقليمية بالقيام بعمليات التخطيط الموسعة ومسؤوليات التنفيذ بطريقة أفضل.

(34) لوحظ أن الإدارة قد عبرت عن اتفاقها مع معظم توصيات التقييم الخارجي المستقل وأنها أوضحت التقدم الذي تحققت منذ سنة 2005 في عدد من المجالات. ولذلك، شدد الأعضاء على التطبيق الكامل لمبدأ التضامن والتفويض الفعلي للسلطات إلى مستوى المكاتب الإقليمية وشبه الإقليمية والقطرية، كما أنهم:

- (أ) أكدوا على أهمية الإشراف الكامل للمكاتب الميدانية في عمليات اتخاذ القرارات بالمنظمة؛
- (ب) رحبوا بموافقة الإدارة على مواصلة استطلاع إمكانيات التمثيل المشترك مع الوكالات المتركة في روما، داخل نظام المنسق المقيم للأمم المتحدة ومع معهد التعاون في مجال الزراعة في البلدان الأمريكية والمنظمات الإقليمية الأخرى، مع ملاحظة أن هذا الإجراء يمكن أن يؤدي على تحسين الكفاءة وأن الأمر لا يقتصر على مسألة التكاليف؛
- (ج) أكدوا على تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الخبرات الوطنية. وفي هذا الصدد، أوضحت الإدارة أن المكاتب القطرية يقتصر العاملون فيها على مواطني البلد المضيف، باستثناء الممثل القطري للمنظمة، وذلك للحد من التكاليف والاستفادة من الخبرات والمعارف الوطنية. كما لوحظ أن كثيراً من البلدان تقدم دعماً للمكاتب القطرية، بما في ذلك مقر المكتب وعدد من العاملين؛
- (د) بالنسبة للمكاتب شبه الإقليمية، لاحظ الأعضاء أن القصد منها هو أن تكون بمثابة بؤر فنية للخبرات المهنية وليس طبقة أخرى من طبقات الإدارة. ولم يحبذ الأعضاء من أمريكا اللاتينية والكاريبي إغلاق المكاتب القطرية والاستعاضة عنها بإقامة مكاتب شبه إقليمية إضافية. وفي آسيا، كان من رأي الأعضاء أنه ينبغي تقوية وظائف المكتب الإقليمي بدلاً من إقامة مكاتب شبه إقليمية إضافية في الإقليم. ولاحظ ممثلو بلدان الشرق الأدنى أن المكتب الإقليمي ينبغي تعزيزه وتوضيح نطاق تغطيته؛

(هـ) أكدوا على أهمية أن توفر المكاتب الإقليمية أمانة فعالة للمؤتمرات الإقليمية، في تشاور وثيق مع الأعضاء ومتابعة نتائج المؤتمرات.

(35) أيد الأعضاء أن يكون الخط الأول لتقديم تقارير الممثلين القطريين على مستوى المدير العام المساعد، وأن ذلك من الممكن أن يكون على مستوى الممثلين القطريين. ولاحظ الأعضاء أن الممثلين القطريين يقتدون بمجموعة خطوط لتقديم التقارير عن الجوانب المختلفة لعملهم إلى إدارة التعاون التقني، والإدارات التقنية الأخرى، وغير ذلك، ولكن ذلك لا ينبغي الخلط بينه وبين تقاريرهم الأولية (كبار الموظفين المسؤولون أمامهم عن العمليات). وأعربت الإدارة عن تحفظاتها على ذلك قائلة إنهم ينبغي أن يواصلوا تقديم تقاريرهم إلى المدير العام من خلال وحدة للتنسيق.

(36) أكد الأعضاء على أن تعيين الممثلين القطريين وتقييمهم ينبغي أن يتم بطريقة مهنية، وشفافة وأن يسير على غرار تعيين الموظفين الآخرين، لأن ممثلي المنظمة القطريين يمثلون نقطة حيوية للتفاعل بين البلدان والمنظمة. وينبغي أن تكون معايير التعيين والاختيار واضحة وأن تتسم العملية بأكملها بالشفافية. ومن الأساسي أيضاً أن يتمتع الممثلون القطريون بمعرفة جيدة عن المنظمة والقضايا التي تهم البلدان التي يعملون فيها. وينبغي أن يكون هناك تقييم قائم على النتائج للممثلين القطريين ومعايير للتقييم الشامل لأداء المكاتب الميدانية. واتفق على ضرورة وجود تنسيق لضمان تطبيق نفس المعايير على تعيين الممثلين القطريين وموظفي المكاتب القطرية وتقييمهم ونقلهم، وإن كان العديد من الأعضاء لاحظوا أن ذلك هو المتبع في الواقع بالنسبة لجميع موظفي المنظمة ولا يقتصر على الممثلين القطريين. وأوضحت الأمانة أنها ترى أن مسؤولية تعيين الممثلين القطريين ونقلهم ينبغي أن تكون من سلطة المدير العام.

(37) الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي: وافق معظم الأعضاء في المناقشة الأولية على المبادئ التي اقترحها التقييم الخارجي المستقل لتعزيز الهيكل التنظيمي للمنظمة، بما في ذلك:

(أ) توفير قدر من المرونة يتيح للمديرين من جميع المستويات، بما في ذلك المدير العام، القدرة على تحديد عدد التقارير؛

(ب) تجميع الوحدات على كل المستويات للحد من التفتت وتكاليف الوظائف العليا، والحد من ميل المنظمة إلى العمل في وحدات معزولة؛

(ج) إتاحة ميزانيات على مستوى الإدارة العليا لتيسير العمل الشامل لعدة وحدات وعدة إدارات؛

(د) تحسين التكامل بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، بما في ذلك تمثيل المكاتب الميدانية في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا؛

(هـ) زيادة المرونة في بنية الوحدات تبعاً لمهامها وحجمها؛

(و) تخفيف الطبقات الوظيفية، مع تخفيض الوظائف العليا، بما في ذلك الوظائف من مستوى مد-1 ومد-2 مع الأخذ بأسلوب تحديد رتبتيين للوظيفة بما في ذلك مد-1/مد-2 وف-5/مد-1 (ولاحظت الإدارة أنه بدأ بالفعل تنفيذ بعض تدابير التخفيف التدريجي للطبقات الوظيفية بإلغاء بعض الوظائف من مستوى مد-1، وأنه من الممكن الأخذ بأسلوب تحديد رتبتيين للوظيفة، وهو ما تم في بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى)؛

- (ز) تشجيع الإدارة المعتمدة على النتائج مع إيجاد أطر عمل واضحة للعمل وتفويض السلطة والمساءلة بالنسبة للإدارة ضمن الأطر والخطوط التوجيهية للسياسات (أوضحت الإدارة أن تفويض السلطة يمكن أن يمضى حتى لو كانت جميع الإدارات لا تضم هيكلًا للشعب)؛
- (ح) تحقيق وفورات في التكاليف؛
- (ط) كان هناك اتفاق عام على إنشاء مكتب موحد للاستراتيجية والموارد والتخطيط لإدماج وضع الاستراتيجية العامة وتخطيط البرنامج وحشد الموارد؛
- (ي) تجميع وظائف تكنولوجيا المعلومات في شعبة واحدة لتحقيق مزيد من الكفاءة والاستجابة. واتفق الأعضاء مع رأى الإدارة بأن تعيين موظف لتكنولوجيا الاتصالات في كل إدارة لن يحقق كفاءة استخدام الموارد طالما أن الخدمات الموحدة تستجيب لاحتياجات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارات؛
- (ك) تحقيق المزيد من المرونة والتركيز على الثروة الحيوانية. وينبغي ألا تكون هناك إدارة منفصلة للثروة الحيوانية، ولكن يجب تأمين العمل الملائم في هذا القطاع بين الشعب والإدارات المعنية؛
- (ل) أيدت عدة مجموعات من الأعضاء اقتراح إنشاء منصبى نائبين إضافيين للمدير العام لتخفيف العبء عن المدير العام بحيث يركز على قضايا السياسات والاستراتيجيات، وإبلاغ رسائل المنظمة في مجال السياسات. كما أن هذا من شأنه زيادة التكامل في عمل المنظمة وفي تمثيل المكاتب الميدانية. وسوف يؤدي تخفيض عدد مساعدي المدير العام إلى توفير التكاليف المطلوبة للمنصبين الجديدين. وأعربت مجموعات أخرى من الأعضاء عن تأييدها لإنشاء منصب نائب مدير عام إضافي يتعامل مع اعتبارات القضايا المشتركة بين القطاعات والتنسيق بين الإدارات الفنية. ورأوا أن المدير العام المساعد يمكن أن يضطلع بالاتصال والتنسيق بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، مع رئاسة إدارة التعاون التقني بحيث يوفر خدمات الدعم للتنمية الميدانية. وسيتيح ذلك تجنب وجود منسق في المقر الرئيسي من رتبة أعلى من مساعدي المدير العام الإقليميين الذي يتعين تعزيز صلاحياتهم (ورأى آخرون أن المنصب الراهن لنائب المدير العام يمكن أن يضطلع بدور المساند لهم). وأعرب أعضاء آخرون عن القلق لأن إنشاء المنصبين سيضيف طبقة جديدة إلى طبقات الوظائف، وأنه ينطوي على تكاليف إضافية، وقد يسفر عن إنشاء وحدتين معزولتين رئيسيتين. وفي حالة إنشاء منصبى نائبين جديدين للمدير العام، فإن معايير الاختيار ينبغي أن تعبر أولاً عن الكفاءة مع إيلاء الاعتبار الواجب للتوازن الجغرافي في التعيين؛
- (م) كان هناك اتفاق عام على أن يحمل نائب المدير العام لقب كبير الموظفين التنفيذيين، ويتولى الإشراف على العمل اليومي للمنظمة وتنسيقه.
- (ن) وأيد الأعضاء الذين تحدثوا بقوة مفهوم زيادة التنسيق بين القضايا الشاملة وإنشاء وحدات للتنسيق صغيرة نسبياً وتخصيص الاعتمادات المالية التي تيسر ذلك. وهكذا، أيدوا مفهوم التقييم الخارجي المستقل الخاص بإقامة أربع إدارات تقنية رئيسية وعدم وجود إدارات تقنية منفصلة تتعامل مع الموارد الطبيعية وتغير المناخ. كذلك فإنهم لم يؤيدوا مفهوم وجود شعبة منفصلة لإدارة المعارف أو بناء القدرات. وأكدوا على أن قوة المنظمة تكمن في الجمع بين جميع التخصصات التقنية وحشد جميع الوحدات، وأن ذلك لن يتيسر إلا

بوجود شُعب أو إدارات منفصلة تعتمد على قدراتها المنفصلة. كذلك فإن الوحدات المنفصلة لا يمكنها أن تربط بشكل فعال بين القضايا المتصلة بالزراعة وسكان الريف وهي القضايا التي تمثل ولاية المنظمة. وأبدت الأمانة رأياً مؤداه أن الاقتراحات الواردة في التقييم الخارجي المستقل تبدو متضاربة مع تنسيق القضايا الشاملة داخل المنظمة وأولوياتها المحتملة بالنسبة للمنظمة، حيث أُسندت بعض القضايا الشاملة إلى وحدات تنسيق صغيرة تقدم تقاريرها إلى نائب المدير العام (مثل بناء القدرات وإدارة المعارف والبيئية) بينما تتناول مجالات أخرى شُعب داخل الإدارات التقنية التي تقوم بهذه المهام مع البرامج الأخرى (مثل المناخ والمساواة بين الجنسين).

(38) ومن المقرر أن تستمر المناقشة في مجموعة العمل الثالثة.

الشراكات

(39) كان هناك تأييد عام لتوصيات التقييم الخارجي المستقل بشأن الشراكات داخل جماعتي العمل الأولى والثالثة. ولا تعتبر الشراكة غاية في حد ذاتها بل يجب أن تصبح طريقة متطورة لعمل المنظمة. وشدد الأعضاء على ما يلي:

(أ) أهمية التعاون فيما بين الوكالات الكائنة في روما، مع الإشارة إلى التعاون مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في عدة مجالات فنية ولكن مع التشديد على ضرورة إحراز مزيد من التقدم في الخدمات المشتركة مع برنامج الأغذية العالمي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وكان هناك اتفاق على أن الأجهزة الرئاسية لجميع المنظمات الثلاث بحاجة إلى أن تكون أكثر نشاطاً لتأمين مزيد من التقدم للشراكة من أجل البرامج الفنية، والخدمات، وفي مجالات من قبيل الدعوة والتمثيل القطري؛

(ب) أهمية الشراكات على المستويين الإقليمي والقطري، مع التأكيد على التعاون مع أسرة الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية على المستوى القطري؛

(ج) الترحيب بالشراكات مع القطاع الخاص، مع تشديد بعض الأعضاء على أنه ينبغي اختيار هذه الشراكات بعناية، للحفاظ على سمعة عدم التحيز التي تتمتع بها المنظمة، ورأى أعضاء آخرون أن المنظمة تهاب المخاطرة بصورة مفرطة.

تغيير الثقافة في الأمانة، بما في ذلك النهج تجاه المخاطرة

(40) اتفق الأعضاء عموماً مع اقتراحات الإدارة بشأن أساس قيام هيئة استشارية بوضع تقرير عن نهج تغيير الثقافة. وأكد كثير من الأعضاء على أهمية ضمان الوضوح والدور الحاسم الذي تقوم بها الاتصالات. ولوحظ على وجه الخصوص أن الاتصال بين الإدارة وموظفي المنظمة بشأن عملية الإصلاح في حاجة إلى تحسين. وأكد العديد من الأعضاء على الاتصال المباشر بالإضافة إلى تحسين أدوات الاتصال عن طريق شبكة الويب. كما كان هناك تأكيد على أن الالتزام اللازم إظهاره من جانب المدير العام وأعضاء الإدارة العليا في قيادة وتوضيح التغيير الثقافي، وكذلك الحاجة إلى عملية رصد لتقييم مدى التغيير الثقافي ومفاهيم الموظفين. وطلب الأعضاء إبلاغهم بالموارد اللازمة لتنفيذ عملية التغيير الثقافي

(كان هناك تأكيد على أن موارد البرنامج العادي لا ينبغي تحويلها من البرامج التقنية والإنمائية لتمويل هذا النشاط).
ولاحظ الأعضاء:

- (أ) أن المخاطرة المالية تعد مجالاً يحتاج إلى خبرة، مع أنه يلزم تجنب النهج النظرية تجاه التحليل والتقييم؛
- (ب) أنه يمكن تحقيق تقدم سريع حتى قبل استكمال الاستعراض الجذري والفرعي لتبسيط الضوابط قبل التدخل وتعزيز الضوابط بعد التدخل، والانتقال من نهج يقوم على القواعد إلى نهج يقوم على السياسات وتفويض السلطات، مع توفير التدريب اللازم؛
- (ج) يجب أن تكون هناك ثقافة ونظام لتعزيز إنجازات التغيير في نماذج وممارسات الأعمال التجارية وبذلك يمكن ضمان استمرار تطبيق أفضل الممارسات في المستقبل.
- (د) وافق الأعضاء على الاقتراح الخاص بإنشاء فريق للتغيير، في عملية يقودها نائب المدير العام. كما وافقوا على: الحاجة إلى تيسيرات خارجية؛ وأن يكون لدى أعضاء فريق التغيير الوقت الكافي الذي يكرسونه لهذه العملية؛ وعلى إشراك المكاتب الميدانية في أعمال الفريق. وحث الأعضاء الإدارة على المضي بسرعة في عملية تغيير الثقافة. وكان هناك في نفس الوقت تسليم بأن هذه العملية طويلة الأجل، وتعتمد على المشاركة والاتصال الأفقي والرأسي، وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياسات الموارد البشرية وبثقافة المسؤولية، والمساءلة والحوافز.

(41) ووافق الأعضاء على ضرورة إيجاد إطار عمل لإدارة مخاطر المشاريع على مستوى المنظمة، ولاحظوا أن الخبرة داخل المنظمة ليست متوافرة وأنه سوف تلزم موارد من خارج الميزانية. ولوحظ أن الإدارة تخطط لإجراء دراسة رهناً بتوفر التمويل في عام 2009.

(42) الأخلاقيات: رحب الأعضاء بالاقترح الخاص بتعيين موظف للأخلاقيات ومن ثم إنشاء لجنة للأخلاقيات.

الإدارة، وخدمات الدعم، والموارد البشرية، والمالية

(43) الاستعراض الجذري والفرعي: تتعاقد الإدارة مع استشاريين خارجيين لإجراء استعراض جذري وفرعي كجزء من الإجراءات الفرعية، وسوف تغطي كافة جوانب الخدمة الإدارية، والتعاقد على المشتريات، والإدارة والنظم المالية، والموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسوف تجري مجموعة العمل الثالثة أول تفاعل لها مع فريق الاستشاريين في مايو/أيار.

(44) وبالإضافة إلى الاستعراض الجذري والفرعي، أكدت مجموعة العمل الثالثة على اتخاذ إجراء مبكر خاصة فيما يتعلق بما يلي:

- (أ) تفويض السلطة من مكتب المدير العام في إجراءات الموارد البشرية؛
- (ب) الأخذ بأسلوب تحديد رتبتيين للوظيفة؛
- (ج) تفويض السلطة فيما يتعلق بالمشتريات، ونقل السلطة الخاصة برسائل الاتفاق إلى مستوى الشعب والمكاتب الميدانية؛

(د) تبسيط إجراءات السفر؛

(هـ) المشتريات المحلية للمشاريع؛

(و) فتح حسابات نقدية تشغيلية مؤقتة في الميدان.

(45) سياسات وممارسات الموارد البشرية: شدد الأعضاء على قيمة الموارد البشرية بالمنظمة، ورحبوا بالاستراتيجية التي قدمتها الإدارة وبمساهمة أجهزة تمثيل الموظفين في المناقشة. وقد تضمنت الاستراتيجية رؤية من اللازم الآن تحويلها إلى خطة عمل ملموسة. وعلى الرغم من أن نتائج استعراض الأصول والفروع سوف تؤدي إلى زيادة تحسين هذه الخطة، ينبغي أن تمضي التحسينات الفورية بالتوازي مع هذا الاستعراض. وينبغي وضع تقديرات لتكاليف خطة العمل ووضع اقتراحات بشأن كيفية تغطية أي تكاليف إضافية. وكان هناك تشديد على مراعاة ما يلي لدى وضع خطة العمل:

(أ) سياسة فعالة بشأن التمثيل الجغرافي وتمثيل المرأة، وخصوصاً في ما يتعلق بالبلدان النامية، وإن كان

ذلك لا ينبغي أن ينتقص من المعيار الأساسي القائم على أن يكون الاختيار على أساس الجدارة؛

(ب) التوسع في تدريب الموظفين، بما في ذلك موظفي الإدارة العليا؛

(ج) وضع سياسة للتناوب (لوحظ أن الإدارة اقترحت أن يكون ذلك جزءاً من سياسة قائمة على

الحوافز)؛

(د) وضع نظام مترابط ومتوافق لتعيين صغار المهنيين وتطويرهم، وخصوصاً من البلدان النامية. وينبغي

أن يتضمن ذلك برنامجاً للتدريب الداخلي وتوفير الموارد الكافية؛

(هـ) التوسع في تطبيق اللامركزية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات في إطار سياسات وشروط واضحة؛

(و) التوسع في تفويض السلطات من مكتب المدير العام والإدارة العليا (كان هناك ترحيب بالتقدم الذي

تحقق أخيراً في هذا الخصوص، وحث الأعضاء على تحقيق المزيد من التقدم)؛

(ز) التوسع في نشر إعلانات الوظائف الشاغرة بالمنظمة؛

(ح) مراعاة المزيد من الشفافية في تعيين كبار الموظفين والممثلين القطريين؛

(ط) سياسات شفافة وتنافسية للاستعانة بالخبراء الاستشاريين مع وجود تدابير لضمان الاهتمام بالتوازن

الجغرافي والتوازن بين الجنسين؛

(ي) ترشيد استعانة المنظمة بالمتقاعدين، الذين لا ينبغي استخدامهم إلا لسد الثغرات في الوظائف الشاغرة

كإجراء لتحقيق وفورات في التكاليف. وأعرب الأعضاء أيضاً عن قلقهم إزاء الاستعانة بموظفي المنظمة

المتقاعدين ككبار مستشارين؛

(ك) التعجيل بإدخال نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة الموضوعية القائمة

على أهداف الأداء الفعلية ومعايير التقييم الموضوعية؛

(ل) إدخال مزيد من المرونة في التعيينات من خلال تحديد مزدوج لدرجات الوظائف؛

(م) ترفيع نظم أوراقك من أجل (1) تسهيل استخلاص المعلومات وتحليلها، و(2) ودعم موظفي الإدارة المعنيين بالموضوعات المختلفة، بحيث لا تقتصر هذه النظم على مجرد تجهيز المعاملات؛

(س) من اللازم أن تزداد مشاركة الأجهزة الرئاسية في مراقبة سياسات الموارد البشرية من خلال لجنة المالية؛

(ق) من اللازم أيضاً اتخاذ إجراءات من جانب الأجهزة الرئاسية والإدارة لضمان إدخال تغييرات على مستوى نظام الأمم المتحدة الموحد.

(46) ينبغي أن تقدم الإدارة تقارير منتظمة إلى الأجهزة الرئاسية عن وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية من خلال لجنة المالية.

(47) نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: رحب الأعضاء بموافقة الإدارة على توصيات التقييم الخارجي المستقل بما في ذلك:

(أ) تأمين تنسيق وتوافق النظم الحاسوبية؛

(ب) توزيع صيغة ميدانية في المستقبل القريب من برنامج أوراقك ثلاثم احتياجات ممثليات المنظمة؛

(ج) توحيد وظائف تكنولوجيا المعلومات في شعبة واحدة لتحقيق المزيد من الكفاءة والقدرة على الاستجابة. واتفق الأعضاء مع رأى الإدارة بأن وضع موظف لتكنولوجيا المعلومات في كل إدارة لا يحقق كفاءة استخدام الموارد طالما أن الخدمات الموحدة تستجيب لاحتياجات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارات؛

(د) استصواب زيادة الاتساق والتعاون فيما بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، مع الاعتراف بأن الاختلافات في نظم تكنولوجيا المعلومات بالمنظمة تتطلب تخطيطاً طويلاً للأجل لإجراء تغييرات أساسية.

(48) المالية: أعرب الأعضاء عن تقديرهم لكون الإجراءات التي تتخذها الإدارة بالفعل تتماشى إلى حد كبير مع توصيات التقييم الخارجي المستقل. وأعربوا عن تقديرهم لموافقة الإدارة على أنه سوف يتسنى في المدى المتوسط الانتقال إلى ميزنة البرنامج العادي والمحاسبة باليورو والدولار الأمريكي على حد سواء وإدخال نظام للمحاسبة بالعملة المتعددة بالنسبة للموارد من خارج الميزانية.

الرقابة والتعلم التنظيمي

(49) التقييم: اتفق الأعضاء مع ما جاء في التقييم الخارجي المستقل من أن التقييم يعد من الأمور الأساسية للأجهزة الرئاسية والإدارة العليا على حد سواء، وأن إجراء التقييم يجب أن يستجيب لكليهما، وإن كان ينبغي أن يكون مستقلاً من حيث التنفيذ. وبعد التقييم في المنظمة بالفعل في مستوى عال نسبياً ويوفر أساساً ينبغي البناء عليه. وتعد الدروس المستفادة من التقييم والمساءلة أساسية لكل من الأجهزة الرئاسية والإدارة ومن أجل زيادة الثقة في وظيفة التقييم. وتعد الشفافية ووضوح الترتيبات المؤسسية من الأمور المهمة. وينبغي إدراج سياسة المنظمة الخاصة بالتقييم، والترتيبات الاستراتيجية والمؤسسية في "باب" خاص في الميزانية يخضع لموافقة الأجهزة الرئاسية. ورأى الأعضاء أنه، بالاعتماد على قدر كبير من الاتفاق مع وجهات نظر الإدارة، ينبغي:

- (أ) أن يكون مكتب التقييم داخل هيكل أمانة المنظمة، كمكتب منفصل، يقدم تقاريره إلى المدير العام أو نائبه وإلى الأجهزة الرئاسية من خلال لجنة البرنامج. وينبغي أن يواصل نائب المدير العام رئاسة لجنة التقييم الداخلي لتقديم المشورة إلى المدير العام، كما ينبغي أن تتفاعل هذه اللجنة مع لجنة البرنامج من وقت لآخر؛
- (ب) أن توافق الأجهزة الرئاسية على خطة التقييم المتجددة، كما هو الحال في الوقت الحاضر، بعد التشاور مع لجنة التقييم الداخلي؛
- (ج) تحديد ميزانية التقييم في البرنامج العادي كنسبة من الميزانية، كما ينبغي بعد أن توافق عليها الأجهزة الرئاسية كجزء من عملية برنامج العمل والميزانية، توفير الحماية الكاملة لها وتخصيصها لمكتب التقييم. وتخصيص نسبة من الميزانية العادية للتقييم أكبر من المستوى الحالي الذي يبلغ نسبة 0.5 في المائة فقط. ورأى كثير من الأعضاء أن هذه النسبة ينبغي زيادتها بالتدرج إلى 1.0 في المائة كما اقترح التقييم الخارجي المستقل. وكان هناك أيضاً تشديد على أن جميع الجهات المانحة ينبغي أن تحترم قرار المجلس بأن ما لا يقل عن 1 في المائة من الأموال التي تأتي من خارج الميزانية ينبغي تخصيصها للتقييم؛
- (د) أن تكون وظيفة مدير التقييم بدرجة مد-2، على غرار مكاتب التقييم الأخرى في الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ومنصب المفتش العام في المنظمة. وينبغي أن تتقيد عملية الاختيار والتعيين بالمعايير المهنية والشفافية، مع التشاور الكامل مع الأجهزة الرئاسية. وينبغي أن يكون شغل وظيفة مدير التقييم لفترة محددة مع إمكانية التجديد لفترة لا تتجاوز فترة أخرى واحدة، على ألا يعاد تعيينه في أي وظيفة أخرى داخل المنظمة؛
- (هـ) التقيد في تعيين جميع موظفي التقييم والخبراء الاستشاريين بمعايير الشفافية والمعايير المهنية على أن يكون المعيار الأول هو الكفاءة التقنية، ولكن مع الاهتمام أيضاً بالتوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وينبغي أن يكون مدير التقييم مسؤولاً بشكل أساسي عن تعيين موظفي التقييم وأن يكون المسؤول الوحيد عن تعيين الخبراء الاستشاريين (أبلغت الإدارة الأعضاء بأن موظفي التقييم والخبراء الاستشاريين ينبغي أن يخضعوا، على سبيل المثال، للاعتبارات الجغرافية والمساواة بين الجنسين، كما هو مطبق في أماكن أخرى، وأن نظام تفويض السلطات يتجه بالفعل نحو نقل مسؤولية تعيين الموظفين والخبراء الاستشاريين إلى المديرين العاملين بالمكاتب المستقلة. ولذلك، كان من رأي الأمانة أنه ليس من اللازم وضع تدابير خاصة للتقييم)؛
- (و) يعد ضمان الجودة في غاية الأهمية كما أنه ينبغي وضع آلية للاستعانة بالأقران والتقييم لإجراء عمليات استعراض دورية لوظيفة التقييم؛
- (ز) ينبغي زيادة تعزيز عمليات متابعة التقييم؛

- (ح) أن تظل جميع تقارير التقييم، وردود فعل الإدارة عليها، وتقارير المتابعة من الوثائق العامة، التي يمكن لجميع أعضاء المنظمة الاطلاع عليها. كما ينبغي زيادة تحسين الجهود الرامية إلى مناقشة التقارير وعرضها على جميع أعضاء الأجهزة الرئاسية؛
- (ط) أن يكون لمكتب التقييم، كما أوصى التقييم الخارجي المستقل، دور استشاري للإدارة، طبقاً للقواعد المؤسسية، بشأن الإدارة القائمة على النتائج والبرمجة والميزنة، مع تعزيز عملية التغذية المرتدة والتعلم من الدروس المستفادة؛
- (ي) تنسيق التقييم بشكل جيد داخل منظومة الأمم المتحدة، مع مراعاة أن وحدة التفتيش المشتركة ومكتب التقييم بالمنظمة ينبغي أن يعملوا في تعاون وثيق مع فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم؛
- (ك) أن يواصل مكتب التقييم التعاون بشكل وثيق مع مكتب المفتش العام، وكذلك مع مكتب المراجع الخارجي، حسب مقتضى الحال، ومع ذلك فليس من المناسب - حسب الرأي السائد - دمج المكتبين.

(50) **المراجعة:** رحب الأعضاء بالتدابير التي اتخذت لضمان وظائف فعّالة للمراجعة واتفق الإدارة العام مع توصيات التقييم الخارجي المستقل. ولاحظوا مستويات المراجعة العالية في المنظمة، وهو ما يدعم مواصلة وضع ضوابط بعد التدخل، وتحقيق الشفافية، والترابط داخل منظومة الأمم المتحدة، واستقلال المراجعة، وتأمين الاستقلال في الميزانية والتوظيف. وينبغي للأجهزة الرئاسية بحث خطة عمل المراجعة الداخلية، وينبغي للإدارة المضي في إنهاء عضوية المراجعة في لجان اتخاذ القرارات داخل المنظمة للحد من احتمال تعارض المصالح. وكان هناك تشديد على أهمية تلقي الأجهزة الرئاسية للتقارير وأن يكون بوسعها التواصل مع لجنة المراجعة.

الحكومة العالمية للأغذية والزراعة

(51) وافق الأعضاء على أنه يجب على المنظمة تعزيز دورها بوصفها جهة تنسيق وتيسير ومصدراً مرجعياً لترابط السياسات العالمية ووضع مدونات واتفاقيات واتفاقات عالمية. ويجب أن يكون للمنظمة صوت مسؤول وفعال نيابة عن الشعوب الريفية والفقيرة وأولئك الذين يستفيدون من الزراعة. ولاحظ الأعضاء أن هناك حاجة إلى:

(أ) مزيد من التركيز على ترابط السياسات العالمية لتأمين أغذية وتغذية كافية للجميع دون أن تقتصر على الصكوك التنظيمية وحدها؛

(ب) دراسة الأطر التنظيمية الحالية للأغذية والزراعة مع وضع خريطة شاملة للمسؤوليات ومجالات التداخل والتفاعل مع الهيئات الأخرى؛

(ج) الإسراع بوضع جدول أولي للسياسات لحين صدور نتائج الدراسة.

(52) وأعربت غالبية الأعضاء عن تأييدها لدور الأجهزة الرئاسية للمنظمة والأمانة في استعراض مناقشات الحكومة ذات الصلة وإعداد صكوك في هيئات أخرى غير المنظمة. ويمكن أن يكون لذلك تأثيراً هاماً على الجوع والزراعة المستدامة والأغذية، وأن تشكل أحد الملامح القوية لنهج المنظمة تجاه الحكومة العالمية. وينبغي المشاركة في مثل هذه

المناقشات لاسترعاء اهتمام الحكومات الوطنية إلى الآثار الأوسع لمثل هذه التطورات. وقال بعض الأعضاء إن حكوماتهم تتخذ مواقف وطنية مدروسة جيداً وأنه ينبغي للمنظمة ألا تثير أي نقاط بشأن المناقشات في منتديات عالمية أخرى يمكن أن تؤدي أيضاً إلى ازدواجية في العمل.

وظائف وهيكل الأجهزة الرئاسية

(53) **وظائف المؤتمر والمجلس:** أكدت مجموعة العمل المعنية بإصلاح الحوكمة من جديد الدور التنفيذي للمجلس. وفي الوقت نفسه شددت مجموعة العمل على دور المؤتمر فيما يتعلق بالاستعراض العالمي لحالة الأغذية والزراعة في العالم، وإيجاد ترابط بين السياسات العالمية والحوكمة نيابة عن أصحاب المصلحة التابعين للمنظمة (وهم السكان الذين يعانون من سوء التغذية والذين يعتمدون على الزراعة ومستهلكو الأغذية)¹. وخلصت مجموعة العمل إلى أن المجلس ركز بالفعل على الرقابة التنفيذية لأمانة المنظمة وميزانيتها وبرامجها. وينبغي أن يكون المؤتمر هو المكان الرئيسي للمناقشة والبت في قضايا الحوكمة العالمية بعد مناقشتها في اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية.

(54) ويمكن مواصلة تعزيز هذا الفرق في الأدوار بين المجلس والمؤتمر، للحد من المناقشة الازدواجية. ومن الطبيعي أن يواصل المجلس النظر في التوصيات الخاصة بالأولويات والسياسات والاستراتيجية في عمل المنظمة والمنبثقة عن اللجان الفنية والمؤتمرات الإقليمية. ويمكن أن يواصل المؤتمر تحديد الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها وميزانيتها. ووجه الأعضاء اهتماماً خاصاً إلى ضرورة توفير مزيد من التركيز للمؤتمر ذاته، لعدم الإفراط في تضخيم جدول أعماله لجعله أكثر جاذبية لمشاركة الوزراء وكبار المسؤولين.

(55) **لجنتنا البرنامج والميزانية:** وافق الأعضاء على أنه ينبغي أن تعمل لجنتنا البرنامج والمالية بصورة أفضل لتعزيز دور المجلس في الحوكمة التنفيذية. وينبغي أن تتقدم اللجنتان بتوصيات واضحة وأن تولي مزيداً من الاهتمام للسياسات والاستراتيجيات والأولويات. ووافق الأعضاء على أن العضوية بحاجة إلى تأمين التوازن الإقليمي. وبالإضافة إلى ذلك:

(أ) ينبغي أن تكون اللجنتان مفتوحتين أمام مراقبين غير متحدثين؛

ينبغي انتخاب الرئيسين بصفتهم الشخصية وينبغي ألا يشغلا مقاعد في مجموعتهما الانتخابية؛ (ب)

(ج) ينبغي انتخاب الأعضاء مع إيلاء الاهتمام الواجب لمؤهلاتهم الفنية على أن يكون الأعضاء من الدول وليس من الأفراد؛

(د) ينبغي أن تتمكن البلدان من إحلال أعضائها إذا أصبحوا غير متاحين قبل انتهاء فترة ولايتهم، كما هو متبع في الممارسة الحالية؛

(هـ) إذا لم يتسن لعضو ما حضور أحد الاجتماعات، فإنه يجوز الاستعاضة عنه بعضو آخر من مجموعته الانتخابية، لتلافي بقاء المقعد شاغراً أثناء الاجتماع.

¹ لوحظ أن المؤتمر يضم أخصائيين في هيئاته بصورة أكبر مما يحدث في المجلس وأنه يمثل العضوية تمثيلاً كاملاً، مثل اللجان الفنية التي تتكون من أخصائيين.

واتفق الأعضاء على:

- (و) ضرورة توضيح وظائف لجنتي البرنامج والمالية في النصوص الأساسية، وأنه بالنسبة للجنة البرنامج، ينبغي أن يشمل ذلك النظر في الأعمال الميدانية، وأولويات الحوكمة العالمية والشراكات والتنسيق مع المنظمات الأخرى بالنسبة للأعمال التقنية. وينبغي أن تغطي لجنة المالية جميع جوانب الإدارة، والخدمات والموارد البشرية وكذلك المالية؛
- (ز) ينبغي أن يُشترط على اللجنتين في النصوص الأساسية وضع توصيات للعرض على المجلس في المسائل المعروضة على اللجنتين؛
- (ح) لا ينبغي إجراء عمليات تصويت في اللجنتين، بل ينبغي أن تواصل اللجنتان السعي من أجل التوصل إلى توافق في الآراء؛
- (ط) لا ينبغي دمج اللجنتين؛
- (ي) ينبغي أن تتوسع اللجنتان في عقد اجتماعات مشتركة، وأن يرأس الاجتماعات المشتركة عادة الرئيس المستقل للمجلس، الذي ينبغي أن يحضر دائماً اجتماعات اللجنتين؛
- (ك) ينبغي انتخاب رئيسي اللجنتين بشكل مستقل على أساس القدرات الشخصية وليس كممثلين لإقليم أو بلد في اللجنتين؛
- (ل) ينبغي زيادة عدد أعضاء كل من اللجنتين، بالإضافة إلى الرئيس، وثمانية ممثلين لأفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، والشرق الأدنى، وأربعة ممثلين لأوروبا، وأمريكا الشمالية، وجنوب المحيط الهادي (4+8+1).

(56) المؤتمرات الإقليمية: كان من رأي الأعضاء أنه يمكن للمؤتمرات الإقليمية أن تقوم بدور هام في الحوكمة من أجل: ترابط السياسات في إقليمها؛ ومناقشة الأولويات في الحوكمة العالمية من حيث علاقتها بالإقليم؛ وتحديد أولويات المنظمة. ويمكن أن يختلف هذا الدور من إقليم إلى آخر. وينبغي لممثلي المنظمة القطريين وللموظفين الإقليميين وموظفي المقر ذوى الصلة حضور الاجتماعات الإقليمية التي ينبغي:

- (أ) أن تصبح جزءاً كاملاً من هيكل الحوكمة، بما يسهم في المؤتمر والمجلس. وهذا سوف يقتضي تنقيح النصوص الأساسية؛
- (ب) أن تحدد قضايا لترابط السياسات الإقليمية؛
- (ج) أن تمارس وظيفة رقابة لبرامج المنظمة في الإقليم؛
- (د) أن تعقد دوراتها قدر الإمكان بالتزامن مع الهيئات الحكومية الدولية الإقليمية الأخرى المعنية بالزراعة (مثل معهد التعاون في مجال الزراعة في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)؛
- (هـ) أن تعقد بواسطة الأعضاء في الأقاليم، مع مزيد من التشاور بشأن جداول الأعمال والأشكال والمدة؛

(و) أن يكون لها رؤساء أو مقررون حسب الاقتضاء يشغلون مناصبهم بين الدورات ويقدمون تقرير المؤتمر الإقليمي إلى المجلس والمؤتمر.

(57) ورأى بعض الأعضاء كذلك أنه ينبغي أن يكون هناك تقييم لأداء المؤتمرات الإقليمية خلال ست سنوات لبحث فعاليتها، كما أوصى بذلك التقييم الخارجي المستقل.

(58) اللجان الفنية والاجتماعات الوزارية: أكد الأعضاء أن اللجان الفنية تعتبر أساسية لعمل المنظمة. ورأى معظم الأعضاء:

(أ) أنه ينبغي أن تكون اللجان مسؤولة أمام المجلس فيما يتعلق ببرامج المنظمة وأولوياتها واستراتيجياتها، ومسؤولة مباشرة أمام مؤتمر المنظمة فيما يتعلق بالسياسات العالمية والتنظيم؛

(ب) أنه ينبغي أن يظل الرؤساء في مناصبهم بين الدورات؛

(ج) أنه ينبغي التوسع في استخدام الدورات غير الرسمية واللقاءات الجانبية، مع مراعاة التمثيل الجيد للبلدان النامية والبلدان الصغيرة؛

(د) أن الدورات غير الرسمية مع ممثلي المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص يمكن أن تكون مفيدة ولكن ينبغي أن يكون هناك ممثلون من البلدان النامية؛

(هـ) ينبغي أن تكون مؤتمرات الأطراف في المعاهدات والاتفاقيات والاتفاقات، مثل الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، مسؤولة أمام الأجهزة الرئاسية من خلال اللجنة الفنية ذات الصلة؛

(و) ينبغي للجنة الزراعة بصفة خاصة أن تدرج موضوع قطاع الثروة الحيوانية في جدول أعمالها وأن تخصص له وقتاً كافياً؛

(ز) ينبغي للجنة مشكلات السلع تعزيز تفاعلها مع الأونكتاد ومنظمة التجارة العالمية؛

(ح) ينبغي أن تجتمع لجنة الأمن الغذائي العالمي مرة كل فترة مالية. كما يلزم تنشيط دورها فيما يتعلق برصد ودفع التقدم بشأن أهداف مؤتمر القمة العالمي للأغذية واستعراض حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم.

(59) الاجتماعات الوزارية: كانت الاجتماعات الوزارية مفيدة عندما تطورت الأمور على المستوى الفني، واقتضت موافقة سياسية ومزيداً من الرؤية. غير أن هذه الاجتماعات ينبغي ألا تؤدي إلى ازدواج في عمل المؤتمر أو اللجان الفنية.

كفاءة وفعالية الأجهزة الرئاسية ودور رئيس المجلس المستقل

(60) كفاءة وفعالية الأجهزة الرئاسية: كان هناك اتفاق على أهمية تحسين كفاءة وفعالية عمليات الحوكمة وتولي الأعضاء زمام الأمور فيها. وينبغي أن يكون هناك برنامج عمل متجدد لجميع الأجهزة الرئاسية، مع وجود آلية للرصد. ويمكن الأخذ بمؤشرات الكفاءة في مرحلة لاحقة. ورأت مجموعة العمل المعنية بالحوكمة أيضاً ما يلي:

- (أ) ينبغي الحد من ازدواجية المناقشات بين المجلس والمؤتمر. ورأى الأعضاء أنه لا يزال من الضروري أن يقوم المجلس بإعداد عمل المؤتمر، ولكن هذا لا يعني أنه بحاجة إلى أن يجتمع قبل المؤتمر مباشرة أو أن يناقش مسائل الحوكمة العالمية مسبقاً؛
- (ب) ينبغي أن يجتمع المجلس ولجنتا البرنامج والمالية واللجان الفنية بصورة أكثر تكراراً ومرونة، مع تعديل مدة الدورات وفقاً للمتطلبات، على أن تكون في الغالب أقصر منها في الوقت الحاضر؛
- (ج) ينبغي أن يكون هناك تفاوض أقل بشأن التقارير الكاملة في لجان الصياغة (فالتفاوض سطرًا بسطرًا بشأن مناقشة أحد الاجتماعات بصرف النظر عن القرارات لا يعد مجدياً). ويمكن أن يكون هناك المزيد من القرارات والتوصيات المصاغة رسمياً كما هو متبع في كثير من منظمات الأمم المتحدة الأخرى. فهذا من شأنه أن يجعل القرارات الفعلية أكثر وضوحاً. وسوف تتطلب هذه القرارات لجاناً للصياغة أو أصدقاء للرئيس لعرضها على المجلس، غير أن بعض الأعضاء اقترحوا كذلك أن المذكرة التفسيرية التي يقدمها الرئيس أو المحضر الحرفي يمكن أن تمثل سجلاً ملائماً للمناقشة، حيث إن القرارات هي التي تهم؛
- (د) تصطدم العمليات الحالية للمجلس عند ممارسة وظيفته التنفيذية بعدم وجود توصيات واضحة وبدائل لكي تنظر فيها لجنتا البرنامج والمالية بشأن قضايا السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأولويات لعمل المنظمة؛
- (هـ) ينبغي لرؤساء المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية أو ممثليهم تقديم تقارير اجتماعاتهم إلى المجلس والمؤتمر، وفقاً للممارسة الحالية المتبعة في لجنتي البرنامج والمالية؛
- (و) ويفضل اتخاذ القرارات بتوافق الآراء ولكن يظل خيار التصويت مطلوباً عند الضرورة، كما هو الحال الآن؛
- (ز) تعد جلسات الإحاطة غير الرسمية للممثلين في روما قبل الاجتماعات مفيدة للغاية، ولكنها لا تعد بديلاً كاملاً لإحاطة الوفود من العواصم؛
- (ح) اتفق الأعضاء على أن المجلس ينبغي أن يزيد من تركيزه على اتخاذ القرارات ووضع التوصيات. وأيد كثير من الأعضاء الاقتراح الداعي إلى: يصرف المجلس النظر عن صياغة تقرير كامل، وأن تركز الصياغة على القرارات مما سيزيد من وضوحها. وهم يرون أن وثيقة مثل مذكرة يضعها الرئيس أو محضر حرفي للجلسات يمكن أن يكون بمثابة تسجيل للمناقشة، دون إنشاء مجموعة صياغة لهذا الغرض، ومع ذلك فقد يكون من اللازم إنشاء مجموعة صياغة للقرارات؛
- (ط) كان من رأي معظم الأعضاء أن المجلس ينبغي أن يضع مجموعة واضحة من التوصيات للمؤتمر بشأن برنامج العمل والميزانية المقترح، بما في ذلك مستوى الميزانية، وأن المجلس هو الذي ينبغي أن يحيل الاقتراح إلى المؤتمر. وينبغي النص على هذا الإجراء في النصوص الأساسية. وهم يرون أن هذا من شأنه أن يشجع المجلس على إجراء مفاوضات تحضيرية جادة للمؤتمر، ويمكن أيضاً أن يقلل من الوقت الذي يكرسه المؤتمر لقرار الميزانية على حساب التعامل مع القضايا الزراعية العالمية. وفي نفس الوقت، فإن ذلك لا ينتقص من ولاية المؤتمر في ما يتعلق باتخاذ القرارات النهائية. وقد أعلن أحد الأعضاء تحفظه على هذا الاقتراح؛

(ي) اتفق على أن المجلس والمؤتمر ينبغي أن يواصل السعي من أجل التوصل إلى توافق في الآراء في ما يتعلق باتخاذ القرارات، وعلى أن التصويت ينبغي أن يكون فقط بمثابة ملجأ أخير. وفي حالة عدم القدرة على التوصل إلى توافق في الآراء في المجلس بشأن القرارات التي تدرج ضمن اختصاص المؤتمر، وكانت هناك آراء تمثل أقلية كبيرة، ينبغي عادة إبلاغها إلى المؤتمر بالإضافة إلى آراء الأغلبية.

(61) رئيس المجلس المستقل: رأى جميع الأعضاء أنه ينبغي لرئيس المجلس المستقل أن يقوم بدور تيسيري أكبر لمواصلة تمكين المجلس من القيام بدوره على نحو أفضل في الحوكمة والرقابة، وأن هذا يتطلب منه التواجد لفترات أطول في روما. ورأى الأعضاء أن الرئيس المستقل:

- (أ) ينبغي أن يكون له دور محدد ومنصوص عليه في النصوص الأساسية؛
- (ب) ينبغي انتخابه من جانب جميع الأعضاء في المؤتمر؛
- (ج) أكدوا على ضرورة ألا يكون هناك تداخل في الدور التنفيذي بين الرئيس المستقل والمدير العام؛
- (د) سوف يحتاج إلى دعم محدود من الأمانة لكي يمارس عمله بكفاءة، غير أن الآراء تفاوتت حول مدى الدعم المطلوب والتكاليف التي ينطوي عليها.

تعيين المدير العام

(62) فيما يتعلق بتعيين المدير العام، وافق الأعضاء على أن يستمر العمل بالمقترحات الخاصة بترشيحات البلدان الأعضاء والانتخابات كما جاء في النصوص الأساسية، كما أنهم:

- (أ) وافقوا على أنه ينبغي الإعلان على نطاق واسع عن كل انتخاب قادم لمنصب المدير العام على أن يتضمن ذلك اختصاصات الوظيفة والكفاءات المطلوبة؛
- (ب) أكدوا من جديد ضرورة تحديد مدة شغل المنصب، ووافق كثير من الأعضاء على أن صيغة الأربع سنوات، بالإضافة إلى أربع سنوات أخرى هي الصيغة المقبولة منطقياً؛
- (ج) وافقوا على أنه ينبغي للمرشحين لمنصب المدير العام أن يتحدثوا أمام المجلس و/أو المؤتمر كجزء من عملية الانتخاب؛
- (د) رأوا أنه لا ينبغي تطبيق نظام تقييم الأداء على المدير العام حيث إن نتيجة أي انتخاب لفترة ثانية سوف تمثل تقييماً من جانب الأعضاء.

الملحق 2: تعليقات الأعضاء ومجموعات العمل على محتوى التقرير المرحلي الذي قدمه الرئيس إلى لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

يلخص الملحق التعليقات التي أبدتها وفود منفردة أو التي أبدها العديد من الوفود في بعض الحالات. وهي مقدمة لتسهيل استذكار ما قيل، ولكنها لا تعني بحال من الأحوال قبول غالبية التعليقات التي أبدت

(1) عناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل

- (أ) ينبغي أن يكون عدد الأهداف الاستراتيجية محدوداً، وينبغي وجود درجة من المرونة لضمان إسقاط الأهداف التي لم تعد صالحة ووضع أهداف جديدة للقضايا المستجدة.
- (ب) ينبغي تقسيم النتائج التي تعتمزم المنظمة تحقيقها إلى نتائج يعتمد تحقيقها حصراً على المنظمة ونتائج لا يقتصر تحقيقها على المنظمة. وبالنسبة للمجموعة الأولى من النتائج، ينبغي وضع مؤشرات، بينما ينبغي وضع نظام للتشاور والتعاون مع الجهات صاحبة المصلحة، من أجل رصد تحقيق النتائج التي لا يقتصر تحقيقها على المنظمة.
- (ج) ينبغي أن تتحمل المنظمة المسؤولية في ما يتصل بتوفير البيانات بشأن الأمن الغذائي العالمي، كما ينبغي أن يكون لها تأثير على السياسات والتوجيهات المتصلة بذلك.
- (د) ينبغي وضع الأولويات الإقليمية داخل الأولويات العامة للمنظمة.
- (هـ) ينبغي أخذ نتائج المؤتمر الرفيع المستوى في الاعتبار لدى تحديد المواضيع ذات الأولوية.

(2) دراسة الاستراتيجيات والبرامج

- (أ) ينبغي أن يُبرز التقرير جيداً أهمية نهج الحق في الغذاء وسبل المعيشة الريفية.
- (ب) ينبغي إلقاء الضوء على دور المنظمة الأساسي في المجالات التي تدرج ضمن ولايتها في ما يتعلق بإدارة المعارف ووضعها في متناول البلدان الأعضاء.
- (ج) ينبغي أن تُعطى أولوية للمحاصيل بالنسبة للمنظمة. وفي هذا المجال، لا ينبغي للمنظمة أن تعزز فقط المسائل المتصلة بالسياسات بل أن تضمن أيضاً نقل المعارف من أجل زيادة الإنتاجية الزراعية في البلدان النامية.

(3) عرض عملية البرمجة والميزنة على الأجهزة الرئاسية للنظر فيها

- (أ) ينبغي أن يكون مستوى الميزانية، الذي يوافق عليه المؤتمر، جزءاً من الوثيقة الموجزة التي تبرر المستوى المقترح وتتضمن تقديراً لمستوى الموارد المتوقعة من خارج الميزانية. وينبغي أن تكون الميزانية الإدارية والميزانية الفنية منفصلتين، وينبغي توضيح الميزانية الفنية بحسب الهدف الاستراتيجي.
- (ب) ينبغي أن يركز المؤتمر على البرامج ويتجنب مناقشة تفاصيل الميزانية (قبلت مجموعات العمل النتائج التي قدمتها الإدارة بالنسبة للخطة المتوسطة الأجل باعتبارها تمثل المستوى المناسب للتفاصيل).

- ### (4) المستحقات المتأخرة والسادات المتأخر: النظر في زيادة التخفيض الذي يُمنح نظير سداد البلدان الأعضاء لاشتراكاتها في الوقت المحدد (هذه المسألة محل نظر في الوقت الحاضر في لجنة المالية، وتنتظر لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقرير الخارجي المستقل نتائج هذه المناقشة).

(5) التغيير التنظيمي

- (أ) من المهم أن تتخذ الدورة الخاصة للمؤتمر قرارات مبكرة بشأن التغيير التنظيمي.
- (ب) ونظراً لأن إدخال تغييرات على هيكل المنظمة يمكن أن تترتب عليه تكاليف كبيرة، ينبغي أن يتجاوز دور الأجهزة الرئاسية مجرد تقديم ملاحظات على اتجاه التغيير.
- (ج) ينبغي إجراء مناقشة بمزيد من التعمق لتوصيات التقييم الخارجي المستقل بالنسبة لمعايير إنشاء المكاتب القطرية.
- (د) ينبغي أن يكون ممثلو المنظمة مسؤولين أمام الممثلين الإقليميين، كنتيجة للتوافق في الآراء في مجموعة العمل.
- (هـ) ينبغي أن يكون لكبار المديرين دور شامل في مناصرة القضايا الشاملة المهمة (مثل تغير المناخ والمساواة بين الجنسين) بدلاً من إنشاء وحدات منفصلة لهذه القضايا.
- (و) ينبغي تفويض سلطة المدير العام إلى المستويات الأدنى إلى أقصى درجة ممكنة، وتغيير هيكل المنظمة بناء على ذلك.
- (ز) ينبغي زيادة تحديد مهام المناصب المقترحة لنواب المدير العام قبل اتخاذ قرار بشأن العدد المناسب.
- (ح) ينبغي وضع آلية لضمان المحافظة على جودة عمل المنظمة أثناء عملية تخفيض مستوى الوظائف.

(6) الحوكمة العالمية

(أ) ينبغي تعريف مصطلح الحوكمة العالمية بمزيد من الوضوح. فالمقصود من هذا المصطلح أنه يعني توافق السياسات الدولية التي تطبقها الحكومات والتنظيم العالمي والإقليمي (الأدوات).

(ب) ينبغي زيادة الاهتمام بتوافق سياسات التنمية ومعاييرها.

(7) هيكل ووظائف الأجهزة الرئاسية: أبدى الأعضاء، الذين يرون أن وظائف لجنتي البرنامج والمالية وتشكيلهما في حاجة إلى مزيد من المناقشة، مقترحات من بينها:

(أ) ينبغي التذكير بأن ممثلي البلدان الأعضاء في لجنتي البرنامج والمالية ينبغي انتخابهم فقط على أساس قدراتهم الفنية.

(ب) أعضاء لجنتي البرنامج والمالية هم ممثلون لبلدان ولذلك لا يمكن تعيينهم على أساس قدراتهم الفنية.

(ج) لا ينبغي انتخاب رئيس كل من لجنة البرنامج ولجنة المالية بصفتهم الشخصية بل كممثلين لبلدان.

(8) كفاءة وفعالية الأجهزة الرئاسية ودور الرئيس المستقل للمجلس: وينبغي مواصلة المناقشات بشأن دور الرئيس المستقل للمجلس.

(9) تعيين المدير العام: في حالة عدم الموافقة على نظام تقييم المدير العام، ينبغي البحث عن طرق أخرى لضمان المساءلة كأن يقدم المدير العام تقريراً سنوياً إلى المجلس. إذ لا تعد الانتخابات التي تُجرى كل أربع أو ست سنوات أداة كافية للمساءلة.

الملحق 3: مشروع مخطط إرشادي لتقرير لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل إلى

الدورة الخاصة للمؤتمر (بما في ذلك خطة العمل الفورية

وعناصر الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل)

(يجوز للمدير العام تقديم تقرير منفصل إلى الدورة الخاصة أو إضافة ملحوظة ضمن مقدمة تقرير اللجنة المؤتمر. ويجوز لرئيس لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل أن يكتب مقدمة للتقرير).

(1) المقدمة

(أ) التقييم الخارجي المستقل – سرد مختصر للغاية لما يتضمنه التقييم

(ب) تفويض لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل

(ج) هيكل مجموعات العمل والنهج المتبع.

(2) مشروع قرار الدورة الخاصة للمؤتمر

(3) توصيات للمستقبل – خطة العمل الفورية²

(أ) رؤية المنظمة وأولوياتها البرمجية

(1) أولويات وبرامج المنظمة – عناصر الإطار الاستراتيجي الطويل الأجل والخطة المتوسطة الأجل (بناء

على المسودة التي أعدتها الإدارة)

(1) عناصر الرؤية الاستراتيجية (الإطار الاستراتيجي)

(2) أهداف الدول الأعضاء (الإطار الاستراتيجي)

(3) الأهداف الاستراتيجية (الإطار الاستراتيجي والخطة المتوسطة الأجل)

(4) إطار النتائج والمواضيع ذات الأولوية (الخطة المتوسطة الأجل)

(2) الأولويات والتعديلات البرمجية الفورية (2009-2011) – (بناء على المسودة التي

أعدتها الإدارة)

(3) إصلاح البرمجة والميزنة والرصد القائم على النتائج، بما في ذلك استراتيجية حشد الموارد (بناء على

المسودة التي أعدتها الإدارة)

² بالإضافة إلى القسم الخاص بالشراكات، سيشار إلى الشراكات أيضاً في النص كلما كان ذلك مناسباً.

(ب) الإصلاح على صعيد الحوكمة

- (1) إصلاح الأجهزة الرئاسية (بناء على المسودات التي أعدتها أمانة لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل)
- (2) الرقابة والتقييم التنظيمي (بناء على المسودات التي أعدتها أمانة لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل بالتشاور الكامل مع الإدارة)
 - (1) التقييم
 - (2) المراجعة

(ج) إصلاح النظم وتغيير الثقافة وإعادة الهيكلة التنظيمية

- (1) تغيير الثقافة المؤسسية وإصلاح النظم الإدارية ونظم الإشراف (بناء على المسودات التي أعدتها الإدارة مع الرجوع إلى استعراض الأصول والفروع ودراسة الإدارة)
 - (1) تغيير الثقافة في الأمانة، بما في ذلك النهج الذي يُتبع تجاه المخاطر
 - (2) سياسات الموارد البشرية
 - (3) المشتريات والتعاقد، وما إلى ذلك
 - (4) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
 - (5) المالية

- (2) إعادة الهيكلة بغرض تحقيق الفعالية والكفاءة (بعد تجاوب الإدارة استناداً إلى المسودات التي أعدتها أمانة لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل في تعاون كامل مع الإدارة) (التكاليف والوفورات التي تقدمها الإدارة)

(1) الهيكل التنظيمي للمنظمة:

- (أ) التمثيل على المستوى القطري
- (ب) المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية
- (ج) المقر الرئيسي

(2) الشراكات

- (د) الجدول الزمني للإنجازات الفورية والإنجازات المتوسطة الأجل – استرشادي (بناء على مسودة أعدتها

إدارة المنظمة بالتشاور مع أمانة لجنة المؤتمر المعنية بالتقييم الخارجي المستقل)

- (1) الجدول الزمني للأنشطة والمعالم البارزة ومؤشرات الإنجاز
- (2) المسؤوليات وترتيبات التنفيذ
- (3) جدول التكاليف والوفورات وبيان ما إذا كانت تتعلق بالبرنامج العادي أو الأموال التي تأتي من خارج الميزانية.