



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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

A

لجنة البرنامج

الدورة التاسعة والعشرون بعد المائة

13-9 نوفمبر / تشرين الثاني 2020

تقييم استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني

يمكن توجيه أي استفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيد Masahiro Igarashi

مدير مكتب التقييم

الهاتف: +39 065705 3903

البريد الإلكتروني: OED-Director@fao.org

الموجز

تتعاون منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة منذ عهد بعيد مع منظمات المجتمع المدني من أجل مكافحة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والفقر الريفي. وأكدت الاستراتيجية الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني، التي أقرتها الأجهزة الرئاسية للمنظمة في عام 2013، عزم المنظمة على تطوير وتوسيع تعاونها الطويل الأمد مع منظمات المجتمع المدني بهدف تحقيق نتائج التنمية الاستراتيجية. ويقدم هذا التقييم تقييماً للتقدم الذي أحرزته المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، ويبحث في فعالية العمليات والآليات وترتيبات التنفيذ ذات الصلة. وتُقيّم نتائج الاستراتيجية على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية.

ويشير التقييم إلى أهمية الاستراتيجية في توفير إطار عمل للشراكات المعززة والمبادرات التعاونية، ودورها في دعم انخراط منظمات المجتمع المدني في حوار السياسات العامة من خلال مجموعة من منصات أصحاب المصلحة المتعددين والمنتديات الدولية، والمبادرات من أجل تعزيز التعاون الإقليمي والتعاون بين بلدان الجنوب. وساهمت شراكات منظمة الأغذية والزراعة مع منظمات المجتمع المدني في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وظلّ جوهر الاستراتيجية مناسباً في سياق الالتزامات العالمية والأولويات التنموية الناشئة وخطة عام 2030. وفي حين أنّ هذا أمر جدير بالثناء، فقد تبين أنّ معظم مبادرات الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، ولا سيما على المستوى القطري، تنفرد إلى التركيز الاستراتيجي على بناء العلاقات الطويلة الأجل، وعلى المشاركة في إنشاء الشراكات وتقاسم الأعباء.

وساهمت شراكات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني في العديد من مجالات العمل المحددة في الاستراتيجية، ولا سيما في تنفيذ البرامج الميدانية والحوار بشأن السياسات. ومع ذلك، اقتصرت غالبية الشراكات على المستويين الإقليمي والمحلي على عمليات الانخراط لمرة واحدة، مع محدودية إمكانية تكرار النتائج المحققة واستدامتها. وكان من المفترض أن تكون أطر البرمجة القطرية الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية ولتحديد مجالات انخراط منظمات المجتمع المدني المحتملة. ولكن، في معظم أطر البرمجة القطرية الخاصة بالمنظمة والتي تم استعراضها لإجراء هذا التقييم، لم يتم ذكر الشراكات مع منظمات المجتمع المدني أو لم تحظ إلا بقدر ضئيل من الاعتبار. ولا يتم التخطيط لمعظم أشكال التعاون التي تُجرىها منظمات المجتمع المدني على المستوى القطري من خلال أطر البرمجة القطرية، ولكن يتم تشكيلها بناءً على الاحتياجات المحددة للمشايخ، عادةً من خلال ترتيبات تقديم الخدمات، ويُشار إلى الشركاء فيها كشركاء منفذين أو مستفيدين. ومع ذلك، أسفرت تدخلات المنظمة الرامية إلى تعزيز الانخراط مع المجتمع المدني عن إقامة شراكات مثمرة. وكانت الجهود التي تبذلها منظمة الأغذية والزراعة لدعم التنفيذ الوطني للخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني، على وجه الخصوص، وسيلة فعالة لزيادة الانخراط مع المجتمع المدني على المستوى القطري.

وتُعزى التحديات في إقامة التعاون والشراكات بين المنظمة والمجتمع المدني إلى عمليات طويلة ومعقدة، وإجراءات غير متسقة، وتُهج تفاعلية بدلاً من النهج الاستراتيجية. وقد ساعدت آليات إدارة المخاطر والعناية الواجبة التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة على حماية المنظمة من المخاطر المحتملة، ولكن يُنظر إليها على أنّها

مرهقة وطويلة وتحدّ من إقامة المزيد من التعاون. وعند التعامل مع مجموعة واسعة من المنظمات، ينبغي للمنظمة أن تأخذ في الحسبان قدرات الشركاء، وأن تبذل المزيد من الجهود لتوضيح تصنيف الانخراط القائم على الطلب وأدواره ومستوياته ونطاقه ومبادئه. وخلص التقييم إلى ما يلي:

(أ) **الاستنتاج 1:** تؤكد الاستراتيجية التزام المنظمة بمواصلة الانخراط مع منظمات المجتمع المدني. ورغم العدد المحدود من الشراكات ذات الطابع الرسمي، هناك اتجاه متزايد نحو زيادة التعاون مع هيئات المجتمع المدني. ويتعيّن على المنظمة أن تستفيد من هذه الترتيبات وأن تُوجّه بشكل فعال وحداتها نحو عمليات الانخراط الاستراتيجية والطويلة الأجل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(ب) **الاستنتاج 2:** لم يتمّ التخطيط بشكل استراتيجي لمعظم شراكات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني، ولم تُدمج في برامج المنظمة وخطط عملها سوى إلى الحدّ الأدنى. وللإفادة الكاملة من إمكانات العمل العالمي المشترك من أجل تنفيذ خطة عام 2030، ينبغي للمنظمة أن تبذل جهوداً متضافرة لإقامة شراكات مبنية على الطلب، وأن تحدد منظمات المجتمع المدني المناسبة وأن تشركها على نحو فعال كشركاء في التنمية على قدم المساواة وعلى المدى الطويل، بدلاً من التعاقد معها للاستعانة بخدماتها للمهام القصيرة الأجل.

(ج) **الاستنتاج 3:** يبدو أنّ الأسلوب العام لتشغيل ترتيبات الشراكة يقتصر على بضعة نماذج وأدوات للتعاون لا تعزز الانخراط القائم على الطلب مع منظمات المجتمع المدني كشركاء في التنمية. وينبغي للمنظمة أن تنظر في إمكانية تحسين إجراءات الدخول في شراكات من خلال توسيع نطاق الاتفاقيات وصكوك الشراكة.

(د) **الاستنتاج 4:** لا تستند جهود تنمية الشراكات إلى نظام فعال للتوجيه وإدارة المعارف يمكن أن يكون بمثابة مركز تنظيمي لأفضل الممارسات والنهج الموثقة جيداً لتنمية الشراكات والتعاون.

◀ ولذلك يوصي التقييم بما يلي:

(أ) **التوصية 1:** ينبغي للاستراتيجية أن تظل بمثابة إطار لانخراط منظمة الأغذية والزراعة مع المجتمع المدني في المجالات الواسعة للأمن الغذائي وتنمية القطاع الزراعي، ميسرةً التعاون القائم على القيم المشتركة والشراكات المبنية على الطلب على أساس المساواة والثقة والشمولية والمنافع المتبادلة. وينبغي أن تقوم شعبة الشراكات والتعاون في الأمم المتحدة بتوجيه الشعب الفنية في المنظمة لإجراء تحليل للفرص والمنافع المتبادلة المحتملة التي قد تنشأ عن إدراج منظمات المجتمع المدني في مسارات عملها الرئيسية، مع التركيز على الشراكات التي من شأنها تعبئة مجموعة مناسبة من المعارف والموارد والأصول لتحقيق الأهداف التنظيمية وخطة عام 2030. وينبغي لكل بلد من البلدان المشمولة في البرامج، أن يقوم برسم خريطة للجهات الفاعلة غير الحكومية ذات الصلة، وأن يجري وتحليلاً للمجالات التعاون مع هذه الجهات وكيفية مساهمة التعاون المبني على الطلب معها في تحقيق أهداف إطار التعاون الجديد للأمم المتحدة وأطر البرمجة القطرية. وعلى النحو المنصوص عليه في الاستراتيجية، ينبغي لشعبة الشراكات أن تعزز جهودها لمساعدة المكاتب الميدانية في إجراء عمليات رسم الخرائط هذه.

(ب) **التوصية 2:** في سياق خطة عام 2030، ينبغي للمنظمة أن تنظر في إمكانية توسيع نطاق انخراطها في شبكات وآليات الشراكة الفعالة بين أصحاب المصلحة المتعددين بما يتجاوز اتفاقيات الشراكة الثنائية. وينبغي للمكاتب القطرية التابعة للمنظمة أن تجري تقييمًا لأوجه التكامل والتآزر مع عمل سائر الجهات الفاعلة في مجال التنمية ضمن مجالات العمل ذات الأولوية في إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، وأن تختار المكاتب القطرية أن تقود أو أن تشارك في إقامة شراكات متعددة أصحاب المصلحة مع منظمات المجتمع المدني ووكالات الأمم المتحدة وسائر الجهات الفاعلة في مجال التنمية ضمن مجالات العمل ذات الأولوية في إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة.

(ج) **التوصية 3:** ينبغي للمنظمة أن تقوم باستعراض ووضع نهج متسق لتطوير ترتيبات الشراكة، وتبسيط عملياتها، ومراجعة الصكوك المخصصة للانخراط مع منظمات المجتمع المدني بغية التأكد من أنّ الضمانات تتناسب مع مستوى الانخراط ونطاقه. وفي هذا الصدد، يمكن أن تغتنم المنظمة الفرص المتاحة للابتكار والاستفادة من أفضل الممارسات والنماذج القائمة والارتقاء بها، الأمر الذي قد يُسترشد به في إنشاء بوابة إلكترونية واحدة شاملة متكاملة يمكن من خلالها التفاعل مع الشركاء (المحتملين).

(د) **التوصية 4:** ينبغي للمنظمة أن تحسّن تقييمها لقيمة وتأثير الشراكات الجارية والسابقة وأن تستخلص الدروس المستفادة من أجل إعداد توجيهات محدّثة للشروع في نهج التعاون الفعّالة، وإجراء التحديثات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية. وتماشياً مع الترتيبات المقترحة أصلاً لتنفيذ الاستراتيجية، ينبغي أن تعزز وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة بشكل كبير نظام رصدها للشراكات، وأن تضمن تحديث قاعدة بيانات الشراكات في الوقت المناسب، وأن تقيّم تأثير ومنافع الشراكات والتحديات التي تواجهها لأغراض المساءلة والتعلّم. وينبغي إدراج المعلومات الناتجة عن ذلك في الوثائق التوجيهية والمنتجات المعرفية، وكذلك في التقارير المنتظمة التي تُرفع إلى لجنة البرنامج في المنظمة وفي سائر آليات رفع التقارير.

التوجيهات المطلوبة من لجنة البرنامج

← إن لجنة البرنامج مدعوة إلى استعراض مضمون هذه الوثيقة وإسداء التوجيهات التي تراها مناسبة.

المحتويات

6.....	شكر وتقدير	
7.....	المقدمة	-1
7.....	الغرض من التقييم.....	1-1
7.....	النطاق والأهداف	2-1
8.....	المنهجية	3-1
8.....	المحددات	4-1
10.....	استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني	-2
10.....	الاستراتيجية.....	1-2
10.....	ترتيبات تنفيذ الاستراتيجية.....	2-2
10.....	وحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني	1-2-2
11.....	آليات التنفيذ	2-2-2
11.....	عملية العناية الواجبة للموافقة على الشراكات	3-2-2
12.....	الموارد	4-2-2
13.....	النتائج	-3
13.....	الأهمية الاستراتيجية	1-3
18.....	الفعالية والمساهمة في النتائج	2-3
28.....	كفاءة طرق ونهج تطوير الشراكات	3-3
42.....	دمج المواضيع المشتركة بين القطاعات	4-3
46.....	الاستنتاجات والتوصيات	-4
46.....	الاستنتاجات.....	1-4
49.....	التوصيات	2-4
54.....	المراجع.....	
57.....	المرفق 1: الأشخاص الذين قولوا.....	
67.....	الملاحق.....	

شكر وتقدير

يوّد مكتب التقييم في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة التقدم بالشكر لكل من ساهم في هذا التقييم. وقد تم الاضطلاع بالتقييم بالتعاون الممتاز بين الإدارة وموظفي شعبة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة في منظمة الأغذية والزراعة (قسم الشراكات سابقًا).

ويعرب المكتب عن امتنانه للمديرين العامين المساعدين، وممثلي المنظمة، والمسؤولين عن الشراكات، وغيرهم من موظفي المنظمة الذين قدموا الأفكار القيمة والدعم القيم لفريقنا. ويعرب المكتب أيضًا عن خالص امتنانه للموظفين وللممثلين من الحكومات، والأوساط الأكاديمية، ووكالات التنمية، ومنظمات المجتمع المدني، ومنظمة الأغذية والزراعة الذين أجابوا على استفساراتنا خلال هذه العملية.

ونودّ أيضًا أن نعرب عن امتناننا لإدارة مكتب التقييم والموظفين الذين خصصوا الوقت اللازم لتحديد النتائج والأفكار المتعلقة بالتقييم ومشاركتها ومناقشتها، ولا سيما السيد Masahiro Igarashi، مدير مكتب التقييم، والسيد Olivier Cossee، مسؤول تقييم أول في مكتب التقييم.

وترأس فريق التقييم السيد Serdar Bayryyev، مسؤول التقييم الأول في مكتب التقييم. وضمّ فريق التقييم كلاً من السيد Mikal Khan والسيدة Enika Bushi، وكلاهما من مكتب التقييم، وستة مقيمين خارجيين مستقلين هم السادة: Moussa Djire و Lasha Khonelidze و Roberto La Rovere و Saboury Ndiaye و Miguel Nunes Silva و Natascia Palmieri. وأخيراً، أثبت الدعم الإداري الذي قدّمه السيد Martin Corredoira قيمته في ترتيب المهام المكثفة.

1- المقدمة**1-1 الغرض من التقييم**

- 1- يوجز هذا التقرير النتائج والاستنتاجات الرئيسية التي خلص إليها تقييم استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني.¹ وقد طُلب هذا التقييم في الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للجنة البرنامج في منظمة الأغذية والزراعة² (نوفمبر/ تشرين الثاني 2018).
- 2- ويتمثل الغرض الرئيسي من هذا التقييم في تقديم تقييم موضوعي بشأن التقدّم الذي أحرزته المنظمة نحو تنفيذ استراتيجيتها الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني، ودراسة مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

2-1 النطاق والأهداف

- 3- يغطّي التقييم الفترة ما بين عامي 2013 و2019، أي الفترة منذ اعتماد الاستراتيجية. ويبحث في مدى ملاءمة تصميم الاستراتيجية ومُهجها إزاء الشراكات. ويقمّم طرق تنفيذ الاستراتيجية والتقارير عن الإنجازات الناتجة من الشراكات مع منظمات المجتمع المدني. وبالإضافة إلى ذلك، يقمّم التقييم تحليلاً للأسباب التي أدت إلى تحقيق النتائج المرجوة من الاستراتيجية أو عدم تحقيقها. ويشمل نطاق التقييم جميع عمليات المنظمة، والآليات والترتيبات الأخرى لتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك أطر البرمجة القطرية، والتوجيهات، والأدوات، والقدرات، والموارد المسخّرة، ذات الصلة. ويتم تقييم النتائج المحققة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، في إطار الفئات الرئيسية لمساهمات منظمات المجتمع المدني المحددة في الاستراتيجية.
- 4- ويطبّق التقييم التعريفين المستخدمين "للشراكات" و"منظمات المجتمع المدني" من جانب المنظمة في استراتيجياتها الخاصة بالشراكات³ متى كان هناك مشاركة فاعلة في عمل مشترك أو منسق من قبل شريكين اثنين أو أكثر، مع التزام طويل الأجل، تساهم فيه جميع الأطراف في المخرجات لتحقيق هدف مشترك.⁴ وعُرف المجتمع المدني على أنه "المجال الذي تنظم فيه الحركات الاجتماعية نفسها حول أهداف وعناصر مكونة ومصالح مواضيعية"⁵، وغالبًا ما تتقاسم المنظمات بعض الأهداف المشتركة والموارد و/أو النهج لتنظيم قدراتها على صنع القرار والدعوة والمعرفة.
- 5- ويركّز التقييم على الشراكات التي أصبحت رسمية من خلال اتفاقيات قانونية، مثل مذكرات التفاهم واتفاقيات الشراكة وتبادل الخطابات، والتي يتمّ تتبعها جميعًا في قاعدة البيانات الخاصة بشعبة الشراكات (28 شراكة حاليًا). ويستعرض التقييم أيضًا الشراكات القائمة على خطابات الاتفاق في بلدان مختارة، فضلًا عن أمثلة على المبادرات التعاونية مع منظمات المجتمع المدني التي لم يتمّ إضفاء الطابع الرسمي عليها.

¹ منظمة الأغذية والزراعة (2013)

² الوثيقة CL 160/3 (متاحة على الرابط التالي: <http://www.fao.org/3/my401ar/my401ar.pdf>)

³ منظمة الأغذية والزراعة (2012)، منظمة الأغذية والزراعة (2013)

⁴ منظمة الأغذية والزراعة (2012)

⁵ الجمعية العامة للأمم المتحدة (1998)

6- ويركز التقييم على ثلاثة أسئلة شاملة:

- **الأهمية الاستراتيجية:** ما هو مدى استجابة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لأولويات التنمية العالمية واحتياجات الأعضاء في المنظمة، وما هو مدى تقديمها للتوجيه الاستراتيجي والإرشاد لوحدة المنظمة؟
- **الفعالية والمساهمة في تحقيق النتائج:** ما هو مدى مساهمة شركات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني في تحقيق النتائج (نتائج الإطار الاستراتيجي، والنتائج على المستويين الإقليمي والقطري)؟
- **كفاءة طرق تطوير الشراكات:** هل توفر الاستراتيجية وآليات تنفيذها إطار عمل متنسق لتعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني؟

3-1 المنهجية

7- أجرى مكتب التقييم في المنظمة التقييم بدعم من فريق مؤلف من استشاريين خارجيين يتمتعون بالخبرة المواضيعية وبخبرات قطرية محددة. وقد استفاد التقييم طوال عملية التقييم من معارف الفريق التابع لوحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني وسائر وحدات المنظمة. ويرد المزيد من المعلومات بشأن المنهجية في اختصاصات التقييم في الملحق 1.

8- اعتمد التقييم في جمع البيانات على مصادر متعدّدة وطرق متنوّعة: استعراض الوثائق، وتحليل البيانات، والتحليل التجميحي للأدلة من التقييمات والمقابلات التي أجريت في السابق مع أصحاب المصلحة على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية. واستند اختيار البلدان إلى شركات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني فيها من حيث نطاقها وتنوعها، وقد تمّ تحديدها من خلال استعراض البيانات الثانوية بالتشاور مع الفريق التابع لوحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني. وأجرى فريق التقييم دراسات حالة للبلدان التالية (بالإضافة إلى مقابلات مع جميع المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي):

- أفريقيا: تنزانيا، والسنغال، وسيراليون وكابو فيردي، ومالي، والنيجر.
- آسيا والمحيط الهادئ: جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، والفلبين، وفيت نام، ومنغوليا، ونيبال.
- أوروبا وآسيا الوسطى: البرتغال، وجورجيا وجمهورية القيرغيز، وطاجيكستان.
- أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي: باراغواي، والبرازيل وغواتيمالا، وكولومبيا.
- الشرق الأدنى وشمال أفريقيا: الأردن ولبنان

4-1 القيود

9- ركّز التقييم، عند تحديد نطاقه، على الشراكات مع منظمات المجتمع المدني وفقاً لتعريف المنظمة لـ "منظمات المجتمع المدني" و "الشراكات" كما هو موضح في استراتيجيات منظمة الأغذية والزراعة بشأن الشراكات. ووجد فريق التقييم تفسيرات مختلفة لهذه التعريفات داخل المنظمة. ولذلك، ركّز التقييم تحليله على الشراكات التي أبرمت بشكل رسمي من خلال الترتيبات القانونية، مثل مذكرات التفاهم واتفاقيات الشراكة وتبادل الخطابات، التي تمت الإشارة إليها في التقارير المرحلية المقدمة إلى الأجهزة الرئاسية في المنظمة. واستكمل فريق التقييم هذا التحليل بتقييم لشراكات مختارة أقيمت على المستوى القطري.

10- وواجه فريق التقييم تحديات متعلقة بالسفر وبترتيبات العمل في ظلّ جائحة كوفيد-19، وشهد تأخيرات في الوصول إلى المخبرين الرئيسيين وفي تجميع البيانات والمعلومات والحصول عليها. وبسبب القيود المفروضة على السفر في العديد من البلدان خلال فترة التقييم، تمّ تعديل المنهجية لتشمل مجموعةً من دراسات الحالات القطرية التي أجراها استشاريون مقيمون في تلك البلدان، ومقابلات ودراسات الحالة أجراها عن بعد استشاريون يتمتّعون بخبرة محددة. وبسبب هذه القيود، لا يدّعي التقييم أنه شامل في وصفه للنتائج المحقّقة.

2- استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني

1-2 الاستراتيجية

11- أقرت الأجهزة الرئاسية في المنظمة استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني (المشار إليها في ما يلي باسم الاستراتيجية) في عام 2013. وتعمل المنظمة بالاشتراك مع منظمات المجتمع المدني على أساس أن "النصوص الأساسية للأجهزة الرئاسية في المنظمة وقواعدها وإجراءاتها وتشكيلتها لن تتأثر بذلك".⁶ وتحدد النصوص الأساسية⁷ للمنظمة العلاقة مع المنظمات غير الحكومية، وتضمن الإجراءات والسياسات لمشاركة منظمات المجتمع المدني في عمليات وضع المعايير في المنظمة.

12- إن المنظمة، إذ تقر بأن منظمات المجتمع المدني صاحبة مصلحة رئيسية في مكافحة انعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية والفقر في الريف، قد سعت إلى تحسين التنسيق والتعاون بين المنظمات العامة ومنظمات المجتمع المدني للانخراط في البرامج الناجحة وتوسيع نطاقها لتحقيق نتائج أفضل في تحويل الإنتاج الزراعي وتلبية الاحتياجات إلى الأغذية والعمالة في المستقبل. وتولي المنظمة اهتمامًا خاصًا إلى تقييم المنافع المتبادلة للشراكات والمخاطر التي قد تؤثر على أهداف المنظمة بأن تكون منتدى غير متحيز ومنظمة حكومية دولية قائمة على المعارف. وحددت الاستراتيجية ستة مجالات للتعاون ومستويين اثنين للتفاعل مع منظمات المجتمع المدني، بالاستناد إلى أساليب عمل ومسوّغات منطقية مختلفة، على المستوى العالمي - المقر الرئيسي وعلى المستوى الميداني (الإقليمي والوطني والمحلي). وتُركّز الاستراتيجية بصورة رئيسية على عمل المنظمة مع منظمات المجتمع المدني على المستوى الميداني.

2-2 ترتيبات تنفيذ الاستراتيجية

1-2-2 وحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني

13- تقع مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية على عاتق وحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني، ضمن الشعبة السابقة للشراكات والتعاون في ما بين بلدان الجنوب. وفي يناير/كانون الثاني 2019، تم دمج شعبة الشراكات والتعاون في ما بين بلدان الجنوب مع قسم دعم البرامج والتعاون الفني، وأعيد تسميتهما بشعبة الشراكات. وتتضمن ولاية شعبة الشراكات تقديم اقتراحات بالتنسيق مع الشعب الفنية والمكاتب الإقليمية والقطرية؛ وفحص الشركاء المقترحين من خلال عملية العناية الواجبة؛ ثم تقديم الاقتراحات إلى اللجنة الفرعية المعنية باستعراض الاتفاقات المالية وغير ذلك من الاتفاقات (وبشكل استثنائي إلى لجنة الشراكات) للموافقة عليها. وفي وقت إجراء التقييم، تضمنت قاعدة البيانات الخاصة بشعبة الشراكات 28 شراكة مع منظمات المجتمع المدني أبرمت منذ عام 2013. وشمل مؤشر الأداء الرئيسي لشعبة الشراكات 30 شراكة استراتيجية تم إبرامها ومواصلة العمل بها حتى نهاية عام 2019 و30 شراكة للفترة المنتهية في عام 2021.

⁶ منظمة الأغذية والزراعة (2013)

⁷ منظمة الأغذية والزراعة (2017- أ)

2-2-2 آليات التنفيذ

- 14- وُضعت الترتيبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية لأول مرة في فترة السنتين 2014-2015، واستُكملت بمجموعة من المبادئ والخطوط التوجيهية لإقامة الشراكات مع منظمات المجتمع المدني. وفي عام 2013، اعتمدت منظمة الأغذية والزراعة الخطوط التوجيهية للعمل مع منظمات المجتمع المدني والموجهة إلى موظفي المنظمة، والخطوط التوجيهية لضمان التمثيل المتوازن للمجتمع المدني في اجتماعات المنظمة وعملياتها.⁸ وكذلك تنظّم السياسة والخطوط التوجيهية المتعلقة بشعار المنظمة⁹ الشروط التي يمكن بموجبها استخدام شعار المنظمة في إطار الشراكات مع منظمات المجتمع المدني.
- 15- وتتمثل نيّة المنظمة في الاعتماد على شبكة من جهات الاتصال المعنية بالشراكات لدعم الانخراط مع منظمات المجتمع المدني وضمان التنفيذ المتسق والفعال للاستراتيجية عبر المنظمة.¹⁰ وبالنسبة إلى الشراكات على المستوى العالمي، تُعقد مناقشات بين شعبة الشراكات والبرامج الاستراتيجية للمنظمة في سياق عملية التخطيط السنوية، وتنعكس في اتفاقات الخدمات مع كل برنامج استراتيجي. ويقوم موظفو الشراكات في المراكز الإقليمية وجهات الاتصال المعنية بالشراكات في الشعب الفنية في المقر الرئيسي بتوجيه المكاتب الميدانية في تحديد وتقديم جميع الاقتراحات الخاصة بالشراكات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. وعلى المستوى الوطني، يتعيّن على مديري البرامج الاستراتيجية وممثلات المنظمة أن يحددوا ما إذا كان بإمكان الشركاء المحتملين من منظمات المجتمع المدني، المساعدة في زيادة تنفيذ مخرجات إطار عمل قطري محدد.¹¹
- 16- وقد أنشأت وحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني نظامًا لرصد تنفيذ الشراكات بما يتماشى مع إطار عمل البرامج الاستراتيجية الذي يتم تطبيقه في جميع أنحاء المنظمة، بالتنسيق مع الموظفين التقنيين المسؤولين. ويُعدّ الموظفون التقنيون المسؤولون التقارير المرحلية السنوية للشراكة (الشراكات) التي يكونون مسؤولين عنها. وبعد ذلك، تقوم شعبة الشراكات بتجميع هذه التقارير ضمن تقرير سنوي يُرفع إلى الأجهزة الرئاسية في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، احتفظت شعبة الشراكات، منذ عام 2018، بقاعدة بيانات خاصة بالشراكات السابقة والمستمرة، وهي بمثابة مستودع للتجارب المكتسبة خلال العمل مع منظمات المجتمع المدني (انظر الشكل 2 في الملحق 2).

3-2-2 عملية العناية الواجبة للموافقة على الشراكات

- 17- أنشأت منظمة الأغذية والزراعة آليات لتحديد وإدارة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الطابع الحكومي الدولي للمنظمة واستقلالها وحيادها. وتهدف وظيفة إدارة المخاطر وعملية العناية الواجبة إلى توفير البيانات والمقاييس لتقييم هذه المخاطر، ومن ثم دعم عملية اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن الانخراط مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني.

⁸ منظمة الأغذية والزراعة (ج)، منظمة الأغذية والزراعة (2013) (د)

⁹ منظمة الأغذية والزراعة (2017) (د)

¹⁰ منظمة الأغذية والزراعة (2013)

¹¹ منظمة الأغذية والزراعة (2013)

4-2-2 الموارد

18- ظلّت الموارد البشرية المخصصة لفريق المنظمة المسؤول عن الشراكات مع منظمات المجتمع المدني، مستقرة في الغالب منذ عام 2012، مع موظفين اثنين (من الفئتين الفنيّتين ف-4 وف-1) وثلاثة استشاريين.

3- النتائج

1-3 الأهمية الاستراتيجية

النتيجة 1: تؤكد الاستراتيجية مجددًا عزم المنظمة على الماضي قُدماً وتوسيع تعاونها الطويل الأمد مع منظمات المجتمع المدني وتحسينه، ما يوفر إطاراً للشراكات والمبادرات التعاونية المعززة لتحقيق النتائج الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية والوفاء بولاية المنظمة.

19- وجد التقييم إجماعاً واسع النطاق لدى إدارة المنظمة وموظفيها وبعض ممثلي منظمات المجتمع المدني على أنّ الاستراتيجية بُنيت على أسس التزام المنظمة وتعاونها مع منظمات المجتمع المدني في الماضي، من أجل تعزيز التعاون وتبسيط العمليات ذات الصلة وتوفير التوجيه الاستراتيجي لمجالات التعاون الممكنة حول النواتج الاستراتيجية المتعلقة بالتنمية والمحددة في الإطار الاستراتيجي المنقح لمنظمة الأغذية والزراعة.

20- دأبت منظمة الأغذية والزراعة منذ عهد بعيد على التعاون مع منظمات المجتمع المدني. وشهدت جهود تطوير الشراكات التي تبذلها زخماً متجدداً مع قمة ريو لعام 1992 بشأن البيئة والتنمية، بوصفها علامة بارزة في الجهود العالمية المبذولة لتحقيق التنمية المستدامة والعادلة. ومنذ ذلك الحين، دعت الأمم المتحدة إلى زيادة مشاركة المجتمع المدني في عملية التنمية التشاركية، بناءً على جدول أعمال القرن الحادي والعشرين المعتمد في قمة ريو، والذي أضاف طابعاً رسمياً على تسعة شرائح من المجتمع (تسمى "المجموعات الرئيسية")¹² بوصفها القنوات الرئيسية التي ستيسر الأمم المتحدة من خلالها المشاركة الكاملة في الأنشطة المتعلقة بالتنمية المستدامة.¹³

21- وشكّل مؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام 1996، الذي استضافته منظمة الأغذية والزراعة، نقطة تحوّل في ضمان مشاركة مجموعة واسعة من منظمات المجتمع المدني في حوار عالمي على مستوى السياسات. وكانت مشاركة المجتمع المدني مهمة خلال العملية التحضيرية، إذ ساهمت المنظمات غير الحكومية في إعداد وثائق القمة، والمشاورات الإقليمية والعالمية، واجتماعات لجنة الأمن الغذائي العالمي. وحضرت القمة نحو 500 منظمة من منظمات المجتمع المدني، بينما استضاف منتدى المنظمات غير الحكومية الذي تمّ تنظيمه بالتوازي 1300 ممثل عن 80 دولة. وأدّت هذه الاجتماعات إلى إنشاء شبكات عالمية خاصة بالأمن الغذائي استمرت في العمل بعد القمة.

22- وبعد القمة، أصدرت المنظمة بيانات سياساتية تهدف إلى أن تكون بمثابة أساس لتحقيق المزيد من التعاون. ومنذ عام 2000، وقّرت المنظمة الدعم لسلسلة من المشاورات الإقليمية بين المنظمات غير الحكومية / منظمات المجتمع المدني، تُوجت بالتزام مشترك في الدورة السادسة والعشرين للجنة الأمن الغذائي العالمي بتعزيز أنشطتها في دعم الأمن الغذائي. وشملت المبادرات الرئيسية مشاركة منظمات المجتمع المدني في إعداد مدونة السلوك بشأن توزيع مبيدات الآفات واستخدامها (التي اعتمدها مجلس منظمة الأغذية والزراعة في عام

¹² تشمل "المجموعات الرئيسية" النساء، والأطفال، والشباب، والشعوب الأصلية، والمنظمات غير الحكومية، والسلطات المحلية، والعمال ونقابات العمال، والأوساط العلمية والتكنولوجية، والمزارعين، وقطاع الأعمال، وقطاع الصناعة.

¹³ الأمم المتحدة (1992)

2002)،¹⁴ والخطوط التوجيهية الطوعية لدعم الأعمال التدريجي للحق في غذاء كافٍ في سياق الأمن الغذائي الوطني (التي اعتمدها مجلس منظمة الأغذية والزراعة في عام 2004)،¹⁵ والعملية الشاملة لتطوير الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات¹⁶ في عامي 2009-2010، والخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك صغيرة النطاق في عام 2015.¹⁷

23- واستعدادًا لانعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في ريو دي جانيرو في يونيو/حزيران 2012، دعمت منظمة الأغذية والزراعة عمليات إقامة الشبكات الواسعة النطاق في جميع أنحاء العالم لتعزيز المشاركة الفاعلة لممثلي المزارعين ومنظمات المجتمع المدني في المؤتمر والأحداث ذات الصلة. ومنذ عام 2012، أكدت الإدارة العليا في المنظمة باستمرار الحاجة إلى تعزيز الشراكات مع جميع الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني، في ضوء الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأغذية والزراعة التي تم استعراضها من أجل إحراز التقدم نحو القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية. وقد انعكس هذا التركيز المتجدد في وضع الاستراتيجية المحدثة للشراكات مع منظمات المجتمع المدني، وكانت نتيجة الانخراط المكثف مع أعضاء المجتمع المدني وممثليه، وفقًا للنهج التشاركي الذي تُرَوِّج له الاستراتيجية نفسها.

24- وبدأت عملية التشاور مع الأعضاء مع الخطوط العريضة المؤقتة للاستراتيجية في مارس/آذار 2011، ولم يتم إقرار الاستراتيجية إلا في أبريل/نيسان 2013. واعتبر كلٌّ من منظمة الأغذية والزراعة وممثلي المجتمع المدني أنّ اعتراف الاستراتيجية بالمنافع المتبادلة للتعاون مع منظمات المجتمع المدني يمثل خطوة مهمة إلى الأمام. وحددت الاستراتيجية مجالات التعاون الرئيسية، بالإضافة إلى المشاركة التقليدية لمنظمات المجتمع المدني في البرامج الميدانية وفي أنشطة تنمية القدرات. ومنذ اعتماد الاستراتيجية، زاد عدد مبادرات الشراكة والمجالات المواضيعية للانخراط مع منظمات المجتمع المدني بشكل كبير، مما يعكس الجهود التي بذلتها المنظمة لتعزيز مشاركة منظمات المجتمع المدني في أعمال التنمية، وكذلك في دورات لجنة الزراعة ومؤتمرات المنظمة بصفة مراقب. وفي عام 2015، تم بالفعل تحقيق مؤشر الأداء الرئيسي فتم إبرام 30 شراكة استراتيجية ومواصلة العمل بها بحلول عام 2019. وعلى الرغم من أنّ الاستراتيجية قد وُضعت قبل اعتماد خطة عام 2030، فإنّ مبادئها الرئيسية تبدو متسقة مع النهج السائد على نطاق الأمم المتحدة لبناء مشاركة مفتوحة وتعاونية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والجهات الفاعلة غير الحكومية في سياق التنمية المستدامة.

النتيجة 2: وفقًا لأهداف الاستراتيجية، تعمل المنظمة على تشجيع مشاركة منظمات المجتمع المدني على نحو أكبر في مناقشات السياسات العالمية والمشاورات الإقليمية والوطنية والآليات المتعددة أصحاب المصلحة والمنتديات ذات الصلة بولاية المنظمة.

25- تدعم المنظمة انخراط منظمات المجتمع المدني في الحوار بشأن السياسات مع الأعضاء وصانعي القرارات من خلال مجموعة من المنصات المتعددة أصحاب المصلحة والمنتديات الدولية. وينطوي هذا الانخراط على تيسير

¹⁴ منظمة الأغذية والزراعة (2002)

¹⁵ منظمة الأغذية والزراعة (2005)

¹⁶ منظمة الأغذية والزراعة (2012ب)

¹⁷ منظمة الأغذية والزراعة (2015أ)

المنتديات الحكومية الدولية، مثل لجنة الأمن الغذائي العالمي، إلى تشجيع تبادل المعارف من خلال المنتديات والمؤتمرات المواضيعية، والمبادرات الرامية إلى تعزيز التعاون الإقليمي والتعاون في ما بين بلدان الجنوب، والمؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية والعمليات الأخرى، مثل هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة، والمعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة، واتفاقية التنوع البيولوجي.

26- تعمل آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية التي أنشئت في عام 2010، كحيز مستقل وذاتي الحكم للحركات الاجتماعية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني يتيح لها مناقشة القضايا المتعلقة بالأمن الغذائي والتغذية وتنسيقها. وتُسهل آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية مشاركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في العمليات الرئيسية للجنة الأمن الغذائي العالمي، معززة انخراطها في مناقشات السياسات العامة، ووضع الخطوط التوجيهية والتوصيات على مستوى السياسات، والمساهمة في صياغة السياسات العالمية بشأن قضايا الأمن الغذائي والتغذية.

27- ومنذ انعقاد منتدى المجتمع المدني الذي عُقد بالتزامن مع مؤتمر القمة العالمي للأغذية في عام 1996، وبعد إضفاء الطابع الرسمي عليه في عام 2003، عكفت لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية على إقامة تحالفات بين الحركات الاجتماعية والمؤسسات، ما يسمح لممثلي صغار المنتجين في قطاع الأغذية ومنظمات الشعوب الأصلية بالمشاركة الفعالة في المنتديات الدولية المعنية بالزراعة والنظم الغذائية. وساهمت المنظمة في عمل لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية، من خلال إضفاء الطابع الرسمي على مذكرة التفاهم الأولى التي أبرمتها في عام 2003، ثم جددتها في عام 2014 وحدثتها في عام 2019.

28- ودفعت الاستراتيجية الجديدة لعام 2013 منظمة الأغذية والزراعة إلى الانخراط مع منظمات المجتمع المدني في نقاش عالمي حول التغذية، من خلال عقد اجتماعات في روما في يونيو/حزيران 2014 في إطار الإعداد للمؤتمر الدولي الثاني المعني بالتغذية. وتم إنشاء مجموعة اتصال خاصة بمنظمات المجتمع المدني وتابعة للمؤتمر الدولي الثاني المعني بالتغذية لدعم الاتصال الفعال بين مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية ولتيسير المشاركة الإيجابية في العملية التحضيرية للمؤتمر الدولي الثاني المعني بالتغذية وفي وثائقه الختامية (إعلان روما بشأن التغذية وإطار العمل).¹⁸ وأتاحت أحداث عالمية مماثلة بقيادة المنظمة فرصاً لممثلي منظمات المجتمع المدني المشاركة في الحوار بشأن السياسات في المجالات المواضيعية الأخرى، بما في ذلك "الندوة الدولية المعنية بالزراعة الإيكولوجية من أجل الأمن الغذائي والتغذية" (روما، سبتمبر/أيلول 2014)، والندوة الدولية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن دور التكنولوجيات البيولوجية الزراعية في النظم الغذائية المستدامة والتغذية (روما، فبراير/شباط 2016).

29- يُسهم الاتحاد الدولي لحركات الزراعة العضوية في الحوار بشأن السياسات حول المواضيع المتصلة بالزراعة المستدامة من خلال لجنة الأمن الغذائي العالمي، مع التركيز على مناصرة الزراعة الإيكولوجية والتغذية، والمشاركة في المفاوضات والمناقشات ذات الصلة مع مندوبي الأعضاء في المنظمة. وقد ساهم في الأنشطة المعيارية، مثل صياغة الخطوط التوجيهية الطوعية للإدارة المستدامة للتربة¹⁹، ومدونة السلوك الدولية بشأن الاستخدام

¹⁸ منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية (2014)

¹⁹ منظمة الأغذية والزراعة (2017) (ب)

للأسمدة وإدارتها.²⁰ ووَقَر مدخلات للبيانات الإحصائية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن الزراعة العضوية. ويشارك الاتحاد الدولي لحركات الزراعة العضوية بصورة فاعلة في الأحداث العالمية من خلال لجنة التنسيق المعنية بالمجتمع المدني، مثل السنة الدولية للزراعة الأسرية، والسنة الدولية للتربة، وعقدي التغذية والزراعة الأسرية.

30- يُوفر مركز معارف الرعويين،²¹ بوصفه المبادرة التي تركز ضمن منظمة الأغذية والزراعة على الأنشطة الرعوية، حيزًا مؤسسيًا لتنسيق العمل في مجال الأنشطة الرعوية ونقل المعلومات ذات الصلة من خلال الواجهة البينية بين الأنشطة الرعوية والعلوم والسياسات. ويسعى مركز معارف الرعويين إلى الدعوة رسميًا إلى حقّ الرعاة في أن يكونوا ممثلين في القرارات المتعلقة بمستقبل سبل عيشهم. وأدى مركز معارف الرعويين دورًا في نشر الخطوط التوجيهية الطوعية وتنفيذها، من خلال الوصول إلى المجتمعات الرعوية، وتنظيم الدورات التدريبية وإنتاج المعلومات المطلوبة باللغات المحلية. وفي يوليو/ تموز 2015، نسّق مركز معارف الرعويين التابع لمنظمة الأغذية والزراعة الاجتماع الإقليمي لآسيا الوسطى وموّلته. وتُوّج الاجتماع بإنشاء جمعية الرعاة في آسيا الوسطى، التي تمثل 400 مجتمعًا محليًا في منغوليا، ومجتمعين محليين في كلٍّ من روسيا وكازاخستان، ومجتمعًا محليًا واحدًا في كلٍّ من أوزبكستان وجمهورية القيرغيز والهند. وتقدم الجمعية اقتراحات بشأن السياسات وتناصر حقوق التنقل، والقوانين والتقاليد العرفية، ومنتجات المجتمع الرعوي.

31- **La Via Campesina** هي حركة دولية تضم أكبر مجموعة من أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارعين في العالم. وهي تشمل حوالي 150 منظمة في 70 دولة حول العالم، وتمثل أكثر من 200 مليون مزارع. ولديها سجل حافل من الأعمال مع منظومة الأمم المتحدة ولا سيما مع منظمة الأغذية والزراعة، للدعوة إلى سياسات عامة ومواقف تدعم الزراعة ومصايد الأسماك المستدامة التي تعتمد على أصحاب الحيازات الصغيرة، والسيادة الغذائية. ووضعت حركة **La Via Campesina** استراتيجية لإيصال أصوات أصحاب الحيازات الصغيرة والفلاحين إلى مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في ريو دي جانيرو في عام 2012، ولا سيما مجموعة المزارعين الرئيسية.²² وروّجت حركة **La Via Campesina** لنموذج الإنتاج الزراعي الإيكولوجي كوسيلة للتعامل مع مواضيع التنمية المستدامة، مؤكدة الحاجة إلى نهج جديد لسلسلة القيمة وإلى الإسهام باقتراحات ذات صلة بجدول أعمال ريو +20. وشاركت حركة **La Via Campesina**، والمنظمة العالمية للمزارعين والمنتدى الريفي العالمي في مشاورات لوضع خطة العمل العالمية من أجل تنفيذ عقد الأمم المتحدة للزراعة الأسرية، وهي مبادرة مشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

32- **المنتدى الريفي العالمي التابع لرابطة التنمية**، وهو جمعية دولية تضم 42 منظمة شريكة، بما في ذلك منظمات المزارعين الوطنية والإقليمية - مثل اتحاد المنظمات العائلية المنتجة في دول ميكروسور (COPROFAM)، وشبكة منظمة مزارعي جزر المحيط الهادئ، وبرنامج الحوار الريفي الإقليمي، ومنظمة مزارعي البلدان الأفريقية، وجمعية المزارعين الآسيويين - والجمعيات الريفية (مثل المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية)، ومراكز البحوث الزراعية في 45 دولة. ويُعزز هذا المنتدى الزراعة الأسرية والتنمية الريفية المستدامة. وبدأت العلاقة بين المنتدى الريفي العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة في عام 2010 بصورة غير رسمية، وقد تشكلت من خلال

²⁰ منظمة الأغذية والزراعة (2019)

²¹ رموز المشروعين: GCP/GLO/536/GER و GCP/GLO/611/GER

²² لمزيد من المعلومات، اطّلع على الرابط التالي: <https://sustainabledevelopment.un.org/majorgroups/farmers>

تنسيق الأحداث الدولية ذات الاهتمام المشترك. وتم توقيع أول خطاب اتفاق في عام 2012. وفي عام 2015، فاز المنتدى الريفي العالمي بجائزة "جك ضيوف" التي أنشأتها المنظمة. ووقعت المنظمة أول مذكرة تفاهم مع المنتدى الريفي العالمي في عام 2019، مع التركيز على مناصرة الزراعة الأسرية وتوعية الرأي العام بشأنها لتعزيز الزراعة المستدامة وضمان الأمن الغذائي والتغذية، والمضي قدماً بالتنمية الريفية.

33- وتعمل مجموعة الأمن الغذائي العالمي التي تقودها منظمة الأغذية والزراعة بالاشتراك مع برنامج الأغذية العالمي منذ عام 2011 بصفتها جزءاً من اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. وهي شراكة تضم 64 مؤسسة، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية مثل منظمة **RedR** أستراليا والحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، وتركز على تنسيق الاستجابة للأمن الغذائي في حالات الأزمات الإنسانية، ومعالجة قضايا توفّر الأغذية والوصول إليها والاستفادة منها. ويتيح الشركاء غير الحكوميين موظفيهم ومواردهم العينية لوكالات الأمم المتحدة العاملة في السياقات الإنسانية.

34- وأثبتت المشاورات الإقليمية مع منظمات المجتمع المدني قبل المؤتمرات الإقليمية للمنظمة فعاليتها في ضمان مساهمة المجتمع المدني في المناقشات بشأن تحديات التنمية ذات الصلة بالأقاليم. ويتم تنظيم هذه المشاورات من قبل لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية، بوصفها منصة عالمية لصغار منتجي الأغذية والمنظمات الريفية والحركات الاجتماعية. في الآونة الأخيرة، انخرطت المنظمة مع منظمات المجتمع المدني لالتماس الأفكار المبتكرة ذات الصلة بعمل المنظمة، على سبيل المثال، من خلال ندوة منظمة الأغذية والزراعة للابتكار (روما، 2018) أو ندوة منظمة الأغذية والزراعة بشأن مستقبل الأغذية (روما، 2019)، حيث شاركت منظمات المجتمع المدني تجربتها وأفكارها المبتكرة بشأن النظم الغذائية المستدامة والأمن الغذائي والصحة.

النتيجة 3: على المستوى الميداني، تسترشد جهود المنظمة بالسياق المحلي وبأولويات الأعضاء لتطوير الشراكات مع منظمات المجتمع، بيد أنّ هذه الجهود لا تنعكس في أطر البرمجة القطرية وفي خطط العمل ذات الصلة.

35- أعلنت الاستراتيجية أنّها تركز بشكل رئيسي على العمل مع المجتمع المدني ميدانياً باستخدام أطر البرمجة القطرية كأداة رئيسية لتنفيذ الشراكات. ولاحظ التقييم تعدّد أشكال الانخراط في هذا الصدد، إذ تفاعلت بعض المكاتب والشعب الفنية بشكل أكبر مع منظمات المجتمع المدني، ويُعزى ذلك جزئياً إلى تركيز عملها وإلى طبيعته، في حين شارك البعض الآخر بشكل أساسي في الحوار بشأن السياسات. واعتماداً على سياق التنمية الوطنية، كان انخراط المنظمة مع منظمات المجتمع المدني طبيعياً في بعض البلدان كجزء من أنشطتها، بينما كان أكثر صعوبة في بلدان أخرى. وبشكل عام، وجد التقييم أنّ المنظمة بذلت جهوداً لتشجيع انخراط منظمات المجتمع المدني، حتى في المناطق التي تعسّر فيها ذلك. ومع ذلك، لم يتم ذكر الشراكات مع منظمات المجتمع المدني أو لم تُؤل سوى القليل من الاهتمام في غالبية أطر البرمجة القطرية الخاصة بالمنظمة التي تم استعراضها لأغراض هذا التقييم، حيث أُشير إليها بإيجاز كمقدمي خدمات أو كمستفيدين.

36- وعلى سبيل المثال، يتضمن مشروع المنظمة الخاص بالتكليف الذكي للمناظر الطبيعية الحرجية في المناطق الجبلية (SALMA) في لبنان تفاعلاً مكثفاً مع منظمات المجتمع المدني والمجتمعات المحلية، ويُنظر إليه على أنه يساهم في تنفيذ الخطة الوطنية لزراعة الغابات وإعادة التحريج. وأدّت جهود منظمة الأغذية والزراعة لتوعية الحكومة

بدور منظمات المجتمع المدني في إدارة الغابات إلى إنشاء منصة متعددة أصحاب المصلحة، تتيح التعاون بين منظمات المجتمع المدني ووزارة الزراعة والسلطات والمجتمعات المحلية في مبادرات إدارة الغابات وإعادة التحريج. بيد أنّ وثيقة إطار البرمجة القطرية للفترة 2016-2019 الخاصة بلبنان لا تحتوي إلا على إشارات عامة لمشاركة منظمات المجتمع المدني، بالأساس كجزء من سلسلة القيمة أو تنمية الأعمال التجارية الزراعية، مع وجود مؤشرات محدودة على انخراطها في الجوانب الإنمائية الأخرى.

النتيجة 4: ساهمت شركات منظمة الأغذية والزراعة مع منظمات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وظلّ جوهر الاستراتيجية مناسباً في سياق الالتزامات العالمية والأولويات التنموية الناشئة وخطة عام 2030. ومع أنّ ذلك يستحق الثناء، ثمة حاجة إلى مزيد من العمل لتقييم وتوثيق مساهمات هذه الشركات وقيمتها وتأثيرها الإنمائي الشامل، بشكل منهجي.

37- تمّ ربط المساهمات المتوقعة من شركات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني بأهداف استراتيجية محددة. وأكدت خطة التنمية المستدامة لعام 2030 والاتفاقيات الدولية الأخرى (مثل اتفاق باريس وخطة عمل أديس أبابا) على الدور المحتمل لمنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وعلى الرغم من أنّ الاستراتيجية قد وُضعت قبل خطة عام 2030، فإنّ جوهرها ونهجها يتوافقان مع النهج السائد على نطاق الأمم المتحدة لبناء شركات مفتوحة وتعاونية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والجهات الفاعلة غير الحكومية في سياق التنمية المستدامة. ومنذ اعتماد خطة عام 2030، سعت منظمة الأغذية والزراعة إلى ربط أيّ اتفاقيات شراكة بدعم هدف أو أكثر من أهداف التنمية المستدامة كشرط مسبق لاستكمال عملية التوقيع. ومع ذلك، لم يجد فريق التقييم أيّ دليل على إجراء تقييم منهجي لمساهمات مبادرات الشراكة في الأهداف الاستراتيجية و/أو المؤشرات ذات الصلة، أو أهداف التنمية المستدامة.

2-3 الفعالية والمساهمة في تحقيق النتائج

النتيجة 5: ساهمت شركات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني في العديد من مجالات العمل المحددة في الاستراتيجية، وبخاصة في تنفيذ البرامج الميدانية وفي الحوار بشأن السياسات. ومع ذلك، اقتصرت غالبية الشركات الإقليمية والمحلية على عمليات الانخراط لمرة واحدة، في ظلّ الإمكانية المحدودة لتكرار النتائج المحققة واستدامتها.

38- صنّف التقييم نتائج الشركات مع منظمات المجتمع المدني وفقاً لمجالات العمل الستة التي حددها الاستراتيجية. ولكنّ هذه النتائج ليست بالضرورة مرتبطة بمجال حصريّ واحد، إذ يمكن لشراكة واحدة (أو لأحد نواتج الشراكة في بعض الحالات) تحقيق نتائج في أكثر من مجال. وبينما كانت النتائج واضحة في جميع المجالات، خلص التقييم إلى أنّ أهمّ النتائج قد تحققت في مجالي تنفيذ البرنامج والحوار بشأن السياسات. وأسفرت معظم الشركات في هذه المجالات عن نتائج في مجالات أخرى، مثل الاستجابة لحالات الطوارئ وتوليد المعارف والأنشطة المعيارية. وتمثل التفسيرات المحتملة لذلك في: (1) أنّ هذه المجالات هي مجالات تدخل المنظمة الرئيسية (بغضّ النظر عن الجهود التي تبذلها في مجال الشركات) (2) وأنّ هذه المجالات هي أيضاً تلك التي اعتبرها الأشخاص الذين تمت مقابلتهم (من منظمات المجتمع المدني) على أنّها مجالات اهتمامهم الرئيسية

للتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة. وتُقدّم مجموعة مختارة من الأمثلة على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية في الفقرات التالية.

39- من بين 28 شراكة أُبرمت مع منظمات المجتمع المدني منذ اعتماد الاستراتيجية في عام 2013، كان هناك 21 شراكة جارية وقيد التنفيذ، وكانت هناك مناقشات جارية بشأن احتمال تجديد استراتيجيتين اثنتين، و5 شراكات غير فاعلة حتى حزيران/يونيو 2020. ومع أن هذه الشراكات قد أسفرت عن نتائج إيجابية، فسيستمر تعاون مثمر للغاية بين منظمة الأغذية والزراعة والعديد من المنظمات غير الحكومية على المستوى الفني. ووجد التقييم أن معظم أوجه تعاون المنظمة وشراكاتها مع المجتمع المدني كانت أحداثاً تُعقد مرة واحدة ومصممة خصيصاً لتشكيل أو تعزيز الشراكات حول قضايا إنمائية محددة في سياق المبادرات أو البرامج المخصصة. وهناك إمكانية لتطوير علاقات تعاون وشراكات طويلة الأمد مع منظمات المجتمع المدني يمكن أن تترجم إلى حلول أكثر استدامة وقابلة للتطوير لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أمثلة على المستوى العالمي

40- تقر الاستراتيجية بدور الميسر والوسيط الذي تؤديه المنظمة في عمليات مناقشة السياسات العالمية باعتبارها إحدى الطرق الرئيسية لضمان تمثيل أكبر للمجتمع المدني. وأشار التقييم إلى دور المنظمة الفعال في تعزيز مشاركة المجتمع المدني في هذه العمليات، بوصفها وسيطاً موثوقاً به ومحامياً.

41- وقبل اعتماد الاستراتيجية، تمثل أحد الإنجازات الرئيسية لانخراط المنظمة مع منظمات المجتمع المدني في إجراء مشاورات إقليمية لمنظمات المجتمع المدني بغية جمع الآراء والأولويات وتقديم مدخلات إلى المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية التابعة للمنظمة (لجنة مصايد الأسماك ولجنة الغابات ولجنة الزراعة). وترتبط هذه المشاورات منظمات المجتمع المدني مباشرة بالأجهزة الرئاسية في المنظمة، بما أنّ المؤتمرات الإقليمية واللجان الفنية ترفع تقاريرها إلى مؤتمر المنظمة. ويتم تنظيم هذه المشاورات عن طريق لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية التي أنشئت رسمياً في عام 2003 عندما وقّعت منظمة الأغذية والزراعة أول مذكرة تفاهم مع المجتمع المدني. وأنشئت اللجنة المختصة كآلية إقليمية إضافية في إقليم آسيا والمحيط الهادئ في عام 2010. وبعد أن اعتمدت منظمة الأغذية والزراعة الاستراتيجية في عام 2013، أقرت منظمات المجتمع المدني المشاركة في هذه العمليات بجهود الاستراتيجية المتجددة لإيصال صوت المجتمع المدني إلى أعضاء المنظمة. وتشمل الأمثلة على ذلك دور منظمة الأغذية والزراعة في دعم لجنة الأمن الغذائي العالمي وفي بلورة الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات.

42- وأدى الدعم الفني الذي قدمته المنظمة إلى لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية ودورها التنسيقي بالنسبة إلى العديد من منظمات المجتمع المدني إلى إصدار "دليل مجتمع لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية بشأن الخطوط التوجيهية المتعلقة بحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات"²³ في عام 2016. وتمّ إعداد هذا الدليل بمشاركة العديد من منظمات لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية، وبدعم في من منظمة الأغذية والزراعة. ويُقدّم الدليل جملة من الأمور من بينها السبل التي تمكّن الحركات والمنظمات الاجتماعية من الاتصال بالمكاتب

²³ لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية (2016)

القطرية لمنظمة الأغذية والزراعة لاقتراح أنشطة مشتركة ولدعوة منظمة الأغذية والزراعة أو المنظمات الأخرى إلى المشاركة في أنشطة المجتمع المدني. ويوفّر أيضًا طرقًا للمساعدة في تأمين التمويل للأنشطة المتعلقة بالخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات وإدارة الموارد الطبيعية، وكذلك إمكانيات المساعدة الفنية التي تقدمها منظمة الأغذية والزراعة والآليات الأخرى (لإجراء دراسات بشأن إدارة حيازة الأراضي على سبيل المثال).

43- في أكتوبر / تشرين الأول 2016، نشرت منظمة الأغذية والزراعة دليلًا تم إعداده بالتعاون مع العديد من المنظمات غير الحكومية لتوفير معلومات لمديري المشاريع بشأن الحق في الموافقة الحرة المسبقة والمستنيرة. وأجري هذا العمل من خلال عمليات تشاورية وتشاركية ضمت الجهات التالية: منظمة **Action Aid**، ومنظمة العمل ضدّ الجوع، والوكالة الإسبانية للتعاون الإنمائي الدولي، والجمعية الألمانية للتعاون الدولي، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، ومنظمة الرؤية العالمية. وبالمثل، أدى تعاون منظمة الأغذية والزراعة مع منظمة المستهلكين الدوليين، بوصفها اتحادًا عالميًا لمجموعات حقوق المستهلك وجهة مراقبة في الدستور الغذائي، إلى إجراء دراسة إقليمية في أمريكا اللاتينية بشأن دور منظمات المستهلكين في تحويل النظم الغذائية وجعلها أكثر إنصافًا وشفافية وأكثر قدرة على التقدم في القضاء على الجوع. واستخدمت منظمة المستهلكين الدوليين نتائج الدراسة في المنشور الذي أصدرته خلال المنتدى العالمي للأغذية والزراعة في برلين في عام 2020 وساهمت في إعداد دليل بشأن حقّ المستهلكين في الحصول على الغذاء. وأجرت منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة المستهلكين الدوليين مبادرات للتدريب والتوعية في جميع أنحاء العالم من أجل تسليط الضوء على الدور المحتمل لمنظمات المستهلكين في توجيه الإنتاج الزراعي نحو مسار أكثر استدامة.

44- وتبرز شراكات عالمية أخرى، مثل الشراكة مع جمعية النساء العاملات لحسابنّ والتي تروج لنهج يراعي الفوارق بين الجنسين لدعم النساء الفقيرات في الوصول إلى الموارد، تحديات التمويل التي ينطوي عليها تنفيذ الأنشطة المنصوص عليها في مذكرة التفاهم، والتي تعتمد على تمويل المشروع المستمد من الشعب الفنية في المنظمة. وعلى سبيل المثال، أسفرت شراكة منظمة الأغذية والزراعة مع منظمة **RedR** أستراليا، وهي منظمة متخصصة في الاستجابة للكوارث والإغاثة وإدارة المخاطر والمساعدة الطبية في إقليم آسيا والمحيط الهادئ، عن نتائج أقل بكثير مما كان متوقعًا. والأمر سيان بالنسبة إلى شراكات المنظمة مع الشبكة الإقليمية لبنك الأغذية بشأن المبادرات الرامية إلى الحدّ من الفاقد والمهدر من الأغذية، ومع جمعية العلوم البيطرية للبلدان الأمريكية بشأن التدريب على مقاومة مضادات الميكروبات في أمريكا اللاتينية.

45- ويتمثل أحد مجالات التحسين التي أشارت إليها منظمات المجتمع المدني المشاركة في العمليات العالمية لمنظمة الأغذية والزراعة في الافتقار الملحوظ للتنسيق داخل المنظمة عندما يتعلق الأمر بتقديم المنظمة إلى أعضاء منصات تنسيق منظمات المجتمع المدني (مثل لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية واللجنة المختصة). وتودّ منظمات المجتمع المدني إشراك الإدارات والمكاتب الفنية التابعة للمنظمة في تنفيذ الخطوط التوجيهية والتوصيات، بالإضافة إلى مشاركتها في الاجتماعات العالمية ووضع الخطوط التوجيهية. بيد أنّها تواجه تحديات في هذا المجال، إذ تسعى كل شعبة/ مكتب في المنظمة إلى إقامة شراكات مستقلة. وأشارت عدة منظمات من المجتمع المدني إلى أنّه سيكون من المفيد تعزيز دور الفريق المعني بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني كوسيط بين العديد من مكاتب وبرامج المنظمة، ومنصات المجتمع المدني.

أمثلة على المستوى الإقليمي

- 46- تشارك المنظمة أيضاً في العديد من العمليات السياسية الإقليمية التي تُشرك فيها منظمات المجتمع المدني بشكل فاعل. ويُنظر إلى هذه الأحداث التي تركز على المواضيع والأولويات الإقليمية ذات الصلة، على أنّها فرص مهمة تُتاح لمنظمات المجتمع المدني للتواصل مع بعضها البعض ومع الحكومات وسائر أصحاب المصلحة.
- 47- وفي أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، قامت الاجتماعات الإقليمية في السنغال في عام 2015، التي نُظمت بالاشتراك مع منظمات المجتمع المدني، بجمع 300 ممثل عن الحكومة والمجتمع المدني ومجال البحوث والقطاع الخاص لتقديم توصيات بشأن الزراعة الإيكولوجية والنظم الغذائية المستدامة. وبناءً على هذه التوصيات، أنشأت منظمات المجتمع المدني في السنغال بدعم من منظمة الأغذية والزراعة، منصة متعددة الأطراف للحوار بشأن السياسات، وتسمى "ديناميكيات التحول إلى الزراعة الإيكولوجية (DyTAES)". وبدعم فني ومالي من منظمة الأغذية والزراعة وشركاء آخرين، نظمت منصة "ديناميكيات التحول إلى الزراعة الإيكولوجية" سلسلة تالية من أيام الزراعة الإيكولوجية في السنغال من 30 يناير/كانون الثاني إلى 28 فبراير/ شباط 2020، جمعت خلالها أكثر من 400 مشارك، بما في ذلك ممثلي منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص وحكوماتي السنغال وبوركينا فاسو، وشركاء على المستويين الفني والمالي، وبلدان من الإقليم الفرعي غرب أفريقيا، وأوروبا وكندا. ونشرت منصة الزراعة الإيكولوجية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة ما مجموعه ستة مخرجات علمية عن الزراعة الإيكولوجية في السنغال.
- 48- وفي جنوب شرق آسيا، نذكر من أمثلة الشراكة البارزة "برنامج المنظمة الإقليمي لسبل العيش المعتمدة على مصايد الأسماك في جنوب وجنوب شرق آسيا" (2009-2013)، وهي مبادرة رامية إلى بناء القدرات في مجتمعات الصيد الصغيرة النطاق المشاركة والمؤسسات الداعمة لها في إندونيسيا وتيمور ليشتي وسري لانكا والفلبين وفييت نام وكمبوديا. وفي فييت نام، دعم "برنامج المنظمة الإقليمي لسبل العيش المعتمدة على مصايد الأسماك في جنوب وجنوب شرق آسيا" بدء العمل بنظم الإدارة المشتركة لمصايد الأسماك في مقاطعتي كوانج نام وكوانج تريو، وهو يسر سلسلة من اجتماعات التشاور المجتمعية القائمة على تقييم الاحتياجات. وعملت المنظمة مع شركاء محليين فحشدت الصيادين الساحليين المحليين، وساعدت في إنشاء خمس جمعيات رائدة لمصايد الأسماك في مقاطعة كوانج تريو وستة في مقاطعة كوانغ نام. وتم إنشاء تحاديات مصايد الأسماك لتسهيل الحوار بين الحكومة والمجتمعات المحلية بشأن إدارة الموارد السمكية.

أمثلة على المستوى الوطني

- 49- على المستوى الوطني، خلص فريق التقييم إلى أنّ غالبية النتائج المستخلصة من الشراكات مع المجتمع المدني تضمنت تيسير مشاركة منظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات (على سبيل المثال، في وضع السياسات والاستراتيجيات والمنتجات المعيارية الوطنية) أو إشراك منظمات المجتمع المدني كشركاء منفذين في البرامج الميدانية للمنظمة، بما في ذلك في حالات الطوارئ. وتبيّن أنّ مثل هذه الشراكات منافع متبادلة واضحة على النحو المتوقع في الاستراتيجية. ومع ذلك، فهي تنشأ استجابة لحاجة محددة وليس كمبادرة مخطط لها من خلال أطر البرمجة القطرية.

النتيجة 6: عززت بعض تدخلات المنظمة الشراكة بين الدول الأعضاء ومنظمات المجتمع المدني في مجالي الحوار بشأن السياسات الوطنية ومنتديات التنسيق بين أصحاب المصلحة المتعددين. وساهمت في إنشاء المنتديات الوطنية وآليات التشاور الخاصة بالحكومات والمجتمع المدني وتشغيلها، مما أتاح لمنظمات المجتمع المدني المشاركة بنشاط أكبر في عملية رسم السياسات.

50- يُؤمّل "برنامج إنفاذ القوانين والحوكمة والتجارة في قطاع الغابات المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والاتحاد الأوروبي" مشاريع حوكمة الغابات التي تضعها الحكومات والمجتمع المدني ومنظمات القطاع الخاص، بهدف الحدّ من قطع الأشجار غير المشروع. ومن بين هذه المشاريع، نفذت منظمات المجتمع المدني 64 مشروعًا يتعلق غالبيتها بضمّان تمثيلها ومشاركتها الأوسع في مفاوضات أصحاب المصلحة المتعددين. ويسمح هذا البرنامج للمجتمع المدني بالتعبير عن رأيه بشأن حوكمة الغابات على نحو متّسق ومستنير في العديد من البلدان التي تحظى بدعم البرنامج، لا سيما في الكاميرون وغانا وفييت نام.

51- وفي باراغواي، تعترف منظمات المجتمع المدني على نطاق واسع بدور المنظمة في تعزيز النهج التشاركية ودمج منظور المجتمع المدني في تصميم السياسات العامة. ودعمت منظمة الأغذية والزراعة الحكومة في تصميم وتنفيذ مشروع قانون بشأن الحق في الغذاء والأمن الغذائي، والخطة الوطنية للسيادة الغذائية والتغذية والأمن الغذائي والتغذوي، فضلاً عن سياسات المساواة بين الجنسين والتعددية الثقافية في القطاع الزراعي. لذلك، هيّمت المنظمة مجالاً للحوار السياسي بشأن القضايا التي تمّ العديد من منظمات المجتمع المدني، بما في ذلك تلك التي تمثل الشعوب الأصلية. وفي عام 2014، تم إنشاء لجنة وطنية معنية بالسنة الدولية للزراعة الأسرية، جمعت أكثر من 20 منظمة الفلاحين نشاطاً في البلاد.

52- وفي لبنان، في إطار مشروع "دعم وزارة الزراعة لتحديث الاستراتيجية الوطنية وإدماج أهداف التنمية المستدامة في التخطيط الاستراتيجي" (رمز المشروع: TCP/LEB/3702 C2)، أجرت منظمة الأغذية والزراعة مشاورات مع منظمات المجتمع المدني بشأن صياغة استراتيجية قطاع الزراعة للفترة 2021-2025. وفي أكتوبر/تشرين الأول 2019، ساعدت المنظمة وزارة الزراعة في الشروع بعملية الصياغة الاستراتيجية من خلال تنظيم حلقة عمل رفيعة المستوى، شارك فيها ممثلون عن الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات البحثية والأوساط الأكاديمية والمنظمات الدولية. وتوّج الحدث بقرار وزاري لتكثيف المشاورات بين أصحاب المصلحة المتعددين وإنتاج وثيقة عن رؤية الاستراتيجية، مع تسليط الضوء على أدوار كل طرف من أصحاب المصلحة. وساعدت المنظمة الوزارة في تطوير القوانين الخاصة بالغابات ومصايد الأسماك، ودمج العمليات الاستشارية، وضمّان مشاركة المنظمات غير الحكومية ذات الصلة ورابطة الصيادين.

53- وفي جمهورية القيرغيز، اغتنمت المنظمة الفرص الناشئة لإشراك منظمات المجتمع المدني في التدخلات التي تستجيب للأولويات الوطنية. وتعاونت المنظمة مع منظمات المجتمع المدني لدعم تطوير البرنامج الوطني للأمن الغذائي والتغذية، وإجراء تقييمات للغابات، وعرض الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، وتطوير قدرات الجهات الفاعلة غير الحكومية والشركاء الآخرين. وفي البرتغال، قام مكتب المنظمة في لشبونة ببناء شبكة واسعة من الاتصالات مع المجتمع المدني وساعد منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الأمن الغذائي على بناء موقف موحد من خلال مبادرات مثل منتدى الزراعة

الأسرية والأمن الغذائي والتغذية، واجتماعات مع جميع الأحزاب السياسية الممثلة في البرلمان. وأسفرت الجهود التفاوضية التي تبذلها منظمة الأغذية والزراعة في إطار مجموعة البلدان الناطقة باللغة البرتغالية عن توقيع ميثاق لشبونة (الذي وقع عليه الصندوق الدولي للتنمية الزراعية أيضًا) لتنمية الزراعة الأسرية. وتبع ذلك إنشاء مجلس الأمن الغذائي والتغذية لمجموعة البلدان الناطقة باللغة البرتغالية الذي يضم وزراء الزراعة من جميع الدول الأعضاء، إلى جانب آلية المجتمع المدني الخاصة به.

54- وأدّت المنظمة دورًا أساسيًا في تيسير العملية التشاركية لصياغة قانون PROBOSQUE في غواتيمالا،²⁴ فضلًا عن تقديم المساعدة الفنية بشأن مواضيع محددة. ودعمت المنظمة "التحالف الوطني لمنظمات الغابات المجتمعية في غواتيمالا" من خلال تسهيل إنشاء منظمات الغابات المجتمعية، التي كانت تفتقر في البداية إلى الموارد البشرية والمالية. وأنشأت المنظمة فرصًا للتدريب والحوار، وأطلقت استراتيجية اتصالات وعززت القدرات للمشاركة في الحوار على مستوى السياسات بشأن الغابات، وتنمية المشاريع الصغيرة، واستعادة الموارد الطبيعية، وتطوير الأعمال الريفية الشاملة في منظمات الفلاحين الأصليين. وتُشرك منظمة الأغذية والزراعة منظمات المجتمع المدني في عمليات أخرى متعلقة بسياسات التنمية الزراعية، والأمن الغذائي، وتنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، لا سيما في ما يتعلق بالإجراءات المتخذة لمكافحة الاستيلاء على الأراضي والمياه وبشأن حقوق المرأة الريفية والفلاحين والسكان الأصليين في حيازة الأراضي.

55- وفي السنغال، على مستوى المؤسسات والسياسات، أحاط فريق التقييم علمًا بإنشاء منصة وطنية لأصحاب المصلحة المتعددين خاصة بالخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، وقد نظمت هذه المنصة خمس حلقات عمل وطنية بين عامي 2014 و2018، وتضم أكثر من 100 عضو، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني وعدة وزارات والقطاع الخاص والجامعات ومعاهد البحث والسلطات المحلية. ويتمثل أحد أهم إنجازات هذا التعاون في إعداد وثيقة بشأن السياسات في مجال الأراضي تتضمن إشارات جوهرية إلى الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، وقُدّمت إلى رئيس جمهورية السنغال في 7 أبريل/ نيسان 2017. وبالإضافة إلى ذلك، أدّت عملية التشاور إلى تعزيز القدرات الفنية للعديد من منظمات المجتمع المدني، والتي ساهمت بدورها في إعداد الوثيقة المقترحة في عام 2016 بشأن الإصلاح الزراعي وبعنوان "وثيقة موقف عن إطار التفكير والعمل بشأن الإصلاح الزراعي في السنغال".²⁵

56- وفي الأردن، وجد فريق التقييم أنّ التفاعل مع منظمات المجتمع المدني كان حديثًا ومحدود النطاق. وعلى مدار العامين الماضيين، نسقت منظمة الأغذية والزراعة أعمال "المجموعة الأردنية للشركاء في التنمية" بشأن الزراعة والأمن الغذائي والمياه، والتي تضم وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والسفارات والمناخين الدوليين والقطاع الخاص ورابطات المنتجين، وأنّ ممثلي الحكومة يحضرون بعضًا من اجتماعات هذه المجموعة. ومع ذلك، تُمثل المنظمات غير الحكومية الدولية وجمعيات المنتجين إجمالي مشاركة منظمات المجتمع المدني، مما

²⁴ المركز الوطني للتحليل والتوثيق القضائي (2015)

²⁵ لمزيد من المعلومات، اطّلع على الرابط التالي: <https://www.ipar.sn/DECLARATION-DU-CADRE-DE-REFLEXION-ET-D-ACTION-SUR-LE-FONCIER-AU-SENEGAL-CRAFS.html?lang=fr>

قد يعكس الصعوبات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني في المشاركة في المناقشات على مستوى السياسات. وأفادت إحدى منظمات المجتمع المدني التي تمت مقابلتها أنها شاركت في اجتماعات نظمتها منظمة الأغذية والزراعة للحصول على تعليقات بشأن تصميم استراتيجية للخدمات الإرشادية لوزارة الزراعة. وفي عام 2013، تم إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة من أجل وضع استراتيجية فرعية وخيارات سياسية لتجميع المياه، شارك فيها الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (بوصفه منظمة غير حكومية أردنية) وتعاونيات المزارعين. ومع ذلك، يُفيد الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية أنه لم يتلق أي تعليقات من تلك الاجتماعات أو على الاستراتيجية النهائية. وفي عام 2016، دعمت منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي الحكومة في تحديث مسودة استراتيجيتها الأمنية، مشركة الجهات الفاعلة غير الحكومية في استعراض نظم معلومات الأمن الغذائي القائمة بالتعاون مع الهيئات الحكومية.

57- وفي نيبال، أتاح الحوار على مستوى السياسات بشأن الحق في الغذاء، الذي أطلقته منظمة الأغذية والزراعة في عام 2012، منبراً للتفاعل مع كلٍّ من الحكومة ومنظمات المجتمع المدني. ودعم المشروع العالمي لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن دمج الحق في الغذاء الكافي والحكومة الرشيدة في السياسات والتشريعات والمؤسسات الوطنية (GCP/GLO/324/NOR) حواراً مكثفاً وحلقات العمل مع البرلمانين والمؤسسات الحكومية ومنظمات المزارعين والمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني، وتوج بإدراج الحق في الغذاء في دستور البلاد الجديد في عام 2015. وجمع المشروع بين المساعدة الفنية وتنمية القدرات والتوعية والدعوة لإشراك قطاعات واسعة النطاق من المجتمع المدني (من تحالف الفلاحين إلى الجماعات اليمينية). وسُنَّ قانون الحق في الغذاء والسيادة الغذائية في عام 2018، وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2019، قدّم فريق المجتمع المدني المعني بالحق في الغذاء، بقيادة شبكة المعلومات والعمل بشأن أولوية الغذاء (FIAN) في نيبال، توصياته إلى وزارة التنمية الزراعية والثروة الحيوانية لتنفيذها العملي.

58- وفي فييت نام، ساعدت منظمة الأغذية والزراعة الحكومة في تنظيم المشاورات لإنشاء تحالف للزراعة الذكية مناخياً في إقليم آسيا والمحيط الهادئ، الذي ضمّ أكثر من 100 مشارك، بما في ذلك ممثلو المنظمات واتحادات المزارعين والمجتمع المدني. ونتيجة لذلك، أُطلق التحالف العالمي للزراعة الذكية مناخياً في عام 2014. وهو عبارة عن منصة لأصحاب المصلحة المتعددين، شاملة وطوعية وذات وجهة عملية - وهو تحالف يضمّ 14 حكومة و32 منظمة - تهدف إلى التحفيز والمساعدة في إنشاء شركات تحويلية تشجّع الركائز الثلاث للزراعة الذكية مناخياً، ألا وهي: الإنتاجية والتكيف والتخفيف. وبالمثل، في عام 2015 دعمت منظمة الأغذية والزراعة حكومة فييت نام في إطلاق التحدي الوطني للقضاء على الجوع، الذي يوفر منصة تجمع بين الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص ومنظمة الأمم المتحدة وغيرها من أجل التأثير بشكل جماعي في مجال الأمن الغذائي والتغذية والنظم الغذائية المستدامة.

59- وفي الفلبين، أقامت المنظمة شراكة مع الفرع الوطني لتحالف المنظمات غير الحكومية الآسيوية لتيسير الحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين من أجل صياغة قانون استخدام الأراضي الوطني (لا تزال المفاوضات جارية). وقام تحالف المنظمات غير الحكومية الآسيوية بتنسيق وتيسير الاجتماعات وحلقات العمل، بما في ذلك شبكة واسعة من منظمات المجتمع المدني، بالتشاور مع الحكومة والبرلمانين. وعلى الرغم من أنّ عملية صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا استخدام الأراضي طويلة ومعقدة، فقد أعربت منظمات المجتمع المدني التي تمت

مقابلتها عن تقديرها للدعم وللتسهيلات التي تقدمها منظمة الأغذية والزراعة من أجل تيسير مشاركتها ومساهمتها في العملية.

النتيجة 7: كان من المفترض أن تكون أطر البرمجة القطرية هي الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية ولتحديد المجالات المحتملة لمشاركة منظمات المجتمع المدني المحلية. ومع ذلك، فإن معظم أشكال التعاون التي تُجرىها منظمات المجتمع المدني على المستوى القطري لا يتم التخطيط لها من خلال إطار البرمجة القطرية، ولكن يتم تشكيلها وفقاً للاحتياجات الخاصة بالمشروع، عادةً من خلال ترتيبات تقديم الخدمة في خطابات الاتفاق.

60- تُشير معظم أطر البرمجة القطرية البالغ عددها 21 إطاراً والتي تم استعراضها في هذا التقييم إلى الشراكات أو تدعو إليها بشكل عام وتفتقر إلى خطط محددة للمشاركة الاستراتيجية مع الجهات الفاعلة غير الحكومية. وهكذا، فإن الشراكات القطرية التي حددها التقييم قد أُبرمت ضمن التدخلات على مستوى المشاريع والاستجابة للاحتياجات الناشئة، بدلاً من التخطيط لها من خلال أطر البرمجة القطرية أو مجالات العمل الاستراتيجية. إن أكثر أدوات الشراكة شيوعاً لإشراك منظمات المجتمع المدني في البرامج الميدانية لمنظمة الأغذية والزراعة على المستوى القطري هي خطابات الاتفاق، التي تمثل عقدًا موقعاً بين منظمة الأغذية والزراعة وكيان غير ربحي مسجل، للتعاقد على مجموعة من المنتجات أو الخدمات يقدمها هذا الكيان. وتنطوي خطابات الاتفاق على تحويل موارد مالية من منظمة الأغذية والزراعة إلى منظمات المجتمع المدني، وفقاً لقواعد المشتريات المنصوص عليها في دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة.²⁶ وأظهرت العديد من هذه العقود التي حللها فريق التقييم أن المتابعة والتعاون كانا محدودين بعد انتهاء الاتفاقية التعاقدية على الرغم من أن التعاون كان مثيراً - وأن المنظمة احتفظت في بعض الحالات ببعض الاتصالات مع منظمات المجتمع المدني.

61- في السنغال، تبين أن دمج الشراكات مع منظمات المجتمع المدني في تخطيط أطر البرمجة القطرية من عام 2013 إلى عام 2019 كان ضعيفاً، على عكس الوكالات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة، التي التزمت بشكل أكثر وضوحاً بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني في برامجها. ويُقرّ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، في برنامجه الخاص بالفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2019-2024، بالتزامه بتعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة الأخرى على المستويين الوطني ودون الإقليمي، من أجل تنفيذ السياسات المناصرة للفقراء في المناطق الريفية وتعزيز الممارسات الزراعية الجيدة. وحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منظمات المجتمع المدني ضمن قائمة الشركاء الاستراتيجيين الذين ينبغي التعاون معهم من أجل تسريع التحولات الهيكلية لأغراض التنمية المستدامة، على النحو المحدد في البرنامج القطري للسنغال للفترة 2019-2023. ويخطط برنامج الأغذية العالمي للعمل مع منظمات المجتمع المدني والشركاء الآخرين لتحقيق هدفه الاستراتيجي الثاني، الرامي إلى تحسين حالة التغذية لدى الأطفال والفتيات والنساء الحوامل والمرضعات. وأشركت برامج المنظمة في

²⁶ منظمة الأغذية والزراعة، 2011، دليل التعليمات الإدارية لمنظمة الأغذية والزراعة، الفصل الخامس - الممتلكات والخدمات، القسم 507 - خطابات الاتفاق، روما، منظمة الأغذية والزراعة MS 507.2.15 و MS 507.8.3 بشأن عملية الاختيار المباشرة.

وانظر أيضاً: منظمة الأغذية والزراعة، 2015، دليل الإجراءات الإدارية لمنظمة الأغذية والزراعة، الفصل السابع - طرق التشغيل، القسم 701 - آلية التنفيذ مع الشركاء التشغيليين، روما، منظمة الأغذية والزراعة. https://home.fao.org/dana-na/auth/url_default/welcome.cgi

السنغال منظمات المجتمع المدني بشكل فعال في أنشطة المشاريع وحوارات السياسات الإقليمية على الرغم من الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي (أنظر النتيجة 5).

النتيجة 8: أتاحت تدخلات منظمة الأغذية والزراعة لدعم التنفيذ الوطني للخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات وسيلةً فعالةً لزيادة انخراط المجتمع المدني على المستوى القطري.

62- شجعت منظمة الأغذية والزراعة على تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في أكثر من 58 بلدًا منذ إقرارها في عام 2012، مقدمة المساعدة الفنية والتدريب وبناء القدرات، فضلاً عن الدعم لتقييم السياسات والقوانين الوطنية ذات الصلة وصياغتها وتنفيذها. وتتمحور الأنشطة الرئيسية لمنظمة الأغذية والزراعة بهدف تنفيذ هذه الخطوط التوجيهية الطوعية على المستوى القطري حول التوعية وبناء القدرات، ومشاورات أصحاب المصلحة المتعددين، والترويج لهذه الخطوط التوجيهية في السياسات والقوانين والاستراتيجيات الوطنية.

63- وعقدت منظمة الأغذية والزراعة شراكات مع منظمات المجتمع المدني من 21 بلدًا من أجل تحسين معارف وقدرات المجتمع المدني للدعوة إلى تنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، وتعزيز مشاركتها في الحوار على مستوى السياسات، كجزء من مشروعها العالمي "لزيادة استخدام الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات بين منظمات المجتمع المدني والمنظمات الشعبية" (2015-2018)، (FMM/GLO/111/MUL). ووجد التقييم عدة أمثلة على دور المنظمة في تشجيع هذه الخطوط التوجيهية الطوعية وتنفيذها على المستوى الوطني، لا سيما في تنزانيا وكولومبيا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية والسنغال وغواتيمالا ومنغوليا والفلبين وفيت نام ونيبال. وقد اشتمل معظمها على تدريب كبار الموظفين والموظفين الفنيين في المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وتوعيتهم، فضلاً عن إنشاء منصات متعددة أصحاب المصلحة. وفي بعض الحالات، كما هو الحال في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، وصلت هذه العمليات إلى مرحلة تقديم الاقتراحات والوثائق المتعلقة بالسياسات العامة إلى البرلمان الوطني.

النتيجة 9: بشكل عام، لا ترتبط النتائج الناشئة عن الشراكات مع منظمات المجتمع المدني ارتباطاً مباشراً بالاستراتيجية ولكن بالاحتياجات المحددة لبرامج المنظمة أو أنشطتها. ومع ذلك، في حالات قليلة، أدى سعي المنظمة إلى زيادة مشاركة المجتمع المدني إلى تعزيز الشراكات المثمرة وإلى تنفيذها.

64- أفادت بعض المكاتب القطرية أنّ مشاركتها مع المجتمع المدني مستوحاة من الاستراتيجية وأنها كثفت جهودها لإقامة الشراكات مع منظمات المجتمع المدني منذ بدء تطبيقها. وعلى سبيل المثال، كان المكتبان القطريان للمنظمة في باراغواي والفلبين متجاوبين للغاية مع الجهود التي تبذلها المنظمة في هذا الصدد، واعتمدا على الاستراتيجية لتوجيه انخراطهما مع منظمات المجتمع المدني. ومع ذلك، فقد أظهرت مكاتب أخرى معرفة محدودة بالاستراتيجية أو بآليات تنفيذها (مثل المواد التوجيهية التي يعدّها كل من المقر الرئيسي للمنظمة والمكاتب الإقليمية أو سائر مبادرات المنظمة). وفي معظم البلدان التي تم تحليلها في إطار هذا التقييم، تم الانخراط مع منظمات المجتمع المدني دون نية محددة لاتباع الاستراتيجية أو حتى العلم بها. وقد ظهر الزخم الذي

وفتره الاستراتيجية قبل كل شيء على مستوى المقرّ الرئيسي حيث تم توقيع العديد من الشراكات في السنوات التي أعقبت الموافقة عليها.

النتيجة 10: تنبع القيود التي تحدّ زيادة الانخراط مع منظمات المجتمع المدني على المستوى القطري من السياق القطري نفسه، ومن مكانة المنظمة بوصفها منظمة ذات توجه حكومي في المقام الأول، ومن محدودية الموارد المتاحة لمكاتب المنظمة للبحث عن شراكات جديدة بشكل استباقي.

65- يُعتبر سياق المجتمع المدني في بلد ما أحد العوامل المحددة الرئيسية لمدى مشاركة منظمات المجتمع المدني في برامج المنظمة وعملياتها. وعلى سبيل المثال، هناك بلدان أكثر ملاءمة للشراكات الواسعة النطاق، مثل السنغال وكولومبيا ونيبال، حيث يكون المجتمع المدني نشطاً وذكياً ومتسماً بقدرات قوية، مقارنة ببلدان مثل الأردن أو طاجيكستان، حيث يشكّل المجتمع المدني طرفاً فاعلاً صغيراً نسبياً في قطاعي الأغذية والزراعة. ويعزى ذلك إلى الديناميكيات التاريخية والمؤسسية التي لا تتحكم بها المنظمة إلا بشكل محدود. وفي هذه السياقات المتنوعة، يحقق نهج المنظمة الشامل لانخراط منظمات المجتمع المدني حتماً نتائج ومستويات مختلفة من التفاعل.

66- ويحدّد التموضع القوي لبعض منظمات المجتمع المدني في المجالات التي ترتبط بولاية المنظمة من فرص التعاون في بعض البلدان حيث تروّج منظمات المجتمع المدني هذه الجدول أعمال لا يتماشى مع جدول أعمال النظراء الحكوميين للمنظمة. وفي مثل هذه الحالات، يتعين على المنظمة أن تُحقق توازناً بين دورها الأساسي المتمثل في دعم نظيرها الحكومي ودورها كميسر لضمان وصول ومشاركة جميع أصحاب المصلحة في قطاع التنمية، ولا سيما الأشدّ ضعفاً. ونادراً ما تحدث هذه المشكلات، ولم يتبين أنها تمثل قيوداً رئيسية للتعاون الفعال والمنتج بين المنظمة والمجتمع المدني.

67- وكما ذكر سابقاً، تتمثّل أدوات الشراكة الرئيسية التي تستخدمها المكاتب القطرية في خطابات الاتفاق التي تنصّ على مشاركة واضحة ومحددة زمنياً مع منظمات المجتمع المدني. ويُشير ذلك إلى أنّ المنظمة لا يمكن أن تسعى إلى إقامة مثل هذه الشراكات إلا عند تنفيذ مشروع ممّول. وبالتالي، تعتبر المكاتب الميدانية أنّ المشاركة مع منظمات المجتمع المدني وغيرها من الجهات الفاعلة غير الحكومية مقيّدة بالتمويل. وغالباً ما تستشهد المكاتب الميدانية بالأموال المخصصة لتنمية الشراكات باعتبارها التمويل الأولي اللازم للانخراط مع العديد من أصحاب المصلحة، والذي يمكن أن ينتج الزخم أو الأفكار لأنشطة جديدة ولتعبئة الموارد.

68- وتحدد المنظمة الجهات الفاعلة في المجتمع المدني على المستوى القطري في الغالب من خلال الشبكات والمناسبات التي تستند إليها مكاتب المنظمة لبناء قوائمها ومعرفة الشركاء المحتملين. وتُعدّ النداءات المفتوحة "للإعراب عن الاهتمام" الموجهة للشركاء المنفذين المحتملين أيضاً وسيلة لتحديد شركاء جدد ولكنها غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً وتعميق تنفيذ الأنشطة في الوقت المناسب. وفي مثل هذه الحالات، غالباً ما يتم اختيار منظمات المجتمع المدني المعروفة على أساس سجلها الإيجابي.

النتيجة 11: أسفرت عمليات التعاون والشراكات مع منظمات المجتمع المدني بشكل عام عن منافع متبادلة على النحو المتوخى في الاستراتيجية. واستفادت منظمة الأغذية والزراعة من معرفة منظمات المجتمع المدني بالسياق المحلي، ومن فهم أفضل لاحتياجات المستفيدين، ومن القدرة على تنفيذ التدخلات في المناطق النائية التي يصعب الوصول إليها أو الأماكن المتضررة من الأزمات. وفي المقابل، استفادت منظمات المجتمع المدني من الوصول إلى معارف منظمة الأغذية والزراعة ومعلوماتها بشأن الممارسات المبتكرة والنهج الغذائية والزراعية المستدامة، فضلاً عن أنشطة بناء القدرات التي تُنظّم لمنظمات المجتمع المدني ولأصحاب المصلحة الآخرين.

69- استفادت منظمة الأغذية والزراعة من المزايا النسبية لمنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك معرفتها بالسياق المحلي وقدرتها على تنفيذ التدخلات في المناطق النائية التي يصعب الوصول إليها والمناطق المتضررة من الأزمات والمجتمعات المستضعفة. وبالإضافة إلى ذلك، استفادت أنشطة دعم السياسات العامة في المنظمة، على المستويين القطري والعالمي، من تدخلات منظمات المجتمع المدني ومعارفها، على سبيل المثال، بشأن احتياجات مجموعات أصحاب المصلحة المعينين (مثل الشعوب الأصلية وصغار المزارعين) وبشأن جوانب فنية محددة. ونقدم بعض الأمثلة غير الشاملة في الفقرات التالية.

70- في فييت نام، خلال استجابة المنظمة لإعصار دامري في عام 2017، والذي تسبب في خسارة اقتصادية تقدر بحوالي 996.92 مليون دولار أمريكي، وقعت المنظمة رسالة اتفاق مع الصليب الأحمر الفييت نامي لتنفيذ برنامج التحويلات النقدية الممول من الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ. ودعم مشروع "استعادة الأمن الغذائي وتوفير الدعم لسبل عيش المجتمعات الريفية المتضررة من إعصار دامري في المنطقة الوسطى من فييت نام" (OSRO/VIE/703/CHA) أكثر من 29.872 شخصاً في المقاطعتين الأكثر تضرراً، وقام بتوزيع 1250 قسيمة للمدخلات الزراعية و6218 منحة نقدية غير مشروطة (بمبلغ إجمالي قيمته 602 016 دولاراً أمريكياً في شكل منح نقدية).

71- وفي لبنان، في إطار مشروع OSRO/LEB/601/NET، الذي تُظَم بالاشتراك مع منظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، أقامت منظمة الأغذية والزراعة شراكة مع جمعية المتطوعين في الخدمة الدولية (مؤسسة AVSI) لإجراء دورات تدريبية مهنية قصيرة الأمد للاجئين السوريين. وتقوم منظمة غير حكومية لبنانية أخرى بتطوير مناهج للتدريب الزراعي. وأدّت الشبكات، فضلاً عن الخبرة الفنية والبرامجية لمنظمات المجتمع المدني هذه، دوراً أساسياً في التنفيذ الناجح لأنشطة المنظمة. وفي مشروع منفصل، تمّ تنفيذه بالاشتراك مع برنامج الأغذية العالمي، تعاونت منظمة الأغذية والزراعة مع برنامج "النقد مقابل العمل" التابع لبرنامج الأغذية العالمي ومع المنظمات غير الحكومية المحلية المكلفة بأنشطة إعادة التشجير لإيجاد أوجه تآزر أسهمت في إعادة تحريج مساحات أوسع وفي درّ فوائد مالية أكبر للبنانيين وللمجتمعات اللاجئيين المشاركين في الأنشطة.

72- وفي الفلبين، خلال استجابة المنظمة لإعصار هايان في الفترة 2014-2015، أشركت منظمات المنظمة المنظمات المجتمعية في أنشطة الإغاثة والإنعاش. وتمّ اختيار منظمات المجتمع المحلي على أساس شبكاتهما القائمة بين مجتمعات المزارعين والصيادين، ومعارفها وقدرتها على تنظيم سكان الريف وتعبئتهم. وتعاونت منظمة الأغذية والزراعة مع المنظمات المجتمعية لإجراء تقييمات للاحتياجات، وتنفيذ أعمال التوزيع وإعادة التأهيل، وتحقيق استدامة الأنشطة الإنتاجية بعد إغلاق المشاريع. ومع ذلك، فإنّ الطبيعة غير الرسمية، وفي بعض

الحالات غير المنظمة، لبعض منظمات المجتمعات المحلية كانت عقبة أمام إقامة تعاون أكبر، لأنها تفتقر إلى القدرات اللازمة لتنفيذ أنشطة مثل استعادة أشجار المانغروف أو إدارة حاضنات الأسماك.

3-3 كفاءة طرق ونهج تطوير الشراكات

النتيجة 12: يشكّل المجتمع المدني فئة عريضة تشمل طائفة واسعة من المنظمات: من الشبكات والمنصات الواسعة التي تشمل مجموعات المصالح الرئيسية إلى المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي. ولم يقترن التعاون مع هذه المجموعة الشديدة التنوع بالوضوح المطلوب في ما يخص تصنيف الأنخراط ومبادئه، والأدوار، ومستويات ونطاق الأنخراط القائم على الطلب.

73- وأشارت النصوص الأساسية²⁷ إلى أنّ الزيادة في عدد المنظمات العاملة مع منظمة الأغذية والزراعة تتطلب التصنيف المناسب لهذه الروابط وإضفاء طابع رسمي على التعاون المثمر الجاري.²⁸ وأشار التقييم إلى أنّه في الفترة الممتدة بين سبتمبر/ أيلول 2014 وفبراير/ شباط 2020، حصل "برنامج BROOKE الخاص بالعمل من أجل الخيول والحمير" فقط على صفة "استشاري متخصص"، بينما حصلت منظمة واحدة من منظمات المجتمع المدني على صفة "منظمة اتصال" (URGENCI) ليصل المجموع إلى 76 منظمة. وتهدف الاستراتيجية إلى إشراك الشبكات والمنظمات بأوسع تمثيل ممكن. ومع ذلك، تشير قاعدة البيانات الداخلية SharePoint الخاصة بوحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة، إلى أنّه منذ اعتماد الاستراتيجية، ليس هناك سوى 4 منظمات تملك شراكة رسمية²⁹ مع منظمة الأغذية والزراعة من بين 43 منظمة غير حكومية دولية تتمتع بصفة "استشاري متخصص" و9 منظمات تتمتع بصفة "استشاري". ومن بين منظمات المجتمع المدني التي تتمتع بصفة "منظمات اتصال"، هناك خمس منظمات فقط تملك شراكة مع اتفاقية رسمية تحدد إطار العمل للأنشطة المشتركة.³⁰ وهكذا، منذ عام 2013، وقعت 9 منظمات فقط من أصل منظمات المجتمع المدني البالغ عددها 129 منظمة والمسجلة على أنّها تتمتع بوضع رسمي³¹ اتفاقية شراكة رسمية مع منظمة الأغذية والزراعة. وبعبارة أخرى، من أصل 28 اتفاقية شراكة أقامتها المنظمة، لم تُبرم سوى 9 اتفاقيات مع منظمات المجتمع المدني. وقد اعترفت المنظمة بالتعاون المثمر معها، خاصة على المستوى الفني، من خلال منحها صفة رسمية.

²⁷ منظمة الأغذية والزراعة (2017أ).

²⁸ ترد معايير منح الصفة الاستشارية، والصفة الاستشارية المتخصصة، في سياسة منظمة الأغذية والزراعة بشأن العلاقات مع المنظمات الدولية غير الحكومية (القرار رقم 51/74 الصادر عن الدورة السادسة للمؤتمر، القرار رقم 53/37 الصادر عن الدورة السابعة للمؤتمر؛ القرار رقم 57/39 الصادر عن الدورة التاسعة للمؤتمر).

²⁹ منظمة المستهلكين الدولية، والاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية (الذي يتمتع بصفة استشاري متخصص)، ومنظمة Caritas Internationalis، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الذي يتمتع بصفة استشاري).

³⁰ الشركاء الخمسة هم الاتحاد الدولي لحركات الزراعة العضوية، والحركة الدولية للوجبات المتأنيّة "Slow Food"، والاتحاد الدولي للموتفين اللاتينيين، ومنظمة URGENCI والمنتدى الريفي العالمي.

³¹ اعتبارًا من فبراير/ شباط 2020، مُنحت 9 منظمات غير حكومية دولية الصفة الاستشارية، وحصلت 43 منظمة على الصفة الاستشارية المتخصصة، ومُنحت 76 منظمة صفة "اتصال" مع المنظمة اعترافًا بتعاونها، لا سيما على المستوى الفني.

74- وتقتضي أنواع الانخراط المختلفة ترتيبات شراكات مختلفة تعكس مستويات مختلفة من الالتزام والمساءلة.³² ويمكن إضفاء الطابع الرسمي على الشراكات من خلال مذكرات التفاهم³³ لإنشاء إطار تعاون هادف، أو من خلال تبادل الخطابات إذا كان التعاون محدودًا من حيث الوقت أو النطاق وإذا كان لا يتضمن أي التزام مالي. وعند وجود ضغوط سياسية لإضفاء طابع رسمي على الشراكة، قد يُستحسن الشروع في إضفاء طابع رسمي من خلال التوقيع على خطاب نوايا يحدد النية والتدابير لإعداد اتفاقية أكثر شمولًا. وتوفر هذه الأداة فرصة لاستكشاف فرص الشراكة وللتوصل إلى اتفاق يخدم كلا الطرفين.

75- يشكّل المجتمع المدني فئة عريضة تشمل طائفة واسعة من المنظمات³⁴ ذات الخبرات المتنوعة، ورأس المال البشري والمالي، والأصول ومواطن القوة في مجال تنمية القدرات، فضلًا عن بعض التحديات، مثل دوران الموظفين، والقيود المالية، والتنافس على الموارد. ويتطلب الانخراط مع المجتمع المدني التفاوض على الأهداف، وتقديم الدعم والحوافز لتحقيق تلك الأهداف وتسهيل التعاون في مجال القيمة المشتركة. ويُعدّ الانخراط القائم على الطلب والمدفوع بالنتائج مسؤولية مشتركة على مستويات عديدة، اعتمادًا على نطاق المشاركة. وعند السعي إلى تحقيق التعاون الموجه نحو الهدف والشراكات ذات القيمة المشتركة مع منظمات المجتمع المدني، يجب أن تُولي المنظمة الاعتبار الواجب لقدرات الشركاء - بناءً على خبراتهم ومواردهم وإمكانية الوصول التي يتمتعون بها - طوال عملية بناء الشراكات. وبشكل ملموس، يتبلور ذلك في ممارسة المقر الرئيسي للمنظمة صلاحياته عندما تكون المكاتب القطرية غير قادرة على تحقيق أهداف الإجراء المقترح بشكل مُرضٍ وحيث يمكن إضفاء القيمة على المستوى العالمي (على مستوى المقر الرئيسي). وقد تأخذ المنظمة ما يلي في الاعتبار عند تحديد مستويات الانخراط القائم على الطلب مع الشركاء وفقًا لمبدأ التبعية: (أ) لا يقع المجال المعني ضمن اختصاص المقر الرئيسي للمنظمة (بل ضمن اختصاص المكتب القطري)؛ (ب) عدم تمكن المكاتب القطرية من تحقيق أهداف الإجراء المقترح بشكل كافٍ (الضرورة)؛ (ج) لذلك يمكن أن ينفذ المقر الرئيسي للمنظمة الإجراء بنجاح أكبر بسبب حجمه أو آثاره (القيمة المضافة).

76- ومن الأمثلة على المستوى العالمي، نذكر الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية، الذي وقع مذكرة تفاهم مع منظمة الأغذية والزراعة في عام 2014. ومن منظور الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية، كان من المفترض أن تساعد مذكرة التفاهم في معالجة بعض التحديات التي يواجهها في مجال المناصرة والاتصال وكذلك البرمجة الميدانية. ومع ذلك، لا تتداخل المنظمتان في مجالات العمل فقط، بل تتنافس

³² تشمل هذه الترتيبات مذكرات التفاهم، وتبادل الخطابات، واتفاقيات تقاسم التكاليف، واتفاقيات المساهمة، والاتفاقيات المجانية، واتفاقيات المنح الصغيرة / المساهمات، وبيانات إدارة المعارف ونشرها، وبيانات الشراكة (وهي وثائق رسمية، موقعة عادة من قبل مساعد المدير العام أو مدير الشعبة) ووثائق المشروع / اتفاقيات المنح التي وافقت عليها الجهات المانحة، مع التحديد المسبق للشريك (الشركاء) المنفذين (بمبادرة من منظمة الأغذية والزراعة، وذلك لتجنب أي أسئلة محتملة حول المساعدة المشروطة)، واتفاقيات الشركاء التشغيليين وخطابات الاتفاق.

³³ ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد في مذكرات التفاهم ما يفرض التزامات مالية على أي من الطرفين. ووفقًا لما ورد أعلاه، ولا سيما لتنفيذ الأنشطة المشتركة بموجب مذكرات التفاهم التي قد تتضمن دفع الأموال، سيتم إبرام ترتيب قانوني منفصل يحدد من قبل الأطراف، حسب الاقتضاء، مع مراعاة القواعد الإدارية والمالية ذات الصلة والإجراءات المعمول بها. انظر مذكرة التفاهم النموذجية لمنظمة الأغذية والزراعة، المادة 3 (8).

³⁴ انظر منظمة الأغذية والزراعة (2013؛ 2013ب). وحددت منظمة الأغذية والزراعة 12 مجموعة مختلفة بناءً على المجموعات الرئيسية للمستفيدين في المنظمة. وهم: صغار المزارعين، والفلاحون الذين لا يملكون أرضًا، والعاملون الزراعيون، والصيادون، والعمال في مصائد الأسماك، والرعاة ومرتبو الماشية، وسكان الغابات، والأقليات العرقية، والشعوب الأصلية، وفقراء الحضر، والمستهلكون، والمنظمات غير الحكومية، والنساء والشباب. وتضمن هذه المجموعات مراعاة المصالح والأصوات والاهتمامات المتباينة للمجتمع.

أيضاً على جمع الأموال والتوعية بالسياسات العامة. ولا تنصّ مذكرة التفاهم على تمايز وتحديد واضح للكفاءات، مما يدعو إلى التشكيك في فعالية الشراكة واستدامتها. وبالإشارة إلى مذكرة التفاهم الموقعة حديثاً في عام 2018، لا يُعتقد أنّ الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية قد أحدث أيّ فرق في التعاون حتى الآن. وبالإضافة إلى ذلك، تسمح وفورات الحجم في المنظمة باستقراء سياسات الاتحاد وبتحويلها إلى مبادرات أكثر أهمية، مما يتسبب في احتكاكات عندما لا يحصل الاتحاد على الاعتراف الدولي المناسب. كما توقعت منظمة الأغذية والزراعة اضطلاع الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية بدور أكبر على مستويي التعاقد من الباطن وتنفيذ المبادرات السياساتية الخاصة بها. وعليه، فإنّ علاقة الاتحاد مع منظمة الأغذية والزراعة تميل إلى أن تكون هرمية ولا يمكن تكرارها من الناحية المنهجية مع الشراكات الدولية الأخرى التابعة للاتحاد، مما يحد من المنافع المتبادلة .

-77 كان ينبغي أن تكون الشراكة بين منظمة "We Effect's" ومنظمة الأغذية والزراعة ترتيباً مفيداً للطرفين بفضل خبرة وحضور منظمة "We Effect's" المبنية على اتفاقيات ميدانية طويلة الأجل وعلى بناء القدرات والتواصل مع الموظفين المحليين، إلى جانب التأثير الكبير لمنظمة الأغذية والزراعة وقدرتها على جذب الاهتمام الحكومي. ومع ذلك، بينما كانت المنظمة السويدية ترغب في الاضطلاع بدور أكثر توجّهاً نحو السياسات العامة وتسعى جاهدة للانخراط مع المنظمة في قضايا المساواة بين الجنسين، فقد اضطلعت بالأحرى بدور تنفيذي. وواجهت منظمة الأغذية والزراعة تحديات في وضع اقتراحات مشتركة مع منظمة We Effect بسبب دوران بعض الموظفين إثر إجراء تغييرات هيكلية في المقر الرئيسي. وكان للشراكة تداعيات على العلاقة بين منظمات الغابات ومنظمات المنتجين، لكن النتائج كانت مشتتة. وتتسم منظمة We Effect بهيكل لا مركزي إلى حدّ كبير، ما يشكل تحدياً يحول دون تعميق التعاون الاستراتيجي. وفي نهاية المطاف، يبدو أنّ مذكرة التفاهم الموقعة في عام 2015 تخدم مصالح منظمة We Effect بشكل أكبر لأنها تضيء عليها مشروعية سياسية ولكنها لا تُعدّ حاسمة من الناحية التشغيلية بالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة أو لمرافق الغابات والمزارع.

-78 وتُشير المقابلات إلى أنّ أنشطة الشراكة المنفذة على المستوى الميداني لا تنبثق من الاتفاقات الرسمية المبرمة في مقر المنظمة، ولكن من المبادرات الاستباقية لأصحاب المصلحة. وتفتقر اتفاقيات الشراكة الموقعة بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة La Via Campesina ومنظمة العمل من أجل المعونة الدولية ActionAid International إلى الوضوح. وفي السنغال، تلقت شراكة تمّ تشكيلها محلياً بين منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل من أجل المعونة الدولية والمجلس الوطني للتشاور والتعاون مع سكان الريف (CNCR) بوصفه عضواً في منظمة La Via Campesina، تمويلاً بقيمة 2.48 مليون دولار أمريكي من البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي التابع للبنك الدولي (GAFSP) لتنفيذ مشروع بشأن "تعزيز سبل عيش المرأة الريفية من أجل التنمية الاقتصادية المستدامة في منطقة تامباكوندا". ومع ذلك، لا تُشير وثيقة المشروع إلى اتفاقية الشراكة.

-79 وفي السنغال، عززت منظمة الأغذية والزراعة الشراكات مع منظمات المجتمع المدني المحلية - رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود (AVSF) والاتحاد الوطني لمنتجي القطن (FNPC) ومنظمة التكافل في السنغال "Symbiose Sénégal" والشبكة الوطنية للمدربين في مجال الإدارة المتكاملة للإنتاج - ومع مؤسسات أخرى لتنفيذ المشروع الممول من قبل مرفق البيئة العالمية GCP/SEN/065/LDF، والمعنون "إدماج المرونة المناخية في الإنتاج الزراعي والحرجي والرعي من أجل تحقيق الأمن الغذائي في المناطق الريفية المستضعفة

من خلال نصح المدارس الحقلية للمزارعين". واستفاد المجتمع المدني من تجربة منظمة الأغذية والزراعة في المدارس الحقلية الزراعية والرعية، والتي قدمت الدعم للأسر الرعية لإنشاء 80 حظيرة للدجاج وحدائق خضروات مجتمعية. وفي الوقت نفسه، أتاحت رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود "نظام الإنذار والمعلومات الرعية لصحراء فيرلو" الخاص بها لمشروع منظمة الأغذية والزراعة، والذي قدّم تنبيهات عبر الرسائل القصيرة إلى 518 مشاركًا.

80- وينبغي أن تضمن المنظمة أن تكون لأوجه التعاون والشراكات الناتجة قيمة متبادلة وأن تتقاسم العبء من خلال تعبئة طائفة مناسبة من الموارد لتحقيق أهداف محددة ومشتركة. وينبغي أن تستعرض المنظمة مبادئ الانخراط الخاصة بها وأن تتأكد من أنّ الأدوار والمستويات ونطاق المشاركة المدفوعة بالطلب ستفضي إلى تطوير علاقات تعاون وشراكات استراتيجية ومستدامة مع المجتمع المدني.

النتيجة 13: تمّ إدراج آليات المنظمة لإدارة المخاطر وللعناية الواجبة والعمليات المرتبطة بها في تنفيذ الاستراتيجية، كي لا يُسبب بأي حال من الأحوال بحياض المنظمة واستقلالها ونزاهتها بصفقتها مؤسسة حكومية دولية. ومع أنّ هذه الآليات قد حققت الغرض المنشود، فإنّها تُعتبر مرهقة وطويلة ومقيدة، وهي تحدّ بالتالي من عدد الشراكات التي تبرمها المنظمة.

81- تنصّ الاستراتيجية على أنّ عملية شاملة قد وُضعت لتقييم مخاطر الشراكات المقترحة مع منظمات المجتمع المدني، وسيجري تحسين هذه العملية مع اكتساب المنظمة المزيد من الخبرات في هذا المجال.³⁵ وأدرجت المنظمة آليات إدارة المخاطر في عملية تنفيذ الاستراتيجية، وذلك بسبب مختلف المعايير التي يجب بلوغها عند وضع النظم الغذائية والزراعية والحاجة إلى ضمان حياض المنظمة واستقلالها ونزاهتها كمؤسسة حكومية دولية لا تتعرّض بأي حال من الأحوال للتحيز.³⁶ وتسود آليات مماثلة لإدارة المخاطر في منظومة الأمم المتحدة، حيث تكون الوظائف المتصلة بتقييم المخاطر وإدارتها منفصلة عن وظائف الدعوة والتحفيز لإقامة الشراكات. وقامت بعض وكالات الأمم المتحدة بتكليف الوظائف المتصلة بالأبحاث المستقبلية وإدارة المخاطر وجعلها مصممة حسب الطلب من أجل تعزيز الفعالية والكفاءة؛ ويتمّ تنفيذها محليًا وحتى بالتعاون مع فرق الشراكات.

82- وتحدد نشرة المدير العام 14/2014 عوامل المخاطر المؤسسية لدى المنظمة ومعايير المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتوفر إطارًا لتقييم مخاطر جميع مقترحات الشراكة والموافقة عليها رسميًا.³⁷ وبينما كان تنفيذ مهام العناية الواجبة يُوكل سابقاً إلى موظفي شعبة الشركات / أو إلى استشاريين، تمّ إنشاء فريق العناية الواجبة رسميًا

³⁵ منظمة الأغذية والزراعة (2013أ).

³⁶ المرجع نفسه.

³⁷ تشير نشرة المدير العام رقم 14/2014 الصادرة في 31 مارس/آذار، إلى "نشرة المدير العام المنقحة بشأن" الخطوط التوجيهية للسياسات المتعلقة بإعداد الاتفاقيات وإجازتها وتوقيعها، التي هي قيد المراجعة" (منظمة الأغذية والزراعة، 2014أ). غير أنّ نشرة المدير العام رقم 13/2014 بشأن إجراءات إعداد وتصفية وتوقيع الاتفاقيات، (منظمة الأغذية والزراعة، 2014ب)، قد تم نشرها في 18 مارس/آذار. وبالتالي فإنّ النشرتين 13/2014 و14/2014 غير متصلتين. وعلاوة على ذلك، فإنّ النشرة 14/2014 الصادرة في 31 مارس/آذار بشأن "استعراض الشراكات مع الجهات الفاعلة من غير الدول وتشكيل لجنة الشراكات واللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقيات المالية وغيرها من الاتفاقيات لا تحدّد الاتفاقيات المالية التي تتناولها وحدة العناية الواجبة". وهي تذكر أيضًا أنه "سيتم إرسال جميع المقترحات المؤهلة إلى اللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقيات المالية والاتفاقيات الأخرى، إلى جانب التوصيات المتعلقة بالمزايا والمخاطر المحتملة"، ولكنها لا تحدد تلك المؤهلة ليتم إرسالها على اللجنة الفرعية.

في مايو/ أيار 2019، وهو يتبع لمكتب نائب مدير شعبة الشراكات. وبدأ هذا التغيير بناءً على توصية من المراجعة الداخلية للحسابات الأخيرة والتي حدّدت عدم وجود قدرات مخصصة لهذه الوظيفة .

83- وأنشأت الاستراتيجية لجنة الشراكات لتكون الهيئة التي توافق على الشراكات المقترحة. وبترتّب على ذلك، في الممارسة العملية، أنّ اللجنة الفرعية لاستعراض الاتفاقات المالية والاتفاقات الأخرى هي الهيئة التي تتمتع بسلطة الموافقة على الشراكات المقترحة (انظر الشكل 1 في الملحق 2). وفي يناير/ كانون الثاني 2020، تم نقل فريق العناية الواجبة إلى قسم تطوير القطاع الخاص لإنشاء وحدة مخصصة للعناية الواجبة وللبحوث المستقبلية، وهي تتألف من موظفين اثنين (واحد من فئة ف-3 وآخر من فئة ف-2) واثنين من غير الموظفين (واحد بموجب عقد COF LOC وآخر بموجب اتفاق خدمات شخصية). وفي الفترة الممتدة من 1 يناير/ كانون الثاني 2019 إلى 30 يونيو/ حزيران 2020، تلقى الفريق ما مجموعه 641 طلباً للفرز (بما في ذلك الطلبات التي سُحبت وغير المؤهلة و / أو تلك الخارجة عن اختصاص شعبة الشراكات)، بالإضافة إلى طلبات مطبوعات مشتركة، ورعاية مشتركة / وتنظيم مشترك للأحداث ومشاركة في الاجتماعات والتصرف في الأصول ومعلومات/ توجيهات.

84- بلغت الميزانية المخصصة لغير الموظفين لأنشطة العناية الواجبة 40.000 دولار أمريكي في عام 2020. واعتباراً من مارس/ آذار 2020، تُقدم وحدة العناية الواجبة والبحوث المستقبلية تقاريرها إلى نائب المدير العام، بينما تواصل شعبة الشراكات توفير ميزانية الأفراد وغير الموظفين. لذلك، يبدو أنّ وحدة العناية الواجبة والبحوث المستقبلية غير مجهزة بشكل كافٍ لدعم التحليل في الوقت المناسب وبشكل جيد لاتخاذ القرارات بشأن الانخراط مع الجهات الفاعلة غير الحكومية (بما في ذلك منظمات المجتمع المدني). وبالإضافة إلى ذلك، وكما لوحظ سابقاً، فإن التصنيف الحالي - بما في ذلك الأدوار والمستويات ونطاق الالتزام- لا يميّز بين هيئات المجتمع المدني. ولذلك، لا توجد حالياً آلية متميزة ومبسطة لتقييم المخاطر. ولذلك، لا توجد حالياً آلية متباينة ومبسطة لتقييم المخاطر.

النتيجة 14: تكمن التحديات المرتبطة ببناء التعاون والشراكات بين المنظمة وأعضائها والمجتمع المدني في الحد من السياسات والعمليات التي تستغرق وقتاً طويلاً والمعقدة، والإجراءات غير المتسقة والنهج التفاعلية بدلاً من النهج الاستراتيجية.

85- تهدف الاستراتيجية إلى أن تكون إطاراً للتعاون مع المجتمع المدني. وتصف الترتيبات المؤسسية لتنفيذه، وتقدم توجيهات إلى موظفي المنظمة بشأن إقامة شراكات فعالة مع منظمات المجتمع المدني. ومع ذلك، وجد فريق التقييم أنّ موظفي المنظمة على المستوى القطري وفي بعض الشعب الفنية لديهم فهم محدود إلى حدّ ما لنطاق سياسات المنظمة وأدواتها المتعلقة بالترتيبات التعاونية وباللوائح التنظيمية التي تحكم مختلف مستويات وأنواع التفاعل مع المجتمع المدني. وقد أدّت هذه المعرفة المحدودة إلى تبني نهج يتجنب المخاطر عند إبرام الشراكات وإلى إجراءات محدودة لبناء أسس الشراكات الاستراتيجية.

86- وذكر العديد من الأشخاص الذين تمّت مقابلتهم، من داخل المنظمة وخارجها على السواء، أنّ الإجراءات الإدارية المتعلقة بإقامة الشراكات مرهقة وأنها تستغرق وقتاً طويلاً. ولاحظ ممثلو منظمات المجتمع المدني أنّ خطابات الاتفاق القصيرة الأجل والمرونة المحدودة في تعديل الأنشطة المقررة لم تُفض إلى تطوير تعاون مطوّل

وأطول أجلًا لتحقيق نتائج استراتيجية ومستدامة. وغالبًا ما تجد المنظمات غير الحكومية الأصغر حجمًا، والتي تضم عددًا قليلًا من الموظفين، نفسها في منافسة غير عادلة مع المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى أو مع منظمات المجتمع المدني الأكثر خبرة في التعامل مع المسائل الإدارية المتعلقة بالاتفاقيات الرئيسية مع شركاء التنمية. وبالإضافة إلى ذلك، اعتُبرت متطلبات الإبلاغ المعقدة والتي تستغرق وقتًا طويلاً، غير متناسبة مع مستوى وحجم التدخلات المعنية. ومن المثير للاهتمام أنه عندما تمّ اعتماد الاستراتيجية في عام 2013، طلبت منظمات المجتمع المدني من منظمة الأغذية والزراعة استعراض بعض أدواتها الإدارية وتحديثها.³⁸

87- وتقر الاستراتيجية بضرورة وجود هيكل قانوني لإبرام اتفاقات رسمية. وتحتاج منصات المجتمع المدني أو المنظمات المجتمعية التي ليس لها وضع قانوني إلى مساعدة منظمات المجتمع المدني ذات الشخصية الاعتبارية للدخول في اتفاقية تعاون منظمة مع منظمة الأغذية والزراعة. وطورت المنظمة الأدوات والإجراءات اللازمة لإقامة أيّ تعاون مع منظمات المجتمع المدني، بما في ذلك عدة خطوات قبل التوقيع. وقد أدى ذلك، بالاقتران مع قواعد المنظمة ولوائحها بشأن شراء السلع والخدمات، إلى تأخير تنفيذ الأنشطة في العديد من الحالات. وتجدد الإشارة إلى أنه من بين أدوات التعاون المحددة في الاستراتيجية، يجب ألا يتجاوز خطاب الاتفاق، بوصفه أداة إدارية تسمح بالاستعانة بمصادر خارجية لأداء خدمات منظمات المجتمع المدني، 18 شهرًا ما لم يبرر المسؤول المفوض ذلك، فقط بعد تقييمه للمخاطر المحتملة. وتسمح آلية التنفيذ مع الشركاء التشغيليين الخاصة بالمنظمة - من بين أمور أخرى مدرجة - بتحديد الشركاء التشغيليين المحتملين واختيارهم دون إجراء عملية اختيار تنافسية عندما يتم اعتبارهم شركاء استراتيجيين للمنظمة ويكونون خاضعين لاتفاقية شراكة إدارية مثل مذكرة التفاهم.³⁹ وتشير الأدوات الإدارية الموصوفة إلى أنه عندما يمكن لمقدم الخدمة التأهل كشريك منقذ، يمكن لاتفاقية الشراكة الرسمية أن تمنع إجراء عملية اختيار تنافسية للحصول على أفضل قيمة مقابل المال من أجل تلبية متطلبات المنظمة.

88- ومع ذلك، يُشير التقييم إلى أنه لا يوجد في مذكرة التفاهم ما يفرض التزامات مالية على أيّ من الطرفين. وعليه، ستحدد الأطراف الأنشطة المشتركة التي يتم تنفيذها بموجب مذكرة التفاهم والتي قد تتضمن دفع أموال في ترتيب قانوني منفصل يأخذ في الاعتبار جميع القواعد الإدارية والمالية ذات الصلة والإجراءات المعمول بها.⁴⁰ وضمن جملة أمور أخرى، يجب تقديم الأسماء والإعلانات الموقعة للشركاء التشغيليين غير الحكوميين ومقاوليهم من الباطن لفحص يتوخى العناية الواجبة وفقًا لـ نشرة المدير العام 14/2014، ولا استراتيجية المنظمة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني عند الاقتضاء (منظمة الأغذية والزراعة، 2015).

89- تقر المنظمة في الاستراتيجية بأن سلسلة المساءلة تجاه السكان المتضررين تمتد من مصدر التمويل وحتى المستفيد النهائي. وبين عام 2013 ومايو/ أيار 2020، حصل خمسة من الشركاء المنفذين من المجتمع المدني على

³⁸ منظمة الأغذية والزراعة، (2013أ)

³⁹ تتمتع هذه المنظمات بوضع فريد يمكنها من الاستفادة من الدعم السياسي والخبرة المتخصصة و/أو القدرة التشغيلية لتحقيق النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدراتها الفنية تدعم ولاية المنظمة أو تكملها.

⁴⁰ المادة 3 (8) من مذكرة التفاهم النموذجية لمنظمة الأغذية والزراعة.

ما مجموعه ثماني اتفاقيات مع الشركاء التشغيليين أو اتفاقيات تنفيذ،⁴¹ من خلال الاختيار المباشر والمقارن وقيمة إجمالية قدرها 32 395 950 دولارًا أمريكيًا. وأظهرت السجلات والمرجع المستعرضة والمتوفرة في صندوق بريد الأرشيف الخاص باللجنة الفرعية المنبثقة عن لجنة الشركاء في نهاية يونيو/كانون الثاني 2020، أنه لم يتم اعتماد أي من اتفاقيات الشركاء التشغيليين / اتفاقيات التنفيذ الثمانية من قبل اللجنة الفرعية المعنية بمراجعة الاتفاقيات المالية/ لجنة الشركاء بشأن أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات/ اتفاق الشركاء التشغيليين.⁴²

⁴¹ يلاحظ مكتب التقييم استنادًا إلى المعلومات الواردة من أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات / طرق التشغيل الجديدة (PSDN / OPIM) أن اتفاقيات التنفيذ قد تم توقيعها مع منظمات المجتمع المدني التالية في عام 2014 (حيث لم تكن أداة "اتفاق الشركاء التشغيليين" موجودة قبل إصدار القسم 701 من دليل المنظمة للإجراءات الإدارية):

- منظمة المعونة العالمية من أجل القضاء على الجوع (Deutsche Welthungerhilfe)

(1) المشروع: GCP/MAG/081/EC، "الإجراءات المتكاملة في التغذية والغذاء" (AINA)، 2 191 543 دولارًا أمريكيًا (تم التوقيع عليه في يوليو/ تموز 2014)،

(2) المشروع: GCP/ZIM/025/UK، "برنامج سبل العيش والأمن الغذائي (LFSP)، الإنتاج الزراعي والتغذية (APN)، 11 836 577 دولارًا أمريكيًا (تم التوقيع عليه في نوفمبر/ تشرين الثاني 2014).

- الصندوق العالمي للحياة البرية (WWF) - الولايات المتحدة الأمريكية

(1) المشروع: GCP/GLO/365/GFF، "الإدارة المستدامة لمصايد أسماك التونة والحفاظ على التنوع البيولوجي في المناطق الواقعة خارج نطاق الولاية الوطنية" (ABNJ)، 4 386 108 دولارات أمريكية (تم التوقيع عليه في سبتمبر/ أيلول 2014).

⁴² دليل الإجراءات الإدارية لمنظمة الأغذية والزراعة، الفصل السابع، الأساليب التشغيلية، القسم 701، دخلت آلية التنفيذ مع الشركاء التشغيليين حيز التنفيذ في 30 سبتمبر/ أيلول 2015 (منظمة الأغذية والزراعة، 2015). ومع ذلك، فإن كلا نشرتي المدير العام كانتا ساريتين منذ توقيع اتفاقية التنفيذ الأولى الواردة على القائمة في يوليو/ تموز 2014. وتمت الإشارة إلى ما يلي:

*نشرة المدير العام رقم 2014/13 (منظمة الأغذية والزراعة، 2014) ونشرة المدير العام رقم 2014/14 (منظمة الأغذية والزراعة، 2014 ب).

تنص الفقرة الثانية من نشرة المدير العام رقم 2014/13 على أن مصطلح "اتفاق" هو مصطلح عام [...] أيًا كان اسمه الفعلي، وتُقيم بموجبه منظمة الأغذية والزراعة علاقات مع الشركاء مثل [...] منظمات المجتمع المدني.

*الحاشية رقم 3: "بالنسبة للسياسات العامة والإجراءات التي تحكم الاتفاقات مع منظمات المجتمع المدني [...] ينبغي الإشارة أيضًا إلى [...] استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة للشركاء مع منظمات المجتمع المدني (وثيقة المجلس CL 146/8).

*تنص الحاشية رقم 8 على أن "الاتفاقات التي تنص على تنفيذ التعاون في إطار مشروع قائم (من صنف: TCP، GCP، UTF، وما إلى ذلك) ستطلب فقط موافقة الإدارة الفنية المعنية ومكتب الشؤون القانونية. ويجب الحصول على موافقة مكتب الشركاء والدعوة وتنمية القدرات، واللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقيات المالية و/أو الاتفاقيات الأخرى و/أو لجنة الشركاء، إذا لزم الأمر. ولا يمكن أن تتجاوز مدة هذه الاتفاقيات مدة المشروع الذي يتم تنفيذه في إطارها.

* تنص الفقرة رقم 4 من نشرة المدير العام 2014/13 على ما يلي بخصوص الاتفاقات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية: "بالإضافة إلى الإجراءات المنصوص عليها في هذه النشرة، يجب تقديم مسودات الاتفاقيات مع الجهات الفاعلة غير الحكومية (على سبيل المثال [...] منظمات المجتمع المدني) أولاً إلى مكتب الشركاء والدعوة وتنمية القدرات في مرحلة مبكرة لضمان الاتساق، وكذلك الاتساق مع الاستراتيجيات المؤسسية والقواعد المحددة للمنظمة. وسيقوم مكتب الشركاء والدعوة وتنمية القدرات بأداء الوظائف المتعلقة بالوساطة في الشركاء، وتنفيذ عمليات العناية الواجبة، وتنسيق الأطر التعاونية العالمية والإقليمية، والحفاظ على الرقابة، ومراجعة الجودة، والموافقة عليها من قبل اللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقيات المالية والاتفاقات الأخرى و/أو لجنة الشركاء، على النحو الموصوف في نشرة المدير العام ذات الصلة".

* تنص الفقرة رقم 4 من نشرة المدير العام 2014/14 على ما يلي: "من أجل ضمان الإدارة الفعالة للمخاطر في تنفيذ شركاء المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، قرر المدير العام تبسيط إجراءات مراجعة مقترحات الشركاء هذه وتقييمها. وهي تشمل [...] المنظمات غير الحكومية والحركات الاجتماعية والتعاونيات ومنظمات المزارعين [...]. وسيقوم مكتب الشركاء والدعوة وتنمية القدرات بتنسيق العملية". وتنص النشرة في ما يتعلق بعملية الاستعراض أنه: "يجب إرسال جميع مقترحات الشركاء الواردة من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية، بما في ذلك ممثلات منظمة الأغذية والزراعة،

90- ووقعت منظمة الأغذية والزراعة خلال الفترة نفسها ست اتفاقيات للشركاء التشغيليين / اتفاقيات تنفيذ مع أربعة شركاء رسميين من المجتمع المدني، بقيمة إجمالية قدرها 11 096 206 دولارات أمريكية، وبالاستناد إلى ترتيبات الشراكة والاختيار المباشر. وفي الفترة الممتدة بين عامي 2016-2017 وحدها، وقعت منظمة الأغذية والزراعة ثلاث اتفاقيات للشركاء التشغيليين مع اثنين من هؤلاء الشركاء عن طريق الاختيار المباشر، بقيمة إجمالية قدرها 4 018 555 دولارًا أمريكيًا. ويتعلق اثنان من اتفاقيات الشركاء التشغيليين هذه بالعمل الذي يتعين الاضطلاع به في مشروع إقليمي في أمريكا اللاتينية، بينما تتعلق الاتفاقية الأخرى بمشروع عالمي يغطي أوروغواي وبوركينا فاسو وجمهورية القيرغيز وكينيا والنيجر. ويشير التقييم كذلك إلى أنه على الرغم من تطبيقه على كل من الاختيار المباشر والاختيار المقارن للشركاء التشغيليين غير الحكوميين، لم يتم قسم الشراكات في المقر الرئيسي بفحص الشركاء التشغيليين غير الحكوميين والمقاولين من الباطن الموصى بهم وفقًا لنبشرة المدير العام 14/2014 ولا استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع منظمات المجتمع المدني. وأكد مكتب الشراكات والدعوة وتنمية القدرات أنه نظرًا لأن الشركاء قد تعاونوا مع منظمة الأغذية والزراعة في الماضي وأبرموا اتفاقيات شراكة⁴³ معها، فإنه لا يعتقد أن موافقة اللجنة الفرعية ضرورية. وبين عام 2013 ومايو / أيار 2020، مُنح نفس الشريكين عقود خدمة (من خلال الاختيار المباشر والتنافسي) بقيمة إجمالية تبلغ 7 512 797 دولارًا أمريكيًا، هذه المرة من خلال خطابات اتفاق.

91- وأشار فريق التقييم كذلك إلى أنه في الفترة الممتدة من 2013 إلى مايو 2020، تم استخدام خطابات الاتفاق على نطاق واسع، حيث تلقى 21 شريكًا مدرجًا في قائمة منظمات المجتمع المدني عقودًا لمقدمي الخدمات، من خلال الاختيار المباشر والتنافسي، بقيمة إجمالية قدرها 25 569 839 دولارًا أمريكيًا.⁴⁴ وفي الفترة نفسها، تلقى 11 شريكًا من الشركاء المدرجين في قائمة منظمات المجتمع المدني عقودًا خاصة بشركاء التنفيذ / مقدمي الخدمات من خلال الاختيار المباشر، بقيمة إجمالية تبلغ 2 492 316 دولارًا أمريكيًا لوحدها.

92- ومن بين الأمثلة على المستوى العالمي، نذكر مثال الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية، بوصفه المنظمة العالمية لمعاهد الحفظ العامة، والتي تركز بشكل رئيسي على المشاريع في أفريقيا وتضم 1 400 كيانًا عضوًا. وعليه، فإن تأثيرها ونفوذها في وزارات البيئة في جميع أنحاء العالم هو على قدم المساواة مع العلاقات التي تقيمها المنظمة مع وزارات الزراعة. ولكن من الناحية العملية، تملك المنظمة مواردًا وعملة سياسية أكبر بكثير، وغالبًا ما يقترن عملها بالولاية المتصورة للاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية. وعليه، غالبًا ما يكون الاتحاد

إلى مكتب الشراكات والدعوة وتنمية القدرات. وسيستعرض مكتب الشراكات والدعوة وتنمية القدرات جميع المقترحات من خلال فحص يتوخى العناية الواجبة وفقًا لمبادئ الشراكة المشتركة بين الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة.

* سيتم إرسال جميع المقترحات المؤهلة إلى اللجنة الفرعية لمراجعة الاتفاقات المالية والاتفاقات الأخرى، إلى جانب التوصيات المتعلقة بالمزايا والمخاطر المحتملة، ولكنها لا تحدد تلك المؤهلة ل يتم إرسالها على اللجنة الفرعية. وبعد ذلك، ستجري اللجنة الفرعية تحليلًا معمقًا وستوافق مباشرة على أي شراكات مقترحة تحقق منافع واضحة ومن غير المحتمل أن تمثل مخاطر كبيرة.

⁴³ في كلتا الحالتين، كان الشركاء التشغيليون غير الحكوميين الموصى بهم قد وقعوا بالفعل اتفاقيات شراكة رسمية (مذكرات تفاهم) في عام 2014، أقرتها لجنة الشراكة.

⁴⁴ يملك 6 شركاء من بين 21 شريكًا خطابات اتفاق خاصة بمقدمي الخدمات / الشركاء التنفيذيين بقيمة إجمالية قدرها 21 714 097 دولارًا أمريكيًا موزعة على النحو التالي: منظمة المعونة العالمية من أجل القضاء على الجوع (Deutsche Welthungerhilfe) (3 838 138 دولارًا أمريكيًا)؛ الصندوق العالمي للطبيعة (2 270 900 دولار أمريكي)؛ منظمة الرؤية العالمية (6 150 301 دولار أمريكي)؛ منظمة Action Aid (1 168 727 دولارًا أمريكيًا)؛ ومنظمة الخطة الدولية (PLAN INTERNATIONAL) (2 759 418 دولارًا أمريكيًا)؛ والاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (5 526 611 دولارًا أمريكيًا).

الدولي لحفظ الطبيعة والموارد الطبيعية مقدماً للخدمة/ مستفيداً من التمويل، بينما تضرطع المنظمة بمهام المتعاقد/ المانح.

93- وتهدف الشراكة الموقعة في عام 2018 بين المكتب الإقليمي الفرعي للمنظمة في السنغال وستّ منظمات تعاون دولية، ألا وهي: (مركز كيبك للدراسات والتعاون الدوليين (CECI)، ومؤسسة Carrefour الدولية، والاتحاد التعاوني والتضامني (SUCO)، واتحاد المنتجين الزراعيين - قسم التنمية الدولية (-UPA (DI)، والشركة الدولية للتعاون الإنمائي (SOCODEVI) وشركة (Mer et Monde) إلى إنشاء جماعة الممارسين المعنيين بالقدرة على الصمود إزاء تغير المناخ من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي في السنغال. وقد أدى ذلك إلى تعبئة 5 ملايين دولار أمريكي (بتيسير من وزارة العلاقات الدولية والفرنكوفونية الكندية) من أجل تمويل مشروع GCP/GLO/921/GQC بشأن "بناء القدرات في مجال تخطيط التكيف مع تغير المناخ من أجل تحقيق الأمن الغذائي والتغذية في السنغال (SAGA) وتنفيذه المشترك. ومع ذلك، شهدت مرحلة التفاوض والتوقيع على خطابات الاتفاق العديد من التأخيرات بسبب صعوبة اتباع إجراءات المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، مثل نموذج التمويل القائم على التمويل المسبق لمنظمة التعاون الدولي ثمّ سداد القسطين الثاني والثالث، قيلاً كبيراً لبعض المنظمات، مثل منظمة التضامن النقابي والتعاوني، الذي كان طوعياً. وأعربت جميع منظمات التعاون الدولي عن أسفها لبطء وتيرة المفاوضات وتوقيع خطابات الاتفاق مع المكتب القطري في السنغال. وشهد الاتفاق مع اتحاد المنتجين الزراعيين - قسم التنمية الدولية أطول فترات التأخير. وبدأت المحادثات في نوفمبر/ تشرين الثاني 2018، وتوّجت بتوقيع اتفاقية في فبراير/ شباط 2020. وسببت عملية مصادقة المنظمة على التقارير الفنية والمالية المزيد من التأخيرات ما عطلّ دفع القسط الثاني لخدمات منظمات المجتمع المدني، وبالتالي، تقدم الأنشطة في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، أُشير إلى إجراءات الشراء المرهقة في المنظمة كعامل يحدّ من تحقيق نتائج المشروع.

94- وساعد مشروع "المساعدة في حالات الطوارئ لتأمين سبل عيش الرعاة المستضعفين المتأثرين بالأزمة الرعوية في السنغال (OSRO/SEN/801/BEL) "على تعزيز القدرة على الصمود لـ 199 أسرة متضررة. وفي الفترة الممتدة من مايو/ أيار إلى ديسمبر/ كانون الأول 2018، وقع المكتب الإقليمي الفرعي للمنظمة في السنغال خطابات اتفاق بقيمة 400 000 دولار أمريكي مع منظمتي المجتمع المدني المحليتين "رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود" و"شبكة. Billital Maroobe"

95- ويُعدّ تحديد الأداة والإجراءات المناسبة مسألة تقديرية.⁴⁵ ويجب أن يأخذ القرار في الاعتبار جميع العوامل ذات الصلة.⁴⁶ وبالفعل، يتمتع الكيان المؤهل بشكل فريد و/أو المفوض و/أو الوحيد المقدم للخدمات باحتكار فعلي. ومع ذلك، يُلاحظ فريق التقييم أنّه في حين أنّ إثبات أهلية كيان ما - بما في ذلك بموجب "ترتيبات الشراكة" الواردة في القسم 507، الجزء 3، النقطة 12 البند (3) من دليل المنظمة للإجراءات الإدارية - يُعدّ شرطاً أساسياً لاختيار خطاب الاتفاق، فإنه وحده لا يمكن أن يوفر سبباً كافياً للقيام بذلك. وقد تتعاقد

⁴⁵ تشمل الخيارات عقداً بموجب القسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة، وخطاب اتفاق بموجب القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة، واتفاق الشركاء التشغيليين بموجب القسم 701 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة وغيرها.
⁴⁶ بمعنى آخر، طبيعة الخدمات، ومدى توفرها في المكان الذي سيتم تسليمها فيه، وخصائص مقدم الخدمة.

منظمة الأغذية والزراعة أيضًا مع منظمة غير حكومية قانونية لشراء السلع أو الأعمال أو الخدمات بموجب القسم 502 من دليل المنظمة للإجراءات الإدارية.⁴⁷

96- وبناءً على ذلك، يُشير التقييم إلى أنه في حين يمكن استخدام خطابات الاتفاق للحصول على الخدمات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة أو المكونات الفرعية أو مكونات مشروع أو برنامج ما، فإن اللوائح والإجراءات ذات الصلة لاختيار مقدمي الخدمة، وكذلك لضمان الجودة وللموافقة على خطاب الاتفاق، على النحو المنصوص عليه في القسم 507 من دليل المنظمة للإجراءات الإدارية، ليست كافية لإدارة المخاطر الإضافية المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ مشروع بأكمله أو مكون رئيسي من المشروع. وتُعدّ منظمة الأغذية والزراعة مسؤولة عن ضمان إنفاق الأموال الموكلة إليها بشكل صحيح وشفاف، وفقًا لأعلى معايير المساءلة، من أجل ضمان أقصى قدر من الثقة العامة. ويشير التقييم إلى الأهمية الحاسمة التي يتسم بها الامتثال للقواعد وللوائح التنظيمية. ويجب أن تتبع المنظمة نهجًا متسقًا يكفل تناسب الضمانات المعمول بها مع مستوى الالتزام، وقبل كل شيء، عدم وجود استثناءات.

النتيجة 15: لا تركز غالبية مبادرات الشراكة مع منظمات المجتمع المدني، ولا سيما تلك المبرمة على المستوى القطري، على بناء علاقات طويلة الأمد وعلى المشاركة في إنشاء الشراكات وتقسيم الأعباء. ويُعزى ذلك جزئيًا إلى محدودية قدرات التخطيط والافتقار إلى حسن إدارة المعارف، وندرة التوجيهات المتعلقة بالاستفادة من الشركاء الحاليين ورعايتهم أو إيجاد شركاء جدد.

97- في ظلّ الاتجاهات والتحديات الحالية، من الضروري إبرام شراكات استراتيجية لإيجاد حلول طويلة الأجل للأسباب الجذرية للمشكلات العالمية. ومع ذلك، هناك نقص ملحوظ في خطط العمل المخصصة التي تستفيد من الشركاء الحاليين وتدعمهم وتبحث عن مجالات تعاون استراتيجية جديدة. ولا تستند عمليات انخراط المنظمة مع منظمات المجتمع المدني إلى تقييمات استراتيجية لأوجه التكامل والتآزر المحتملة مع مجالات برامجها، ولا سيما على المستوى الفني. وتشير المقابلات مع المكاتب الميدانية والشعب الفنية إلى أنّ التعاون والشراكات مع المجتمع المدني تقتصر في الغالب على دورات التنفيذ الراهنة للبرامج. وهي تستند بشكل عام إلى الاحتياجات الحالية ولم تُحطّط لمعالجة الضرورات الاستراتيجية طويلة الأجل.

98- وباستثناء التقارير المحلية عن تنمية الشراكات المطلوب تقديمها سنويًا إلى لجنة البرنامج في المنظمة، تُعدّ نظم إدارة المعارف والرصد والإبلاغ الخاصة بالشراكات في منظمة الأغذية والزراعة غير كافية لتسهيل تبادل أفضل الممارسات أو الدروس المستخلصة من تنفيذ الاستراتيجية. ويُعزى ذلك جزئيًا إلى قدراتها الفنية والبشرية المحدودة. وكخطوة أولى، تتطلب إدارة الشراكات إدارة فعالة للوضوح في ما يتعلق بالأقسام و/أو الأفراد التابعين للمنظمة والمسؤولين عن إدارة شراكات محددة، فضلًا عن القدرة على الحفاظ على هذا الوضوح عندما ينتقل هؤلاء الأفراد إلى مناصب أخرى. وتدّعي الشبكة الإقليمية لبنك الأغذية أنّ منظمة الأغذية والزراعة لم تلتزم بالشراكة التي تربطها على نحو كافٍ. وعلى الرغم من أنّ التوقعات كانت عالية، لم يتقدم التعاون كما كان مأمولًا، باستثناء بعض أعمال الدراسات التحضيرية. وقد تأثر مستوى الالتزام أيضًا بسبب دوران موظفي

⁴⁷ على سبيل المثال، يجب أن يتم شراء الخدمات والمدخلات المتاحة بشكل عام في السوق التجارية، وكذلك شراء الأعمال، وفقًا للقسم 502 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة.

المنظمة، والافتقار إلى التعاون المستمر والفشل في ضمان اتباع نهج شامل ومستدام. وعلى الرغم من دعوة الشبكة الإقليمية لبنك الأغذية للمشاركة في المؤتمر الإقليمي لعام 2020، لم تكن هناك مناقشات بشأن توسيع نطاق الشراكة .

99- وكخطوة ثانية، يحتاج موظفو المنظمة إلى مبادئ توجيهية تشغيلية واضحة، وتوجيهات متسقة بشأن آليات وأدوات دعم جهود الشراكة، ومشورة عملية وعمليات داخلية مبسطة لضمان الاستجابة لشواغل الشركاء وتجنب التأخير في معالجتها. وذكر أنّ الإجراءات البيروقراطية قد مثلت صعوبة رئيسية في بداية شراكاتي المنظمة مع الحركة الدولية للوجبات المتأنية **Slow Food** ومنظمة **URGENCI** وأتاح برنامج النظم الغذائية الحضرية التابع لمنظمة الأغذية والزراعة فرصًا للتعاون مع منظمة **URGENCI** من خلال عمليات رسم الخرائط واتخاذ القرارات من جانب أصحاب المصلحة المتعددين. ومن الناحية العملية، اقترحت منظمة الأغذية والزراعة العمل في المدن التي لا تملك فيها منظمة **URGENCI** شبكة ميدانية نشطة، في حين أنّ المدن التي اقترحتها منظمة **URGENCI** لم تكن تهمّ المانحين، ما أدى إلى إضاعة الفرص. وفي أعقاب ذلك، وبسبب دوران موظفي المنظمة، كان على الشركاء إقامة اتصالات جديدة والتفاعل مع إدارة مختلفة في المنظمة، وكذلك التعامل مع متطلبات إعداد التقارير الخاصة بنموذج خطة العمل الجديدة. وعلى المستوى القطري، تأخر بدء مشروع "تحسين حوكمة الأراضي من أجل تحقيق الازدهار المشترك في حوض نهر السنغال" لمدة عامين. وأفادت التقارير أنّ الافتقار إلى الوضوح بشأن الترتيبات المؤسسية وإدارة الموارد بين منظمة الأغذية والزراعة ومبادرة البحوث الاستشراعية الزراعية والريفية، اللتين طوّرتا بشكل مشترك مشروع حوض نهر السنغال بتمويل من ألمانيا، قد ساهم في هذا التأخير.

100- واتضح من المقابلات والتقارير أنّ وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة تملك قدرة محدودة على تقديم مشورة فعالة وحسنة التوقيت بشأن نهج الشراكة أو توجيهات بشأن تحديد الشركاء المحتملين. واعتُبر أنّ أدوات التعلم الإلكتروني التي قدمتها وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة توفر مقدمة عامة عن الحاجة إلى إبرام شراكات مع منظمات المجتمع المدني ولكنها لا تُقدّم سوى إرشادات عملية محدودة بشأن كيفية تطويرها. وتتباين قدرات موظفي الشراكات الإقليمية ومهاراتهم بحسب المنطقة، حيث يكتسب معظمهم خبرة في التعامل مع القطاع الخاص أثناء العمل، ولا يوجد تدريب منهجي وشامل بشأن هذا الموضوع. وخلال فترة التقييم، لم تُقدّم وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة أو المكاتب الإقليمية دعمًا محدودًا للمكاتب القطرية لبناء الشراكات، كما لم يكن يُتوقع أن تقوم بذلك.

101- تملك "منظمة الرؤية العالمية" شبكة واسعة في 100 دولة وتضمّ 30 000 موظف، ما يوفر فرصًا فريدة للتواصل. وفي إطار تطوير هذه الشراكة، أرادت المنظمة الاستفادة من قدرة منظمة الرؤية العالمية على توزيع التمويل والمواد لإنشاء مصادر دخل مستدامة وتحسين الأمن الغذائي والتغذوي في المجتمعات الريفية المستضعفة في أفريقيا وآسيا. ووقعت منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الرؤية العالمية أيضًا مذكرة تفاهم في عام 2015، تمّ تمديدتها حتى عام 2023 في عام 2018. واعتبرت خطة العمل الأولى للشراكة غامضة للغاية، بينما دعت الخطة التالية إلى تعاون أوثق على المستوى القطري. وقد تمّ تفعيل هذه الخطة بشكل حصري من خلال خطابات الاتفاق. وتؤكد المقابلات التي أُجريت مع مسؤولين من منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الرؤية العالمية على السواء أنّ منظمة الأغذية والزراعة تقدم استجابات غير منتظمة ولها أولويات مختلفة على المستوى المحلي،

بينما تكون المكاتب القطرية الأكبر أكثر تفاعلية. وعلى العكس من ذلك، تُعدّ المكاتب الإقليمية مفيدة بشكل عام للإجراءات الإدارية والتمويل والعمل الوسيط. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جهات الاتصال في وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة في كلٍّ من المقر الرئيسي وعلى المستوى الإقليمي من أجل تبسيط التعاون، هناك إجماع على ضرورة اتباع نهج من القاعدة إلى القمة، انطلاقاً من المكاتب القطرية.

102- وتُدار عمليات التعاون والشراكات على المستوى القطري وفقاً للمجالات المحددة مسبقاً لتدخلات معيّنة، حيث لا يوجد لدى المكاتب القطرية وظيفة مخصصة لتعزيز نهج شامل للشراكات. ويعتمد التعاون مع منظمات المجتمع المدني في المقام الأول على المشاريع، إذ تخصص المشاريع ميزانيات للمناصرة والتواصل. وتُستخدم هذه الأموال بشكل أساسي لتوعية الشركاء المحتملين بالقضايا الحاسمة التي يعالجها المشروع. ومع ذلك، فهي ليست كافية لضمان اتباع نهج استراتيجي وشامل للشراكات. ووفقاً لبعض أصحاب المصلحة المشاركين في مشروعات المنظمة، يتمّ تخصيص الأموال فقط لتنفيذ الأنشطة، ما يُخلّف ثغرات عندما يتعلق الأمر بإدارة الشركاء والتكاليف الإدارية، ويقوّض إمكانية التزام أكثر تنظيمًا. وبالإضافة إلى ذلك، لا تستخدم المكاتب القطرية أيّ نظام رسمي لتقييم الدروس المستخلصة أو لتوثيقها من أجل الاستفادة من العمل الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني. وعليه، لا يتمّ تقييم المعرفة المكتسبة على المستوى القطري بما يتجاوز الأفراد المشاركين في الشراكات، وتُعدّ الاستفادة من النتائج أمرًا صعبًا.

103- في إطار مشروع "تعزيز حوكمة الأمن الغذائي والتغذوي في السنغال"، أعرب المجلس الوطني للتشاور والتعاون مع سكان الريف (CNCR)، بوصفه عضوًا في منظمة La Via Campesina، عن اهتمامه بتعزيز المشاركة النشطة لمنظمات المجتمع المدني في حوار سياساتي بشأن الزراعة والأمن الغذائي والتغذية عن طريق إجراء مشاورات واسعة ودراسات تكميلية أو موازية أو متناقضة. ومع ذلك، لم يتحقق ذلك التعاون، فبحسب ما ورد اختار مسؤولو المنظمة عدم المخاطرة من خلال جعل شركائهم تقتصر على مؤسسات الدولة. وفي إطار مشروع "تعزيز سبل عيش المرأة الريفية من أجل التنمية الاقتصادية المستدامة في منطقة تامباكوندا في السنغال"، الذي تنفذه منظمة الأغذية والزراعة بالاشتراك مع منظمة ActionAid والمجلس الوطني للتشاور والتعاون مع سكان الريف، لا تزال الخلافات المتعلقة بوضع المشروع تُؤخر إضفاء طابع رسمي على ذلك التعاون، وهناك مفاوضات جارية منذ أكتوبر/ تشرين الأول 2019.

104- وعلى الرغم من أنّ الأحداث الخاصة تتيح تبادل بعض المعارف، فإنّ المنظمة لا تملك منصة مميزة لتبادل خبرتها في مجال تطوير وتنفيذ الشراكات مع المستخدمين أو الموارد أو الخبراء أو الوحدات ذات الصلة. وكانت الاتصالات بشأن ممارسات تطوير الشراكة بين مختلف وحدات المنظمة محدودة، حتى بين مسؤولي الشراكات الإقليمية أنفسهم. وبخلاف آخر الأخبار، لا يتمّ تحديث موقع المنظمة الخاص بالشراكات بانتظام بأفضل الممارسات الموثقة في هذا المجال.

105- ويملك معظم الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات من منظمات المجتمع المدني والمكاتب القطرية للمنظمة معرفة محدودة بالعمليات الإقليمية والعالمية وبفرص الالتزام. ففي لبنان، أعاقت تلك المعرفة المحدودة المشاركة المحتملة في حوار أوسع وإمكانية بناء القدرات في مجال الحوار بشأن السياسات الذي تفتقر إليه منظمات المجتمع المدني اللبنانية للغاية. وفي آسيا، أدى التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة إلى توسيع مجال نفوذ رابطة المزارعين الآسيويين بشكل كبير، مما أدى إلى زيادة المجال المتاح للحوار بشأن السياسات على المستويين

الإقليمي والعالمي وإلى توسيع الشبكة من خلال إبرام تحالفات جديدة. ويتم تمثيل رابطة المزارعين الآسيويين على المستوى الإقليمي، مع مشاركة قليلة أو معدومة لمنظمات المزارعين على المستوى القطري. وعلى الرغم من أنّ خطة العمل المرفقة بمذكرة التفاهم مع منظمة الأغذية والزراعة تشير إلى الالتزام في أطر البرمجة القطرية، وأنّ بعض الإجراءات قد نُفذت بشكل فعال في العديد من البلدان، لم تُبلغ رابطة المزارعين الآسيويين عن أيّ مشاركة لأعضائها في أطر البرمجة القطرية - وهي فرصة أخرى ضائعة للالتزام مع منظمات المزارعين في المبادرات الوطنية. وفي سيراليون، كان فريق المكتب القطري لمنظمة الأغذية والزراعة يفتقر إلى المعرفة باستراتيجية الشراكات مع منظمات المجتمع المدني وبمبادئها وبالخطوط التوجيهية المتعلقة بهذه الشراكات مما تسبب في تأخير إبرام اتفاقيات الشراكة، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى طول فترة إجراءات الشراء والموافقة على النواتج المتوخاة. وتعاونت منظمة الأغذية والزراعة مع العديد من منظمات المجتمع المدني المحلية بموجب خطابات اتفاق بشأن تنفيذ المشروع ميدانيًا. واقتصر هذا التعاون على أنشطة محددة، ولم يتم التخطيط له بشكل استراتيجي. وكما هو الحال في العديد من المكاتب القطرية الأخرى، لا يملك مكتب سيراليون جهة اتصال معنية بالشراكات. وتقع جهة الاتصال الوحيدة المعنية بالشراكات في المكتب الإقليمي الذي يغطي العديد من البلدان، مما يشير إلى وجود عبء عمل كبير وإلى عدم كفاية الدعم والمساعدة المقدّمة للمكاتب القطرية في مجال الشراكات.⁴⁸

106- ورغم تركيز الاستراتيجية على نظم الرصد والتقييم لقياس أداء مبادرات الشراكة، فإنّ قاعدة البيانات الداخلية المخصصة للشراكات المؤسسية "SharePoint" تفتقر إلى هذه المعلومات. ويُشير التقييم إلى إمكانية وجود فجوات في الذاكرة المؤسسية للشراكات التي أُقيمت قبل الاستراتيجية، ولكن كان هناك أيضًا نقص في الوثائق المتعلقة بالشراكات التي أُقيمت بعد اعتمادها. وأشارت وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة أيضًا إلى أنّها لم تتلق بعض المعلومات من الوحدات الفنية المسؤولة عن هذه الشراكات. وكانت بعض التقارير المرحلية عن الشراكات مفقودة أو لم يتمّ إعدادها بشكل صحيح.

107- ولا توفر وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة أيّ ضمان للجودة المتعلقة باكتمال وبمحتوى التقارير المرحلية التي يقدمها الموظفون الفنيون المسؤولون. وبالفعل، يشير التقييم إلى أنّ الشراكات ليست جزءًا من خطة عمل الموظفين الفنيين وليست مدرجة في نظام تقييم وإدارة الأداء. وعلى الرغم من أنّ قاعدة البيانات متاحة للشعب الأخرى، إلا أنّ استخدامها عبر المنظمة ضعيف. وتواصل فريق التقييم بشكل مطول مع وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة، لتحديد المستندات الداعمة المفقودة في اتفاقيات الشراكة الرسمية واستردادها. ومع ذلك، في معظم الحالات، كانت المعلومات المقدمة في التقارير المرحلية ضئيلة لدرجة لا تسمح بتقييم النتائج أو مستوى الالتزام. وعلى سبيل المثال، في حالة شراكة المنظمة مع الشبكة الإقليمية لبنك الأغذية، لم يتمّ تضمين التقارير المرحلية للأعوام 2014 و2015 و2019 في قاعدة بيانات الشراكات الداخلية.

108- وفي مثال آخر، كانت الوثائق الخاصة بقاعدة بيانات وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة بشأن شراكة المنظمة مع مؤسسة Caritas Internationalis (تم الاطلاع عليها في أبريل/ نيسان ومايو/ أيار 2020)

⁴⁸ على الرغم من الطلبات المتكررة لم يتمكن المكتب القطري لمنظمة الأغذية والزراعة في سيراليون من تزويد المقيّم المستقل بالاتفاقيات الموقعة والتقارير المرحلية عن التنفيذ لمنظمات المجتمع المدني المدرجة كشركاء في المنظمة. وبالمثل، لم يتم تقديم الدروس المستخلصة من الشراكات مع منظمات المجتمع المدني، في حين تمّ تقديم نتائج التعاون جزئيًا فقط.

تتألف من مذكرة تفاهم موقعة مع مؤسسة Caritas Roma في عام 2016، على الرغم من أن الشراكة في قاعدة البيانات كانت بعنوان "Caritas Internationalis"، بالإضافة إلى التقريرين المرحليين لعامي 2017 و2018 وتقرير مرحلي فارغ لعام 2019. وأشار التقريران المرحليان لعامي 2017 و2018 إلى الأنشطة المنفذة مع مؤسستي Caritas Roma و Caritas Internationalis دون أي تمييز. وأكدت مقابلة أجريت مع وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة أن مذكرة التفاهم تتعلق بتوجيه الفوائض الغذائية وغير الغذائية لمنظمة الأغذية والزراعة إلى مؤسسة Caritas. وفي ما يتعلق بأنشطة التوعية والتواصل المذكورة في التقارير، أكدت وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة أن هذه الأنشطة لم يتم تضمينها في مذكرة التفاهم، ولكنها نُفذت كإجراءات مشتركة إضافية.

109- وأوضحت المقابلة مع جهة الاتصال في مذكرة التفاهم أن الاتفاق قد وُقِع مع مؤسسة Caritas Roma لتوزيع فائض الأغذية والمشروبات ومنتجات العلاج الذاتي من مجمع السلع والخدمات التابع لمنظمة الأغذية والزراعة، والذي تم إغلاقه في عام 2017. وتم تيسير مذكرة التفاهم الموقعة خصيصًا لهذا الغرض من قبل مؤسسة Caritas Internationalis التي لم يعد لديها أي التزام بتنفيذ مذكرة التفاهم. وتعدّ Caritas Internationalis مؤسسة مستقلة عن Caritas Roma، ولها صفة "استشاري" لدى منظمة الأغذية والزراعة. وفي عام 2014، تم تبادل الخطابات بهدف تعزيز تعاونهما بشأن تبادل المعرفة والمناصرة والتواصل، بما في ذلك مشاركة منظمة الأغذية والزراعة في حملة "أسرة بشرية واحدة، غذاء للجميع"، التي تدعو إلى تنفيذ المبادئ التوجيهية الطوعية لدعم الأعمال التدريجي للحق في الغذاء الكافي في سياق الأمن الغذائي الوطني، بما في ذلك وضع مقترحات لقوانين الإطار النموذجي، وتعبئة الموارد المشتركة ومواءمة الحملات الدولية والرؤية المتبادلة.^{49,50}

110- وتمثل حالة اتحاد المنظمات المسيحية للخدمة التطوعية الدولية (FOCSIV) مثالاً آخر. فعلى الرغم من توقيع مذكرة التفاهم هذه في عام 2017، إلا أن الأنشطة المخطط لها لنشر متطوعين إيطاليين في تنزانيا والسنغال وغواتيمالا وكولومبيا لم تتحقق. وكان اتحاد المنظمات المسيحية للخدمة التطوعية الدولية يتطلب مصادقة منظمة الأغذية والزراعة عليه، وهي عملية لم تكتمل حتى نهاية عام 2019. وقد بدأ أول مشروعين تجريبين (في الإكوادور وبيرو) في فبراير/ شباط 2020، مع بدء العمليات الأولى بحلول نهاية عام 2020. وأخيرًا، لم يتم توثيق عمليات العناية الواجبة واستعراض مقترحات الشراكة بشكل جيد، لذلك لم تُنجز الكثير لتعزيز التطوير بناءً على الدروس المستخلصة. ولا توفر السجلات المتاحة في اتفاقيات الشراكة الرسمية مع

⁴⁹ منظمة الأغذية والزراعة (2005)

⁵⁰ بعد مقابلة مع مؤسسة Caritas Internationalis، على النحو الذي اقترحه مسؤول الاتصال في وحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة، طلب المقيّم المستقل أن تُقدّم جهة الاتصال التابعة لوحدة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة مزيدًا من الوثائق حول تنفيذ مذكرة التفاهم مع مؤسسة Caritas Roma لتقييم البيانات والمعلومات الكمية والنوعية عن توزيع المواد الغذائية وغير الغذائية. ومع ذلك، يُشير التقييم إلى أن المقيّم المستقل لم يتلق أي تعليقات في هذا الصدد، وأنه لم يتم توضيح من يجب أن يكون المقيّم، بشكل كامل.

ويشير التقييم إلى أنه في يونيو/حزيران 2020، كانت قاعدة البيانات بشأن الشراكات في نهاية المطاف تُسند ملكية الشراكة إلى مؤسسة "Caritas Roma" بدلاً من "Caritas Internationalis" (كما كانت تسمى سابقًا). وربما تم تحديث التقرير المرحلي لعام 2019 في يونيو/حزيران 2020. وكان يقدم معلومات موجزة عن إبرام الشراكة مع مؤسسة Caritas Roma. ولم يتم تغيير جهة الاتصال الخاصة بالشريك وظلت كما أشارت إليها مؤسسة Caritas Internationalis. وتضمن التقريران المرحليان لعامي 2017 و2018 أيضًا معلومات عن مؤسستي Caritas Roma و Caritas Internationalis.

منظمات المجتمع المدني والموجودة في صندوق بريد الأرشيف الخاص باللجنة الفرعية المنبثقة عن لجنة الشراكات سوى مسارًا جزئيًا لعمليات المراجعة.

4-3 دمج المواضيع المشتركة بين القطاعات

النتيجة 16: تجلّي تعميم مراعاة المنظور الجنساني إلى حدّ ما في تصميم وتنفيذ مبادرات الشراكات التي تم تطويرها.

111- أشار تقييم عمل منظمة الأغذية والزراعة بشأن المساواة بين الجنسين (2019) إلى أنّه على الرغم من بطء المنظمة في إقامة تعاون مع الجهات الفاعلة غير الحكومية لتعزيز القضايا الجنسانية وتمكين المرأة، كانت هناك حالات في بعض البلدان التي زارها فريق تقييم المساواة بين الجنسين، اضطلعت فيها منظمات المجتمع المدني بدور متزايد في التوعية ومناصرة قضايا النوع الاجتماعي، مثل حصول النساء على الأراضي وعلى خدمات تكنولوجيا المعلومات، والتمكين الاقتصادي للنساء المستضعفات، وتمثيل النساء في منظمات المزارعين والمنتجين. وتمّ العثور على أمثلة بارزة في باراغواي وتركيا وتونس وجمهورية القيرغيز وجورجيا وغانا وغواتيمالا وكينيا وموريتانيا ونيبال. وتعترف الاستراتيجية صراحةً بالمساواة بين الجنسين ضمن المبادئ المتبادلة التي يجب أن تشكل أساس شراكاتها مع منظمات المجتمع المدني من أجل الأمن الغذائي وتحسين سبل العيش. وعلى المستوى القطري، أشار التقييم إلى بعض المبادرات التي تُدمج قضايا المساواة بين الجنسين في إقامة الشراكات .

112- وفي كابو فيردي، تُبرز مشاريع مؤسسة Caritas في مجال الزراعة الأسرية النساء في أدوار المدرب والمدرّب على السواء. ونظمت المؤسسات الائتمانية العاملة في مجال الائتمان البالغ الصغر ورش عمل موجهة إلى النساء لموازنة نزع الرجال إلى تولي مسؤولية الشؤون المالية بصفتهم من يرأسون الأسرة. وكانت الموافقة على المشاريع تتطلب في بعض الحالات إدماج ما يصل إلى 70 في المائة من الإناث. وكانت منظمة الأغذية والزراعة نموذجًا يُحتذى به بسبب توظيفها موظفات محليات بشكل رئيسي وتأكيدها على ضرورة استفادة 40 في المائة على الأقل من النساء والشباب من المشاريع. ونفذت جمعية Morabi مثل هذه المشاريع في بعض المجتمعات الأكثر ضعفًا في برايا وسانتو أنتاوا. وفي لبنان، نظمت منظمة الأغذية والزراعة تدريبًا خاصًا بشأن "النوع الاجتماعي في مجال الغابات"، موجّهًا لممثلي منظمات المجتمع المدني والبلديات ووزارة الزراعة. وبالإضافة إلى ذلك، حرصت المنظمة على ضمان المشاركة المتساوية للممثلين الذكور والإناث في الاجتماعات المجتمعية وأنشطة التدريب والتوعية. ومن خلال منظمات المجتمع المدني، سهلت المنظمة أيضًا المشاركة المباشرة للنساء في عمليات إعادة التحريج.

113- وفي باراغواي، تُعالج الجوانب الجنسانية من خلال التعاون مع منظمات المجتمع المدني العاملة مع مجموعات الشعوب الأصلية، بشأن حالة المرأة والشباب في المناطق الريفية ولا سيما نساء الشعوب الأصلية، والأمن الغذائي والتغذوي، وسيادة سكان الريف. وفي السنغال، كجزء من الجهود المبذولة لتعزيز حقّ الشعوب الأصلية في الانتفاع بالتنمية، نشرت منظمة ActionAid ومنظمة الأغذية والزراعة دليل "الموافقة المسبقة والحرّة والمستنيرة: حقّ الشعوب الأصلية وممارسة جيدة للمجتمعات المحلية" لعام 2016.⁵¹ وقامت منظمة الأغذية

⁵¹ منظمة الأغذية والزراعة (2016)

والزراعة، بالتعاون مع رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود والاتحاد الوطني لمنتجي القطن ومنظمة التكافل في السنغال "Symbiose Sénégal"، بتكوين 7 245 امرأة من المشاركة في التخطيط الإنمائي لقراهم وفي تنفيذ الأنشطة الاقتصادية والثقافية والدينية على مستوى المجتمع من خلال نوادي Dimitra، بوصفها منصة استشارية محلية. وفي تنزانيا، أجرى المكتب القطري لمنظمة الأغذية والزراعة عملية جرد للمساواة بين الجنسين، والتي قيّمت أيضاً مستوى تعميم مراعاة المنظور الجنساني في صياغة المشاريع وتنفيذها، كجزء من تحسين عمل ممثلة منظمة الأغذية والزراعة في جمهورية تنزانيا المتحدة لعام 2020 وما بعده.⁵² وفي تنزانيا، تعمل منصة الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات، والمتكونة من أصحاب المصلحة المتعددين على تعميم مراعاة المنظور الجنساني كأحد مبادئها العشرة لتطبيق تلك المبادئ التوجيهية الطوعية.

النتيجة 17: يتم دمج اعتبارات التكيف والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ إلى حد ما ضمن الشراكات التي تركز بشكل صريح على تعزيز الاستدامة البيئية.

114- تتضمن المبادئ الأساسية للاستراتيجية ضرورة تخطيط أنشطة الشراكة لتعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ووجد التقييم أمثلة لشراكات تم تشكيلها للتكيف مع تغير المناخ وتعزيز الاستدامة البيئية. وتم إطلاق العمل ضد التصحر في عام 2014 لدعم المجتمعات المحلية والحكومات والمجتمع المدني في إثيوبيا وبوركينا فاسو والسنغال وغامبيا والنيجر ونيجيريا في مكافحة آثار تغير المناخ والتصحر، من خلال تعزيز الإدارة المستدامة واستعادة الغابات في المناطق القاحلة. وتدعو خطة العمل الوطنية للحد من مخاطر الكوارث وإدارتها في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، والتي تم تطويرها بدعم فني من منظمة الأغذية والزراعة، إلى إقامة شراكات عبر القطاعات لمعالجة التعقيد الذي يتسم به تغير المناخ. وفي ضوء ذلك، تم تشكيل شراكات مع مجموعات المزارعين والمنظمات غير الحكومية في إطار مجموعة عمل معنية بإدارة مخاطر الكوارث، مما يساهم في الجهود الوطنية للتكيف مع تغير المناخ والحد من مخاطر الكوارث. وينشط أعضاء مجموعة العمل هذه في جميع مقاطعات البلاد البالغ عددها 17 مقاطعة، مما يوفر القدرة على الاستجابة بمرونة وسرعة أكبر للاحتياجات الملحة في المجتمعات المتضررة من الكوارث. وتم وضع إرشادات الزراعة الذكية مناخياً في تنزانيا بين عامي 2014 و2016، كجزء من نهج متعدد القطاعات قائم على الشراكة، بقيادة فريق عمل من أصحاب المصلحة المتعددين متكون من الخبراء في مجال الزراعة والبيئة والمناخ والتنمية من القطاعين العام والخاص، وكذلك من منظمات المجتمع المدني.⁵³

⁵² تُشكل هذه العملية جزءاً من المتطلبات المعيارية الدنيا بموجب سياسة المساواة بين الجنسين في المنظمة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني. وهي أيضاً جزء من المراجعة الدورية لتقييم مدى تعميم المساواة بين الجنسين في مشاريع وبرامج "عمل ممثلة منظمة الأغذية والزراعة في جمهورية تنزانيا المتحدة". انظر منظمة الأغذية والزراعة (2019)، الصفحة 1.

⁵³ منظمة الأغذية والزراعة (2017 ج)

النتيجة 18: في ما يتعلق بالخطاب العام بشأن المسائل المتعلقة بالحوكمة، توفر النصوص الأساسية للمنظمة آليات لانخراط الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما يشمل منظمات المجتمع المدني.

115- يمكن للجهات الفاعلة غير الحكومية والمنظمات الدولية غير الحكومية الحضور والمشاركة في اجتماعات الأجهزة الرئاسية واللجان الفنية في المنظمة. ويمكن دعوتها إلى اجتماعات الخبراء والمؤتمرات والندوات.⁵⁴ ويشارك بعض هؤلاء الشركاء في لجنة الأمن الغذائي العالمي من خلال آلية المجتمع المدني، ويساهمون في التفاوض بشأن المخرجات السياسية للجنة. وقد دعمت المنظمة على المستويين العالمي والإقليمي منتديات ومنصات لأصحاب المصلحة المتعددين توفر القواعد والمعايير الدولية، وتشجع على اتخاذ القرارات التشاركية وعلى الخطاب السياسي. وتضمن المنظمة إشراك منظمات المجتمع المدني في هذه المنصات. وهي تشمل الاتفاقية الدولية لوقاية النباتات، ومدونة قواعد السلوك بشأن الصيد الرشيد، واللجان الفنية التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة المعنية بمصايد الأسماك، والغابات، والزراعة، وكذلك المؤتمرات والهيئات الإقليمية للمنظمة، مثل الجماعات الاقتصادية الإقليمية في أفريقيا. ووجد فريق التقييم أيضاً أمثلة على دعم المنظمة لإدماج الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في السياسات الوطنية على أساس المشاورات التشاركية مع منظمات المجتمع المدني. وتم الاعتراف بفريق العمل المعني بمصايد الأسماك والتابع للجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية في أوراق المعلومات الأساسية الخاصة بلجنة مصايد الأسماك لعامي 2016 و2018. وأشارت لجنة مصايد الأسماك في دورتها المنعقدة في عام 2014 تحديداً إلى ارتفاع مستوى مشاركة منظمات المصايد الصغيرة الحجم لتنفيذ الخطوط التوجيهية الطوعية المعنية بضمان استدامة مصايد الأسماك الصغيرة الحجم في سياق الأمن الغذائي والقضاء على الفقر.⁵⁵

116- ومن خلال أنشطة الدعوة التي قامت بها منظمة La Via Campesina، بدعم من منظمة الأغذية والزراعة وشركاء آخرين، اعتمد مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة إعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الفلاحين وغيرهم من العاملين في المناطق الريفية في سبتمبر/ أيلول 2018. ونشرت منظمة La Via Campesina لاحقاً كتيباً مصوراً عن إعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الفلاحين وغيرهم من العاملين في المناطق الريفية في مارس/ آذار 2020، والذي يحظى بشعبية بين أعضائها.

النتيجة 19: لم يتم دمج الاعتبارات التغذوية بشكل جيد في الشراكات، باستثناء عدد قليل من المبادرات التي تستهدف قضايا التغذية على وجه التحديد.

117- تنخرط منظمة الأغذية والزراعة مع منظمات المجتمع المدني في نقاش عالمي بشأن الجوانب المتعلقة بالتغذية، من خلال المشاورات في إطار المنتدى العالمي للأمن الغذائي والتغذية، وفي سياق المؤتمرات الدولية للتغذية، ومن خلال أحداث عالمية مثل السنة الدولية للبقول، أو الندوة عن مستقبل الغذاء. ومع ذلك، لم تحقق هذه الجهود أي شراكات كبيرة مع منظمات المجتمع المدني في ما يتعلق بجوانب التغذية. ومع ذلك، لا تزال هناك إمكانية كبيرة لزيادة التركيز على الموضوعات المتعلقة بالتغذية في مبادرات الشراكة المستقبلية للمنظمة. ويوفر الاتفاق

⁵⁴ منظمة الأغذية والزراعة (2017) النصوص الأساسية للمنظمة، الجزء الثاني، القسم "ميم".

⁵⁵ منظمة الأغذية والزراعة (2015)

الأخير مع التحالف العالمي لتحسين التغذية إمكانية لزيادة التعاون النشط من أجل زيادة توافر الأغذية المغذية في البلدان النامية.

- 118- وأثبت برنامج القضاء على الجوع في البرازيل فعاليته في الحد من انعدام الأمن الغذائي. وبفضل مشاركة المجتمع المدني القوية، يُعدّ هذا البرنامج نموذجًا ينبغي تكراره في بلدان أخرى من خلال التعاون في ما بين بلدان الجنوب. وتمّ الترويج للمجلس الوطني البرازيلي للأمن الغذائي والتغذوي، بوصفه هيئة لتنسيق السياسات أنشئت تحت رعاية مكتب الرئيس، كنموذج فعال لدمج مجالات السياسة المختلفة (مثل الحماية الاجتماعية والزراعة والصحة) بهدف القضاء على الجوع. وعملت المنظمة مع البرازيل لنشر أفضل الممارسات في مجال الوجبات الغذائية والتغذية والتعليم في المدارس، بناءً على الدروس المستخلصة من تجربتها في شراء الأغذية.
- 119- وفي غواتيمالا، تعاونت المنظمة مع جمعية التنمية المتكاملة لرواد الأعمال الشباب⁵⁶ لدعم استخدام المنتجات الزراعية المستدامة في برامج التغذية المدرسية. وفي جمهورية القيرغيز، شجع مشروع المنظمة المعنون "العقد الاجتماعي / زيادة النقد"، الذي تم تنفيذه بالتعاون مع تحالف المجتمع المدني للتغذية والأمن الغذائي، على زراعة المحاصيل المغذية وعلى التثقيف الغذائي لسكان منطقة جلال آباد من ذوي الدخل المنخفض. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، تُعدّ مبادرة REACH عملية مشتركة بين الوكالات تقودها الحكومة وتشرك أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية الدولية، لمعالجة أسباب نقص تغذية الأطفال وانعدام الأمن الغذائي.

4- الاستنتاجات والتوصيات

1-4 الاستنتاجات

الاستنتاج 1: تؤكد الاستراتيجية التزام المنظمة بمواصلة انخراطها مع المجتمع المدني في أنشطتها البراجمية والتشغيلية والسياساتية وفي أنشطة الدعوة التي تضطلع بها. وعلى الرغم من عدد الشراكات الرسمية المحدود، فقد كان هناك اتجاه متزايد نحو تحقيق تعاون أكبر مع مختلف هيئات المجتمع المدني في مجالات العمل المواضيعية للمنظمة، ولا سيما على المستويين الفني واللامركزي. وتحتاج المنظمة إلى البناء على هذه الترتيبات وإلى توجيه وحداتها بشكل فعال نحو الالتزامات الاستراتيجية الطويلة الأجل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

120- في فترة التقييم (2013-2019)، تمّ إبرام 28 شراكة مع منظمات المجتمع المدني بشكل رسمي، 21 منها لا تزال نشطة، و5 شراكات غير نشطة، وشراكتان في طور المحادثات يجري البحث في تجديد محتمل لهما. ويُشير التقييم إلى أنّ 9 شراكات فقط من أصل 129 شراكة مدرجة على أنّها تتمتع بوضع رسمي⁵⁷ قد وقعت اتفاقية شراكة مكتوبة مع منظمة الأغذية والزراعة من العام 2013. وبغض النظر عن ذلك، واصلت الشعب الفنية والمكاتب الميدانية في المنظمة الانخراط مع هيئات المجتمع المدني، وهناك أمثلة إيجابية على هذه الشراكات،

⁵⁶ تقدم جمعية التنمية المتكاملة لرواد الأعمال الشباب خدمات لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر في القطاع الزراعي.

⁵⁷ اعتبارًا من فبراير/ شباط 2020، مُنحت 9 منظمات غير حكومية دولية صفة "استشاري"، وحصلت 43 منظمة على صفة "استشاري متخصص"، ومُنحت 76 منظمة صفة "اتصال" اعترافًا بتعاونها، لا سيما على المستوى التقني.

بما يتماشى مع المبادئ الرئيسية للاستراتيجية. ويجب على المنظمة أن تستخلص دروساً قيمة من مجالات العمل هذه لإنتاج حلول إنمائية تحويلية ومستدامة.

الاستنتاج 2: على الرغم من التقدم المهم الذي تم إحرازه منذ عام 2013 والفرص الناشئة عن المساهمة المتزايدة لمنظمات المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فإن معظم شراكات المنظمة مع منظمات المجتمع المدني لم يتم التخطيط لها بشكل استراتيجي، وتم إدماجها في برامج المنظمة وخطط عملها بحد أدنى. وللاستفادة بشكل كامل من إمكانات اتخاذ إجراءات عالمية مشتركة نحو تحقيق خطة عام 2030، يتعين على المنظمة أن تبذل جهوداً متضافرة لإقامة شراكات مبنية على الطلب على أساس المساواة والثقة المتبادلة، وأن تحدد منظمات المجتمع المدني المناسبة وأن تنخرط معها بفعالية كشركاء في التنمية على قدم المساواة وعلى المدى الطويل، بدلاً من الممارسة الحالية المتمثلة في التعاقد معها للاستعانة بخدماتها للمهام والتدخلات القصيرة الأجل.

121- وعلى الرغم من أنّ شراكات منظمة الأغذية والزراعة مع منظمات المجتمع المدني قد حققت إلى حدّ ما منافع متبادلة، فإنّها تستند بشكل عام إلى ترتيبات تكون فيها منظمات المجتمع المدني إما مقدمة للخدمات أو مستفيدة من بناء القدرات أو نقل المعارف. ووجد التقييم أمثلة جيدة للتعاون المثمر، ومع ذلك فقد كانت معظم شراكات المنظمة مع المجتمع المدني انتهازية و/أو أحادياً تُعقد مرة واحدة في سياق مبادرات أو برامج مخصصة مصممة لمعالجة قضايا أو مشكلات إنمائية محددة. وباستثناء الشراكات التي تم تشكيلها حول خطاب سياساتي علمي والمبادرات التي تطلبت المشاركة النشطة للمجتمع المدني (مثل تقديم الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات)، فإنّ غالبية مساهمات الشراكة لم تسترعب انتباهاً كبيراً أو لم تكن مستدامة بعد مدة الاتفاقية. وينبغي أن تنظر منظمة الأغذية والزراعة في إمكانية اتباع نهج أكثر استراتيجية لرسم خرائط الشراكات مع منظمات المجتمع المدني وتحديدتها والتخطيط لها، وتعزيز الشراكات الشاملة وذات المنفعة المتبادلة لتعزيز الممارسات الغذائية والزراعية المبتكرة والمستدامة، ولبناء قدرات منظمات المجتمع المدني وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

الاستنتاج 3: يبدو أنّ أسلوب العمل العام لترتيبات الشراكة يقتصر على عدد قليل من النماذج وأدوات التعاون التي لا تعزز الانخراط القائم على الطلب مع منظمات المجتمع المدني كشركاء في التنمية. ويجب أن تنظر المنظمة في إمكانية تحسين إجراءات الدخول في الشراكات من خلال توسيع نطاق الاتفاقيات وصكوك الشراكة لتسهيل التعاون التآزري الذي يحقق المنافع المتبادلة.

122- تهدف الاستراتيجية إلى أن تكون إطاراً للتعاون والشراكة مع المجتمع المدني. ويجب أن تنظر المنظمة، عند اختيار منظمات المجتمع المدني التي ستعمل معها، في مستوى تعاونها مع المؤسسات والجهات الفاعلة الأخرى في الدولة، وخبراتها الفنية وقدراتها على التواصل في المناطق الريفية.⁵⁸ ومن المفارقات أنّ الأدوات التعاونية المستخدمة لإدارة مثل هذه الشراكات اقتصر بشكل ملحوظ على خطابات الاتفاق التي تضع الشركاء الخارجيين في فئة "مقدمي الخدمات" الواسعة النطاق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك قضايا متعلقة بالنشر

⁵⁸ منظمة الأغذية والزراعة (2013)

المشترك وحقوق التأليف والنشر، فضلاً عن إحساس عام بالتسلسل الهرمي بين المنظمة وشركائها، على سبيل المثال، عندما تكون المخرجات ملگًا لمنظمة الأغذية والزراعة وليس للطرفين.

123- وكان القصد الأصلي هو أن يتلقى موظفو المنظمة إرشادات بشأن بناء شراكات فعالة مع منظمات المجتمع المدني. ومع ذلك، فمن المتفق عليه عمومًا أنّ العوامل الرئيسية التي تحدّ من نجاح ترتيبات شراكة منظمات المجتمع المدني داخل منظمة الأغذية والزراعة تشمل الفهم المحدود لنطاق سياسات المنظمة وأدواتها بشأن هذا التعاون، إلى جانب المعرفة المحدودة بالمجالات وبمستويات التفاعل المناسبة مع منظمات المجتمع المدني، بناءً على أسباب منطقية وأساليب عمل مختلفة. وتعدّ العمليات الطويلة والمعقدة والإجراءات غير المتسقة والأساليب غير المتطورة (التفاعلية)، إلى جانب نهج تجنب المخاطر في ما يتعلق بالشراكات، آليات تحمي المنظمة من المخاطر، ولكنها تمنح الموظفين والمنظمة القليل من المرونة للتعامل مع الشركاء الخارجيين، مما يحد من فرص الشراكة المثمرة مع المجتمع المدني.

الاستنتاج 4: لا تستند جهود تطوير الشراكات إلى نظام فعال للتوجيه ولإدارة المعارف يمكن أن يكون بمثابة مركز تنظيمي لأفضل الممارسات والنهج الموثقة جيدًا لتنمية الشراكات والتعاون.

124- وفي حين نصّت الاستراتيجية على وضع نظام للرصد والتقييم يركز على تحقيق النتائج، فإنّ نظام الإبلاغ الحالي، بما في ذلك نظام SharePoint الداخلي بشأن الشراكات الرسمية، غير مناسب لقياس أداء مبادرات الشراكة وفعاليتها. وبصرف النظر عن الإرشادات العامة إلى حدّ ما بشأن دمج الشراكات في أطر البرمجة القطرية ووجود محتوى محدود من الدورات التدريبية عبر الإنترنت، لا تملك المكاتب القطرية إمكانية الوصول إلى مواد إرشادية أو قاعدة معرفية جيّدة التنظيم للاستفادة من أفضل ممارسات مبادرات الشراكة ونتائجها. وتحتاج المنظمة إلى إنشاء نظام رصد وتقييم قوين لجهود الشراكة لمساعدة المنظمة في تحسين جودة شراكاتها وتغيير طرق تنفيذ الاستراتيجية بناءً على المعلومات التي تمّ التوصل إليها. وسيستجيب هذا النظام أيضًا إلى النداء الذي وجهته الأجهزة الرئاسية للمنظمة مؤخرًا لإجراء تقييم للتقدم المحرز مقابل الأهداف المحددة، وللتركيز على التأثير الميداني والمنافع المحققة والتحديات المطروحة وتبادل الخبرات والدروس المستخلصة والقيود المتصلة بالشراكات وتنفيذ الاستراتيجية.

2-4 التوصيات

درجة الإلحاح (بالسنوات)			التأثير المحتمل			معايير التقييم
2-1	1-0.5	<0.5	منخفض	متوسط	كبير	التوصية
						1- ضمان رسم الخرائط والتخطيط الاستراتيجي للشراكات المحتملة
						2- الانخراط في مبادرات أصحاب المصلحة المتعددين، وتجاوز الشراكات الثنائية
						3- استعراض ترتيبات وعمليات الشراكة ومتابعة تطويرها
						4- تحسين نظام الرصد وإدارة المعارف

التوصية 1: ينبغي للاستراتيجية أن تظل بمثابة إطار لانخراط منظمة الأغذية والزراعة مع المجتمع المدني في المجالات الواسعة للأمن الغذائي وتنمية القطاع الزراعي، ميسرة التعاون القائم على القيم المشتركة والشراكات المبنية على الطلب على أساس المساواة والثقة والشمولية والمنافع المتبادلة.

(1) في كل مجال من مجالات العمل الفنية، ينبغي لشعبة الشراكات توجيه الشعب الفنية في المنظمة لإجراء تحليل للفرص والمنافع المتبادلة المحتملة التي قد تنشأ عن إدراج منظمات المجتمع المدني في مسارات عملها الرئيسية، مع التركيز على الشراكات التي من شأنها تعبئة مجموعة مناسبة من المعارف والموارد والأصول لتحقيق الأهداف التنظيمية وخطة عام 2030.

(2) ينبغي لكل بلد من البلدان المشمولة في البرنامج أن يقوم برسم خرائط للجهات الفاعلة غير الحكومية ذات الصلة، وأن يجري وتحليلًا لمجالات التعاون مع هذه الجهات وكيفية مساهمة التعاون المبني على الطلب معها في تحقيق أهداف إطار التعاون الجديد للأمم المتحدة وأطر البرمجة القطرية. وعلى النحو المنصوص عليه في الاستراتيجية، ينبغي لشعبة الشراكات أن تعزز جهودها لمساعدة المكاتب الميدانية في إجراء عمليات رسم الخرائط هذه.

125- تدعو خطة عام 2030، التي تلتزم بعدم إهمال أحد، إلى بذل جهود قوية لتنمية الشراكات. وللاستجابة لنموذج التنمية الجديد الذي لم يعد فيه المجتمع المدني مجرد أداة إنمائية بل صار عاملاً إنمائيًا، سيتعين على المنظمة توسيع نطاق انخراطها مع الجهات الفاعلة غير الحكومية، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني، والتركيز على تعزيز الشراكات المتمحورة حول الإدماج والمساواة، والتي تستهدف الحلول المشتركة والمنافع المتبادلة وتبادل المعلومات والتشاور لتحقيق الانخراط الفعال والتمكين المتبادل وتحفيز التعاون من أجل القضاء على الجوع وانعدام الأمن الغذائي. ويجب أن يوفر قسم الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة الإرشاد لكل من الشعب الفنية والمكاتب القطرية في رسم خرائط الفرص المحتملة وتحديثها وتحقيق الفعال للشراكات. وينبغي أن يقدم

قسم الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة الدعم الاستشاري بشأن تطوير ومواصلة الحوار المنتظم وتوسيع المشاورات مع الشركاء من المجتمع المدني، وكذلك بشأن تصميم وتنفيذ الشراكات والمبادرات التعاونية.

التوصية 2: في سياق خطة عام 2030، ينبغي للمنظمة أن تنظر في إمكانية توسيع نطاق انخراطها في شبكات وآليات الشراكة الفعالة بين أصحاب المصلحة المتعددين بما يتجاوز اتفاقيات الشراكة الثنائية.

(1) ينبغي للمنظمة أن تستجيب على نحو أكبر لفرص الشراكة المتنامية، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ خطة عام 2030 وتشجيع إنشاء مبادرات متعددة أصحاب المصلحة تهدف إلى إشراك المجتمع المدني وسائر الجهات الفاعلة بصورة شاملة وفعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(2) ينبغي للمكاتب القطرية التابعة للمنظمة أن تجري تقييمًا لأوجه التكامل والتآزر مع عمل سائر الجهات الفاعلة في مجال التنمية ضمن مجالات العمل ذات الأولوية في إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة. واستنادًا إلى المزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة، قد تختار المكاتب القطرية أن تفقد أو أن تشارك في إقامة شراكات متعددة أصحاب المصلحة مع منظمات المجتمع المدني ووكالات الأمم المتحدة وسائر الجهات الفاعلة في مجال التنمية ضمن مجالات العمل ذات الأولوية في إطار عمل الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة.

126- ويجب أن تتخذ المنظمة الخطوات اللازمة لتعزيز أوجه التآزر على جميع المستويات، مما يجعل المنظمة منفتحة على التعاون مع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة، ويسمح في الوقت نفسه بمتابعة التعاون الملائم للغرض المنشود والشراكات ذات القيمة المشتركة. وقد تأخذ المنظمة في الاعتبار الشروط المسبقة التالية عند تحديد مستويات الانخراط القائم على الطلب مع الشركاء، وفقًا لمبدأ التبعية: (أ) أن المنطقة المعنية لا تقع ضمن اختصاص المقر الرئيسي للمنظمة (اختصاص المكتب القطري)؛ (ب) عدم تمكن المكاتب القطرية من تحقيق أهداف الإجراء المقترح بشكل كافٍ (ضرورة)؛ (ج) ومن ثم يمكن للمقر الرئيسي للمنظمة أن ينفذ الإجراء بنجاح أكبر بسبب حجمه أو آثاره (إضفاء القيمة).

التوصية 3: ينبغي للمنظمة أن تقوم باستعراض ووضع نهج متسق لتحديد ترتيبات إقامة الشراكات، وتبسيط عملياتها، ومراجعة صكوكها للتعاون مع منظمات المجتمع المدني للتأكد من أن الضمانات تتناسب مع مستوى الانخراط ونطاقه.

(1) وفي هذا الصدد، يمكن للمنظمة اغتنام الفرص المتاحة للابتكار والاستناد إلى أفضل الممارسات والنماذج القائمة التي يمكن الاسترشاد بها وتوسيع نطاقها، من أجل إنشاء بوابة إلكترونية واحدة شاملة متكاملة يمكن من خلالها التفاعل مع الشركاء (المحتملين).

(2) ينبغي لوحدة العناية الواجبة والبحوث المستقبلية التي تم إنشاؤها حديثًا أن تكون منظّمة ومجهزة على النحو الملائم من أجل إدارة الطلبات المحتملة على الشراكات وممارسة دورها بأكثر قدر ممكن من الموضوعية والفعالية.⁵⁹

(3) يمكن للمنظمة أن تستكشف الظروف التي تُعتبر بموجبها اللجوء إلى خطابات الاتفاق واستخدام إطار المساءلة لخطابات الاتفاق وحده كافيًا لتحقيق أهداف المنظمة دون الحاجة إلى ترتيبات إضافية أو مختلفة خاصة بالشراكات، مثل تلك الواردة في أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات.

127- تنصّ الاستراتيجية على أهمية إشراك الشبكات والمنظمات بأوسع تمثيل ممكن. وينبغي أن تستخدم المنظمة أدواتها وخبراتها الفنية القائمة لتحسين الجودة وزيادة المساءلة والشفافية. ويمكن أن تكون البوابة المتعددة الخدمات بمثابة أداة تضمن النزاهة والانفتاح والشفافية والمساءلة. ومن شأنها أن تُيسّر المشاركة الشاملة والشفافة والمبسطة وأن تُساعد على تحسين الكفاءة، مع ضمان الامتثال للقواعد واللوائح التنظيمية. ويمكن أن تتضمن البوابة أيضًا عمليات العناية الواجبة وإجراءات الموافقة ذات الصلة المصممة وفقًا لمستوى المخاطر الذي تمثله الشراكات المعنية. وفي هذا الصدد، قد تنظر المنظمة في إمكانية تفويض سلطة الفرز الأولي وتقييم المخاطر إلى المكاتب الإقليمية (والإقليمية الفرعية) والقطرية، بشرط ألا يكشف استعراض العناية الواجبة عن أيّ مخاطر تواجه المنظمة. وينبغي تعزيز عمليات التقييم المسبقة وعمليات العناية الواجبة بتحليل استرجاعي قائم على معايير الأداء، مع مؤشرات مرتبطة بتحقيق المساهمات في أهداف التنمية المستدامة وبوفاء شركاء المجتمع المدني بالتزاماتهم وبالقيمة التي تنشئها هذه الشراكات. ويمكن أن تنظر المنظمة أيضًا في إمكانية اتباع نهج أكثر مرونة توفر وسائل إضافية للانخراط مع منظمات المجتمع المدني، ربما على أساس مخصص (على سبيل المثال، في ما يتعلق بنقل المعارف أو المهارات). وقد يستلزم ذلك اتباع نهج أقل رسمية إذا لم يتم بناء العلاقة على أنّها "شراكة"، ولكن باعتبارها "تبادلًا معرفيًا" أو حوارًا أو تفاعلًا.

128- يمكن أن تُؤخذ الأحكام التالية المستمدة من دليل الإجراءات الإدارية الخاص بمنظمة الأغذية والزراعة في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن ترتيبات الشراكة المقترحة، ولا سيما عندما يمكن الإشارة إلى مقدم الخدمة بوصفه شريكًا منفذًا.

129- أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات: يتداخل وصف الغرض من "أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات" مع تعريف "الشراكة" الذي وضعته المنظمة.⁶⁰ ويمكن استخدامه عندما تكون هناك ميزة محددة للمنظمة من حيث تحقيق ودعم استدامة النتائج على أساس الأهداف المشتركة والمحددة بشكل مشترك داخل

⁵⁹ وهي تتكون من موظفين اثنين (أحدهما برتبة ف-3 والآخر برتبة ف-2) واثنين من غير الموظفين (واحد بموجب عقد استشاري محلي وآخر بموجب اتفاق خدمات شخصية). وفي الفترة الممتدة من 1 يناير/كانون الثاني 2019 إلى 30 يونيو/حزيران 2020، تلقى الفريق ما مجموعه 641 طلبًا للفرز. وتبلغ الميزانية المخصصة لغير الموظفين في عام 2020 مبلغ 40 000 دولار أمريكي، وهي مخصصة للأنشطة المتعلقة بالعناية الواجبة. واعتبارًا من مارس/آذار 2020، تُقدم وحدة العناية الواجبة والبحوث المستقبلية تقاريرها إلى السيدة Bechdol نائب المدير العام. ومع ذلك، يشير التقييم إلى أنه على الرغم من التغيير في التسلسل الإداري لرفع التقارير، فإن وظائف وحدة تنمية القطاع الخاص وميزانية غير الموظفين لا تزال قائمة في قسم الشراكات والتعاون في الأمم المتحدة (قسم الشراكات سابقًا).

⁶⁰ منظمة الأغذية والزراعة (2012؛ 2013) (أ)

المشاريع الفردية. وهو نهج منظم يُتَوَجَّع باتفاق الشركاء التشغيليين، وصكّ ملزم قانونيًا يحدد كلاً من أدوار ومسؤوليات المنظمة والشريك التشغيلي، فضلاً عن شروط التعاون الأخرى. وهو يتضمن فحص الشركاء التشغيليين غير الحكوميين الموصى بهم والمتعاقدين معهم من خلال عملية العناية الواجبة، ما يضمن حياد المنظمة واستقلالها ونزاهتها كمؤسسة لا تتعرض بأي حال من الأحوال للتحيز.

130- **خطابات الاتفاق:** على مرّ السنين، ورّعت المنظمة مبالغ كبيرة على منظمات المجتمع المدني من خلال خطابات الاتفاق. وعلى الرغم من أنّ هذه الأداة تُعدّ مفيدة، فإنّها تتضمن مخاطر خاصة بها في ما يتعلق بالشفافية والمساءلة، وفي نهاية المطاف بكفاءة المنظمة في الاضطلاع بعملها الأساسي. أولاً، تضع خطابات الاتفاق المجتمع المدني في دور "مقدم الخدمة"، وإذا تم استخدامها على نطاق واسع، فهي تفاقم مخاطر استمرار "اعتماد" المجتمع المدني على موارد المانحين. وغالبًا ما تتزامن مدتها المحدودة البالغة 18 شهرًا مع نطاق وتأثير محدودين. ويُشير التقييم إلى أنه عندما تستبعد العمليات التمهيدية مقدم خدمة ما يتمتع بخطاب اتفاق، مثل توقيع اتفاقية شراكة، فقد يترتب على ذلك انقطاع العملية أو خطر التعرض لخطر معنوي. ويُطلب من المسؤول المفوض الذي وقّع خطاب الاتفاق التحقق من صحة القرار السابق، مع قبول المساءلة الكاملة بموجب قواعد القسم 507 من دليل الإجراءات الإدارية للمنظمة بشأن الاختيار والموافقة، من بين أمور أخرى. ويمكن للمنظمة أن تستكشف الظروف التي يعتبر بموجبها خطاب الموافقة واستخدام إطار المساءلة في خطاب الاتفاق وحده كافيًا لتحقيق أهداف المنظمة دون الحاجة إلى ترتيبات إضافية أو مختلفة خاصة بالشراكات، مثل تلك الواردة في أسلوب التنفيذ بواسطة الشركاء في العمليات. ويشير التقييم إلى فائدة هذه العملية، لا سيما وأنّ تجنب تضارب المصالح والالتزام بمدونة قواعد السلوك الخاصة بعمليات الشراء العام، على سبيل المثال، قد لا ينطبقان بنفس القدر وبنفس الطريقة على توقيع خطابات الاتفاق واتفاقيات الشراكة.

التوصية 4: ينبغي للمنظمة أن تحسّن تقييمها لقيمة الشراكات الجارية والسابقة وتأثيرها، وأن تستفيد من أفضل الممارسات والدروس المستخلصة بهدف إعداد توجيهات محدّثة للشروع في نهج التعاون ومبادرات الشراكة الفعّالة، وإجراء أي تحديثات ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية.

(1) عملاً بالترتيبات المقترحة أصلاً لتنفيذ الاستراتيجية، ينبغي لشعبة الشراكات والتعاون مع الأمم المتحدة، تعزيز نظامها لرصد الشراكات على نحو كبير، وضمان تحديث قاعدة بيانات الشراكات في الوقت المناسب، ووضع أدوات لقياس فعالية الشراكات.

(2) بالإضافة إلى تعزيز نظام الرصد، ينبغي لها تقييم تأثير الشراكات ومنافعها والتحديات التي تواجهها لأغراض المساءلة والتعلّم. وينبغي إدراج المعلومات المنبثقة عن هذا التقييم في مواد التوجيه والمنتجات المعرفية، وكذلك في التقارير المنتظمة المقدمة إلى لجنة البرنامج وفي سائر آليات رفع التقارير، مثل تقرير تنفيذ البرامج، واستعراضات منتصف المدة، وتقارير "الموارد، الشراكات - التأثيرات".

131- وينبغي أن تُوسّع المنظمة نطاق جهودها في مجال الرصد بما يتجاوز الإشارات البسيطة إلى الأنشطة والمخرجات، وأن تركز على توليد الأدلة للمساعدة في تقييم النتائج الإنمائية لمبادرات الشراكة وآثارها. ومن شأن ذلك أن يزود إدارة المنظمة بمعلومات قيمة لتحديد أنجع السبل للانخراط مع منظمات المجتمع المدني. وينبغي أن تكفل منظمة الأغذية والزراعة، كجزء من عملية التعلّم والمساءلة في المنظمة، قياس أداء وأثر ونتائج الانخراط مع منظمات المجتمع المدني؛ وأن يُكَيّف هذا الانخراط حسب الحاجة لضمان وفائه بالغرض والأهداف

المقصودة؛ وإنتاج الوثائق التوجيهية والمنتجات المعرفية ذات الصلة لتوجيه وحدات المنظمة في تطوير مبادرات الشراكة وتنفيذها.

132- وينبغي وضع نظام فعال لتطوير قاعدة بيانات قائمة على الأدلة وخاصة بالمبادرات التعاونية الناجحة وأفضل الممارسات لمساعدة المنظمة على تحسين جودة شراكاتها. ويمكن استخدام هذه المعلومات لإجراء التحديثات والتحسينات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. وينبغي تعزيز آليات الإبلاغ الحالية، بما في ذلك التقرير الذي يُقدّم كل سنتين إلى لجنة البرنامج عن الشراكات والتقارير المرحلية لكل شراكة، عن طريق إدراج تقييم مفصل للتقدم المحرز مقابل الأهداف، والأثر على أرض الواقع، والمنافع المحققة، والتحديات الماثلة، والخبرات المكتسبة، والدروس المستفادة، وأي قيود على الشراكات و/أو تنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها.

المراجع

Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial. 2015. *Ley de Fomento al Establecimiento, Recuperación, Restauración, Manejo, Producción y Protección de Bosques en Guatemala – PROBOSQUE.* Decreto Número 2-2015. Guatemala City: Congress of the Republic of Guatemala ([متاح أيضاً على الرابط: http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/](http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/) [http://UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2015/pdf\(s\)/decretos/D02-2015.pdf](http://UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2015/pdf(s)/decretos/D02-2015.pdf))

منظمة الأغذية والزراعة. 2002. *مدونة السلوك الدولية عن توزيع المبيدات واستعمالها.* روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/y4544a/y4544a00.htm>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2005. *الخطوط التوجيهية الطوعية لدعم الأعمال المطرد للحق في غذاء كاف في سياق الأمن الغذائي القطري.* روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-y7937a.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2011. *FAO Administrative Manual.* Chapter V, Property and Services, Section 507 – Letters of Agreement. روما.

منظمة الأغذية والزراعة. 2012. *FAO Organization-Wide Strategy on Partnerships.* روما.

منظمة الأغذية والزراعة. 2012. *ب. الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني.* روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/i2801a/i2801a.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. *أ. استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة الخاصة بالشراكات مع القطاع الخاص.* روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-i3444a.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. *ب. Guidelines for ensuring balanced representation of Civil Society in FAO meetings and processes.* روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-au892a.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. *ج. Guidelines for ensuring balanced representation of Civil Society in FAO meetings and processes.* روما. منظمة الأغذية والزراعة (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-au892e.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2013. *ج. Guidelines for ensuring balanced representation of Civil Society in FAO meetings and processes.* روما. منظمة الأغذية والزراعة (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-au892e.pdf>)

منظمة الأغذية والزراعة. 2014. *أ. Director-General's Bulletin No. 2014/14: Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the Review of Financial and other agreements.* روما.

- منظمة الأغذية والزراعة. 2014ب. *Director-General's Bulletin No. 2014/13: Procedures for the preparation, clearance and signature of Agreements*. روما.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2015أ. الخطوط التوجيهية الطوعية لضمان استدامة مصايد الأسماك صغيرة النطاق في سياق الأمن الغذائي والقضاء على الفقر. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-i4356ar.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2015ب. *FAO Administrative Manual. Chapter VII, Operational Modalities, Section 701 – Operational Partners Implementation Modality*. روما.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2017أ. النصوص الأساسية لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-mp046a.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2017ب. *Voluntary Guidelines for Sustainable Soil Management*. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-bl813e.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2017ج. *Climate-smart Agriculture Guidelines for the United Republic of Tanzania: A country-driven response to climate change, food and nutrition insecurity*. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-i7157e.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2017د. *Publishing at FAO. Strategy and guidance, Office for Corporate Communication – Publications Branch (OCCP)*. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-i7429e.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019أ. مدونة السلوك الدولية بشأن استخدام الأسمدة وإدارتها على نحو مستدام. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/ca5253ar/ca5253ar.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة. 2019ب. *Gender Stocktaking report for FAO Tanzania*. دار السلام.
- منظمة الأغذية والزراعة. 2020. *Cluster evaluation of FAO's contribution to the Pastoralist Knowledge Hub*. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/documents/card/en/c/CA8460EN/>).
- منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية. 2014. إعلان روما عن التغذية. وثيقة نتائج المؤتمر الدولي الثاني المعني بالتغذية، روما، 19-21 نوفمبر/تشرين الثاني 2014. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-ml542a.pdf>).
- منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة ActionAid. 2016. الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة: حق الشعوب الأصلية وممارسة جَيِّدة للمجتمعات المحلية. روما. (متاح أيضاً على الرابط: <http://www.fao.org/3/a-i6190a.pdf>).
- ال الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. 2019. جمهورية السنغال: برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية (2019-2024). روما. <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/> (متاح أيضاً على الرابط: <https://docs.arabic/EB-2019-126-R-18.pdf>).

IPC. 2016. *People's Manual on the Guidelines on Governance of Land, Fisheries and Forests: A guide for promotion, implementation, monitoring and evaluation.* Rome: Land and Territory Working Group of the International Planning Committee for Food Sovereignty (متاح أيضاً على

الرابط: [.https://www.forum-synergies.eu/docs/peoplesmanual.pdf](https://www.forum-synergies.eu/docs/peoplesmanual.pdf)

الأمم المتحدة. 1945. ميثاق الأمم المتحدة والنظام الأساسي لمحكمة العدل الدولية. المادة 2(7). سان فرانسيسكو. (متاح أيضاً على الرابط: [.https://www.un.org/ar/charter-united-nations/index.html](https://www.un.org/ar/charter-united-nations/index.html))

الأمم المتحدة. (من دون تاريخ). *Zero Hunger Challenge*. [النسخة الإلكترونية]. روما. [.https://www.un.org/zerohunger/content/pathways-zero-hunger](https://www.un.org/zerohunger/content/pathways-zero-hunger)

إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة. 1992. *Agenda 21: The United Nations Programme of Action from Rio*. Rio de Janeiro, Brazil: United Nations Department of Economic and Social Affairs. (متاح أيضاً على الرابط: [.https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/](https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/))

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2019. *Country programme document for Senegal (2019–2023)*. DP/DCP/SEN/3. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (متاح أيضاً على الرابط: [.https://digitallibrary.un.org/record/1636226?ln=en#record-files-collapse-header](https://digitallibrary.un.org/record/1636226?ln=en#record-files-collapse-header))

الأمم المتحدة الجمعية العامة. 1998. الترتيبات والممارسات المتعلقة بتعامل المنظمات غير الحكومية مع جميع أنشطة منظومة الأمم المتحدة. تقرير الأمين العام، A/53/170. (متاح أيضاً على الرابط: <https://digitallibrary.un.org/record/259709>)

برنامج الأغذية العالمي. 2020. *Food Security Cluster 2020–22 Strategic Plan*. روما. برنامج الأغذية العالمي. (متاح أيضاً على الرابط: [.https://fscluster.org/news/food-security-cluster-strategic-plan](https://fscluster.org/news/food-security-cluster-strategic-plan))

المرفق 1: الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم	الوظيفة	المنظمة
1	السيد Abdou Aziz Sow	منسق المشروع	مشروع الزراعة المروية والتنمية الاقتصادية في الأقاليم الريفية (بودور - السنغال)
2	السيد Abdou Badiane	مستشار في التغذية	منظمة الأغذية والزراعة
3	السيد Abdoul Karim Dosso	مدير البرنامج	منظمة الطاقة من أجل التأثير
4	السيد Abdoulaye Niokane	المنسق الوطني لبرنامج الزراعة والأمن الغذائي العالمي	منظمة الأغذية والزراعة
5	السيد Adboulaye Didi Diouf	رئيس اللجنة التوجيهية المعنية بإطار البرمجة القطرية في المنظمة للفترة 2019-2023	وزارة المالية والميزانية بالسنغال
6	السيد Adilet Jumabekov	مزارع	مدينة كيمين، مقاطعة تشوي
7	السيد Ahujia Vinod	ممثل منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة - منغوليا
8	السيد Aitkul Burkhanov	مدير	جمعية مستخدمي الغابات والأراضي في جمهورية القرغيز
9	السيد Alberto Broch	الأمين العام لمنظمة COPROFAM	الاتحاد الوطني للعمال الزراعيين
10	السيد Alberto Chinchilla	ممثل المنظمة	منظمة ACICAFOC
11	السيدة Alejandra Vega Rodriguez	كبيرة الخبراء التقنيين في مجال الأراضي والخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولة لحياة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات؛ منسقة فريق في	منظمة الأغذية والزراعة
12	السيدة Alessandra Lunas	رئيسة منظمة اتحاد عمال الزراعة في روندونيا (FETAGRO)	الاتحاد الوطني للمزارعات الريفيات
13	السيد Alfredo Bruges	أخصائي في مجال الرصد والتقييم مسؤول عن إعداد التقارير السنوية	منظمة الأغذية والزراعة - كولومبيا
14	السيد Aliou Gueye	منسق مدرسة المزارعين الميدانية	الشبكة الوطنية للمدربين في مجال الإنتاج المتكامل وإدارة الآفات
15	السيد Alioune Watt	مسؤول مشاريع في مجال الرصد والتقييم: 1000 صهريج في منطقة الساحل	منظمة الأغذية والزراعة
16	السيدة Aliya Ibraimova	مديرة	منظمة CAMP Alatoo
17	السيدة AlmeidaInfran, Benicia	مستشارة وطنية بشأن الشعوب الأصلية	منظمة الأغذية والزراعة
18	السيد Amacodou Diouf	رئيس سابق	مجلس المنظمات غير الحكومية لدعم التنمية
19	السيد Amadou Kanoute	مدير	معهد عموم أفريقيا للمواطنة وشؤون المستهلكين والتنمية
20	السيدة Ana Louteiro	مستشارة خبيرة وطنية متخصصة في الاستراتيجيات الإنتاجية الشاملة والمشاريع الريفية	منظمة الأغذية والزراعة

21	السيدة Ana Pinto de Moura	أستاذة جامعية	جامعة أبرتا، محاورة منظمة الأغذية والزراعة في البرتغال
22	السيدة Andrea Dell'Angelo	رئيسة	رابطة التضامن الدولي في آسيا
23	السيدة Andrea Florence	ناشطة في مجال حقوق الإنسان	عضو سابقة في منظمة العفو الدولية
24	السيدة Andrea Lorena Butto Zarzar	عضو سابقة في منظمة MDA Women	برنامج وثائق العمال الريفيين؛ أمين التنمية الإقليمية في منطقة التنمية الريفية؛ اتفاقية التنمية الإقليمية، جامعة بيرناموكو الريفية الاتحادية
25	السيد Andro Khetereli	مدير	الحركة الزراعية في جورجيا
26	السيدة Angeline Munzara	كبيرة المستشارين	منظمة الرؤية العالمية
27	السيد Antonio Cerca Miguel	موظف اتصال	مكتب التخطيط التابع لوزارة الزراعة /اللجنة الوطنية لمكافحة النفايات الغذائية
28	السيد António Montalvão Machado	أمين عام	جمعية تنمية منطقة Alto Tâmega في البرتغال (ADRAT)
29	السيد أنور حداد	رئيس	جمعية الأردن للتمور (JODA)
30	السيد Arfang Ndour	خبير الرصد والتقييم	الصندوق الوطني لتنمية الزراعة و الغابات و المراعي
31	السيد Aristides Santos	رئيس	مجلس المنظمات غير الحكومية لدعم التنمية
32	السيدة Asel Kuttubaeva	مديرة	تحالف التنمية المجتمعية
33	السيد Ashok Bahadur Singh	مدير تنفيذي	شبكة المعلومات والعمل الدولية بشأن أولوية الغذاء
34	السيدة Asli Ocal	ممثلة المنظمة	منظمة La Via Campesina
35	السيد Atoumane Kane	خبير في الرعي	رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود
36	السيدة Aura Marina Cumes	مساعدة برامج	منظمة الأغذية والزراعة
37	السيد Babacar Samb	ممثل قطري	شركة Carrefour International
38	السيد Barka Dieng	رئيس	الشبكة الوطنية للمدرسين في مجال الإنتاج المتكامل وإدارة الآفات
39	السيد Bassirou Diagne	مسؤول الرصد والتقييم، برنامج الزراعة والأمن الغذائي العالمي	منظمة الأغذية والزراعة
40	السيد BB Thapa	مدير تنفيذي	اتحاد المنظمات غير الحكومية في نيبال
41	السيدة Beqa Dzadzamia	منسق مشاريع وطني	منظمة الأغذية والزراعة
42	السيدة Bharati Pathak	رئيسة	اتحاد مستخدمي الغابات في المجتمعات المحلية نيبال
43	السيد Binod Saha	ممثل المنظمة المساعد (لشؤون البرامج)	منظمة الأغذية والزراعة
44	السيدة بشرى حلواني	مختصة في المشاريع الزراعية	منظمة CONCERN
45	السيد Caio Galvão de França	سكرتير أقدم	وزارة الفلاحة
46	السيدة Carolina Santos Nino	منسقة مشاريع منظمات المجتمع المدني	منظمة الأغذية والزراعة
47	السيدة Caroline Von Gayl	مسؤولة برامج	منظمة الأغذية والزراعة
48	السيد Cesar Galvan	مهندس زراعي وطني	منظمة الأغذية والزراعة
49	السيد شادي مهني	مدير	إدارة التنمية الريفية والموارد الطبيعية، وزارة الزراعة

منظمة الأغذية والزراعة	ممثل المنظمة المساعد (لشؤون البرامج)	Chanthalath Pongmala السيد	50
منظمة الأغذية والزراعة - جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية	مستشارة وطنية، مركز طوارئ عمليات الأمراض الحيوانية العابرة للحدود	Chanthavisouk, Chintana السيدة	51
منظمة الأغذية والزراعة	مساعد أسبق لممثل المنظمة	Cheikh Christophe Gueye السيد	52
المبادرة التطوعية الريفية	مدير تنفيذي	Cheikh Omar Ba السيد	53
منظمة الأغذية والزراعة	خبير في علم الزراعة، مشروع تعزيز القدرة على الصمود إزاء تغير المناخ	Cheikh Sadibou Pene السيد	54
جمعية منتجي الموز في وادي نهر غامبيا (APROVAG)	أمين تنفيذي	Cheikh Samb السيد	55
منظمة الأغذية والزراعة	خبير الرصد والتقييم	Cheikh Thioune السيد	56
منظمة Mer et Monde (السنغال)	منسقة مشاريع	Christelle Nickie Assogba السيدة	57
منظمة الأغذية والزراعة	معاون لشؤون البرامج	Clemen Gamboa السيد	58
وزارة البيئة والتنمية المستدامة	مستشار تقني	Colonel Baba BA السيد	59
منظمة الأغذية والزراعة	منسقة مشروع البستنة الصغيرة الإقليمي، ميلان داكار	Coumbaly Diaw السيدة	60
معهد العلوم التطبيقية في فيسو بالبرتغال، الآلية الأكاديمية لمجتمع البلدان الناطقة باللغة البرتغالية	أستاذة جامعية وعضو في مجلس الأمن الغذائي والتغذوي	Cristina Amaro da Costa السيدة	61
شركة Carrefour International	المسؤولة الرئيسية عن صوغ البرامج	Danielle Laferte السيدة	62
منظمة RedR - أستراليا	مدير العمليات	Darren Williamson السيد	63
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة	Darya Alekseyeva السيدة	64
منظمة Magungaya Mindanao, Incorporated، الفلبين	مدير تنفيذي	Datusikie Ampilan السيد	65
منظمة الأغذية والزراعة	منسق مشاريع وطنية: دعم نشر المبادئ التوجيهية التطوعية وتنفيذها	Demba Sow السيد	66
تحالف المنظمات غير الحكومية الآسيوية	مسؤولة مشاريع	Denise Musni السيدة	67
منظمة الأغذية والزراعة - كولومبيا	منسقة مشاريع، GCP/GLO/347/MUL	Derly Aldana Quiceno السيدة	68
منظمة الأغذية والزراعة	مساعد ممثل المنظمة (البرنامج)	Diego Recalde السيد	69
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن التعاون في ما بين بلدان الجنوب	Dina Lopez السيدة	70
منظمة الأغذية والزراعة - جمهورية القرقيز	ممثلة منظمة الأغذية والزراعة مساعدة	Dinara Rakhmanova السيدة	71
منظمة الأغذية والزراعة	مستشار تقني، (رئيس فريق البرنامج)	Dragan Angelowsky السيد	72
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن الشراكات	Dulclair Sternadt السيدة	73
منظمة La Via Campesina	مركز تنسيق مركز تنسيق تمثيل المنظمة في كولومبيا (عضو في منظمة FENSIUGRO)	Eberto Dfaz السيد	74
منظمة الأغذية والزراعة	مستشار في الشراكات	Edoardo Calza Bini السيد	75
منتدى نظام رفع مستوى المجتمع (FOCUS)	مدير تنفيذي	Ek Raj Chhatkuli السيد	76
منظمة ENDA PRONAT	مدير البرامج	Elhadj Faye السيد	77
المجلس الوطني للتشاور الريفي	أمين تنفيذي	Elhadj Thierno Cisse السيد	78
منظمة ADIJE الإقليمية	مدير تنفيذي وممثل قانوني	Elmer Barrios السيد	79

80	السيدة Estrella Penunia	أمنية عامة	رابطة المزارعين الآسيويين
81	السيدة Fabiana Villa Alves	ممثلة المنظمة	شركة البحوث الزراعية البرازيلية (Embrapa)
82	السيد فادي أسمر	منسق مشروع التكثيف الذكي للمناظر الطبيعية الحرجية في المناطق الجبلية	منظمة الأغذية والزراعة
83	السيدة Fatou Mbaye	مستشارة في مجال الحماية الاجتماعية، مركز تنسيق الشؤون الجنسانية	منظمة الأغذية والزراعة
84	السيدة Faustina Alvarenga	ممثلة المنظمة	بيان المرأة من السكان الأصليين في باراغواي (MIPY)
85	السيد Fernando Rodrigues	محاسب	بنك التنمية الوطني البرازيلي (BNDES)
86	السيد Foday Swaray	مدير قطري	منظمة ActionAid - سيراليون
87	السيدة Francesca Guarascio	مسؤولة	منظمة الأغذية والزراعة
88	السيد Francisco Sarmiento	رئيس مكتب منظمة الأغذية والزراعة في البرتغال	منظمة الأغذية والزراعة
89	السيد جورج أنطون	مدير قطري للبنان ومستشار البرنامج الإقليمي	شركة Mercy Corps
90	السيدة Geraldine Cordinet	مستشارة مشروع حوض نهر السنغال	منظمة الأغذية والزراعة
91	السيد Givanilson Silva	مستشار رئاسي	الاتحاد الوطني للعمال الزراعيين
92	السيد Gokarna Rupakheti	أمين عام	شبكة المعلومات والعمل الدولية بشأن أولوية الغذاء
93	السيد Gora Ndiaye	مؤسس مزرعة Kaydara للزراعة الإيكولوجية	حدائق أفريقيا
94	السيد Gregorio Velasco Gil	منسق مركز معارف الرعويين	منظمة الأغذية والزراعة
95	السيد Guilherme Brady	رئيس وحدة الزراعة الأسرية والشراكات مع منظمات المجتمع المدني قسم الشراكة والتعاون في الأمم المتحدة	منظمة الأغذية والزراعة
96	السيدة Gulnaz Kaseeva	رئيس مكتب	الجمعية العامة Agrolead
97	السيد Hamdiatou Diallo	مدير فني	الاتحاد الوطني لمنتجي القطن (FNPC)
98	السيد حمزة عبيد	مدير مشروع	منظمة CONCERN
99	السيد Hans Lind	عضو مجلس الإدارة	منظمة WeEffect
100	السيد Hari Bahadur K.C	أمين مساعد	وزارة الزراعة وتنمية الثروة الحيوانية
101	السيد Hauser Sharon	مدير تطوير البرامج والجودة والمناصرة	منظمة إنقاذ الطفولة - فييت نام
102	السيدة حياة نصار	ممثلة منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة
103	السيد Ibrahima Faye	معاون في شؤون البرامج	منظمة الأغذية والزراعة
104	السيد Ibrahima Gano	منسق برامج	منظمة SOCODEVI
105	السيد Ibrahima Yade	رئيس	مجلس المنظمات غير الحكومية لدعم التنمية
106	السيد Ignacio Martin Eresta	كبير المتخصصين في الحوار حول السياسات الاستراتيجية	منظمة الأغذية والزراعة

107	السيد Imam Diallo	ميسر مدرسة المزارعين الميدانية	الشبكة الوطنية للمدرسين في مجال الإنتاج المتكامل وإدارة الآفات
108	السيدة Imanbekova Ainura	رئيسة	الاتحاد التعاوني لجمهورية قيرغيزستان
109	السيدة Inoguchi, Akiko	مسؤولة الغابات	منظمة الأغذية والزراعة
110	السيدة Irene Maria Hoffmann	أمينة عامة	هيئة الموارد الوراثية للأغذية والزراعة التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة
111	السيدة Isabelle Demers	مديرة ميدانية	منظمة Mer et Monde (السنغال)
112	السيدة Isseur Dieye Dia	مديرة معنية بالمسائل الجنسانية	المجلس الوطني للتشاور الريفي
113	السيدة Janet Martires	مسؤولة مشاريع	منظمة Yakap Kalikasan
114	السيدة Janybek Beishenaliev	مزارعة	مدينة كيمين، مقاطعة تشوي
115	السيدة Jasmine Magtibay	مساعدة برامج	منظمة الأغذية والزراعة
116	السيد Javier Lautaro Medina	عضو مجلس إدارة برامج التنمية التي تتبع نمجا إقليميا	مركز البحوث والتعليم الشعبي
117	السيد Javier SanzAlvarez	مسؤول برامج	المكتب الإقليمي لأوروبا وآسيا الوسطى لمنظمة الأغذية والزراعة - جورجيا
118	السيد Jean Michel Waly Sene	مدير البرامج	منظمة ENDA PRONAT
119	السيد Jeanes, KevinWayne	كبير المستشارين التقنيين	منظمة الأغذية والزراعة
120	السيد Jean-Luc POIRIER	مستشار في الإدارة الاستراتيجية	اتحاد المنتجين الزراعيين للتنمية الدولية
121	السيد Jeffrey Campbell	مدير	منظمة الأغذية والزراعة
122	السيد Jerome Faucet	ممثل قطري	الصليب الأحمر الألماني
123	السيدة Joana Dias	منسقة	منظمة Actuar / CONSAN
124	السيد Jonathan Davies	منسق عالمي لمسائل الأراضي الحافة / كبير مستشاري الزراعة	الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والموارد الطبيعية
125	السيد Jorge Meza	ممثل منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة
126	السيد José Luís Coelho Silva	دبلوماسي	وزارة الخارجية البرتغالية
127	السيد Jose Luiz Fernandez	ممثل سابق للمنظمة بالفلبين	منظمة الأغذية والزراعة
128	السيد José Renato de Castro Cesar	أستاذ جامعي (UFSJ) جامعة ساو جواو ديل ري الاتحادية	المؤسسة الوطنية للشعوب الأصلية مؤسسة الهنود الوطنية (FUNAI) / جامعة ساو جواو ديل ري الاتحادية
129	السيد Joseph Schechla	ميسر، لجنة التخطيط الدولية لسيادة الأغذية - منطقة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا منسق شبكة الإسكان وحقوق الأراضي - الائتلاف الدولي للموائل	شبكة الإسكان وحقوق الأراضي - الائتلاف الدولي للموائل
130	السيدة Josil Murray	مستشارة برنامج المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والاتحاد الأوروبي لإنفاذ قانون الغابات والحوكمة والتجارة لآسيا والمحيط الهادئ	منظمة الأغذية والزراعة
131	السيد Juan Fidel Rodriguez	مساعد برامج وطنية	منظمة الأغذية والزراعة
132	السيدة Juliana Millán	رئيسة	شبكة الزراعة الوطنية العائلية (RENAF)
133	السيد Kader AKA	رئيس قسم الرعي	وزارة الثروة الحيوانية والإنتاج الحيواني

مشروع ASAM	مستشار ومحامي في مجال الأراضي	السيدة Kader Fanta Ngom	134
منظمة WeEffect	مستشارة استراتيجية	السيدة Kajsa Johansson	135
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن الشراكات	السيدة Kaori Abe	136
منظمة الأغذية والزراعة	أخصائية وطنية في مجال الرصد والتقييم	السيدة Kapinga, Natalie	137
منظمة الأغذية والزراعة	منسقة مشاريع	السيدة Katerina Poberezhna	138
منظمة الأغذية والزراعة	مساعدة تنفيذية	السيدة Katya Mascarenhas Neves Sancha	139
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول أقدم في مجال السياسات العامة	السيد Kayan Jaff	140
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول عن الشراكات	السيد Kazuyuki Fujiwara	141
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة برنامج وطنية - الأمن الغذائي والتغذية	السيدة Kimambo, Stella	142
منظمة الأغذية والزراعة	مستشارة في مجال الزراعة الأسرية والشراكات	السيدة Korzenszky, Anna	143
منظمة الأغذية والزراعة	رئيس الفريق، مشروع منظمة الأغذية والزراعة بالقوقاز وآسيا الوسطى	السيد Krishna Pant	144
منظمة المرأة الريفية في تايبي، مقاطعة تشوي (جمهورية قبرغيزستان)	مشرفة	السيدة Kyial Tilebaeva	145
برنامج الأغذية العالمي	أخصائي برامج	السيد Kyialbek Temishev	146
منظمة ENDA PRONAT	مستشارة في مجال الرصد والتقييم	السيدة Laur Brun	147
المنتدى الريفي العالمي	مديرة	السيدة Laura Lorenzo	148
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة	السيدة Laura Simeoni	149
الاجتماع المتخصص المعني بالزراعة الأسرية - السوق المشتركة الجنوبية	أمين عام	السيد Lautaro Viscay	150
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن الموارد البشرية	السيدة Lazarova, Ekaterina	151
جمعية منتجات الغابات في مقاطعة بنه دته (فييت نام)	ممثل المنظمة	السيد Le Huy Tran	152
منظمة FEDECOVERA الإقليمية	مدير عام وممثل قانوني	السيد Leonardo O. Delgado Méndez	153
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	خبير	السيد Leopold Sarr	154
وزارة التنمية الاجتماعية / وزارة المواطنة	خبيرة	السيدة Lilian Rahal	155
معهد باراغواي للشعوب الأصلية	ممثلة المنظمة	السيدة Lina Franco	156
مؤسسة Morabi للتمويل الصغير	رئيسة مؤسسة Morabi	السيدة Lina Gonçalves	157
التضامن النقابي والتعاوني	مديرة برامج	السيدة Linda Gagnon	158
وزارة الزراعة وصناعة وتحسين الأغذية	رئيسة وحدة	السيدة Lira Kasymbekova	159
النهج المشترك بين الثقافات في الخطة الوطنية للحد من الفقر	ممثلة المنظمة	السيدة Lorenza Benítez	160
الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي	مدير - كولمبيا	السيد Luca Di Paoli	161
الاتحاد الوطني للعمال الزراعيين	مساعد	السيد Luiz Facco	162
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول اتصال	السيد Luka Vukadinovic	163
الائتلاف الدولي للأراضي	مدير سابق	السيد Madiodio Niasse	164

وزارة المالية والميزانية	رئيسة اللجنة التوجيهية المعنية بإطار البرمجة القطرية في المنظمة للفترة 2017-2013	السيدة Maguette Ndiaye	165
اتحاد مزارعي فييت نام	نائب مدير التعاون الدولي	السيد Mai Bac My	166
منظمة الأغذية والزراعة	مساعد للممثل القطري مسؤول عن البرامج القطرية	السيد Makhfousse Sarr	167
المنظمة غير الحكومية Symbiose	مدير تنفيذي	السيد Malick Ba	168
منظمة الأغذية والزراعة	منسق مشاريع	السيد Malick Ndiaye	169
شبكة منظمات المزارعين والمنتجين في غرب أفريقيا	رئيس شرقي	السيد Mamadou Cissokho	170
منظمة الأغذية والزراعة	خبير في الشؤون الإنسانية/المرونة	السيد Mamadou Sonko	171
منظمة الأغذية والزراعة	خبير في السياسات والمؤسسات/منسق مشروع مرونة المناخ	السيد Mame Ndiobo Diene	172
منظمة الأغذية والزراعة	مساعد ممثل منظمة الأغذية والزراعة -جورجيا	السيد Mamuka Meskhi	173
منظمة الأغذية والزراعة	مستشار في مجال الشراكات	السيد Manuel Claros Oviedo	174
منطقة Vinho Verde المحددة	رئيس	السيد Manuel Pinheiro	175
وكالة تجديد الإقليم	مديرة سابق لمديرية التدخل في الأراضي	السيدة Manuela Urrego	176
بنك التنمية الوطني البرازيلي	منسق في مجال إدماج المنتجات	السيد Marcos Cavalcante	177
منظمة الأغذية والزراعة	كبير المتخصصين، الزراعة الأسرية والأسواق الشاملة	السيد Marcos Rodriguez Fazzone	178
منظمة Kuña Aty (السكان الأصليين)	ممثلة المنظمة	السيدة María Luisa Duarte	179
منظمة الأغذية والزراعة	أخصائية في شؤون الأمن الغذائي والتغذية الوطنية	السيدة Maria Pastores	180
جمعية ELKANA	مديرة	السيدة Mariam Jorjadze	181
منظمة Gradina Moldovei	فلاحة، رئيسة منظمة شنغهاي للتعاون	السيدة Mariana Seremet	182
تحالف المنظمات غير الحكومية الآسيوية	مسؤولة عن المشاريع	السيدة Marianne Jane Naungayan	183
منظمة SOCODEVI	مسؤولة عن البرامج	السيدة Marie-Annick Taillon	184
منظمة الأغذية والزراعة	أخصائية وطنية في الإطار المؤسسي والتنظيمي (السلامة البيطرية وسلامة الأغذية)	السيدة Marika Bokuchava	185
كاريتاس	أمينة عامة	السيدة Marina Almeida	186
جمعية المتطوعين في الخدمة الدولية	ممثلة قطرية	السيدة Marina Molino Lova	187
الشراكة الآسيوية لتنمية الموارد البشرية في ريف آسيا - الأمانة العامة	أمينة عامة	السيدة Marlene D. Ramirez	188
الشراكة الآسيوية لتنمية الموارد البشرية في ريف آسيا - الأمانة العامة	أمينة عامة	السيدة Marlene Ramirez	189
آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية للجنة الأمن الغذائي العالمي	منسق	السيد Martin Woldop-Bosien	190
منظمة الأغذية والزراعة	منسقة الشراكة العالمية من أجل القدرة على الصمود	السيدة Martina B. Hernandez	191

آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية في لجنة الأمن الغذائي العالمي	ممثلة آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية في لجنة الأمن الغذائي العالمي	Maryam Rahmanian السيدة	192
منظمة الأغذية والزراعة	ممثل منظمة الأغذية والزراعة	Maurice Saade السيد	193
الأمانة العامة للجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية	رئيس	Mauro Conti السيد	194
المبادرة اللبنانية لإعادة التشجير	مديرة تنفيذية	Maya Nehme السيدة	195
منظمة الأغذية والزراعة	مساعدة ممثل المنظمة (البرنامج)	Maynor Estrada السيدة	196
منظمة الأغذية والزراعة	مساعدة تنفيذية	Mayra Vazquez Lopez السيدة	197
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن الأراضي	Mborow, Beatha السيدة	198
وحدة المركز البيئي الإقليمي لآسيا الوسطى في بيشكيك	رئيس مكتب	Meder Seitkasymov السيد	199
منظمة الأغذية والزراعة	كبيرة المتخصصين في التغذية ومكافحة سوء التغذية	Michela Espinosa Reyes السيدة	200
الشبكة الوطنية للمدرسين في مجال الإنتاج المتكامل وإدارة الآفات	مسؤولة عن الإعلام والتعليم	Modou Fanta Mbow السيدة	201
وزارة الزراعة والمعدات الريفية	مستشارة تقنية	Modou Mboup السيدة	202
مركز كيبك للدراسات والتعاون الدولي	مدير قطري	Mouhamadou Leye السيد	203
رابطة المهندسين الزراعيين والأطباء البيطريين بلا حدود لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية	منسق وطني	Moussa Balde السيد	204
الاتحاد الوطني لمنتجي القطن	رئيس	Moussa Sabaly السيد	205
شبكة Billital Maroobé	مركز تنسيق	Moustapha Dia السيد	206
منظمة Zan va Zamin (نساء وأرض)	فلاحة، رئيسة منظمة شنغهاي للتعاون	Mukhabbat Mamadalieva السيدة	207
الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية	مدير برنامج إدارة الموارد الطبيعية	السيد معتصم الحيارى	208
المجلس الوطني للتشاور الريفي	رئيس	Nadjirou Sall السيد	209
جمعية النساء الحقوقيات بالسنغال	مركز تنسيق الأراضي	Mukhabbat Mamadalieva السيدة	210
منظمة ActionAid - السنغال	مديرة البرامج و السياسات/الرصد والتقييم	Nathaly Soumahoro السيدة	211
منظمة الأغذية والزراعة	منسق مشاريع وطني مجموعة SAGA السنغال	Ndeye Yacine Ndour Badiane السيد	212
جمعية النساء الحقوقيات بالسنغال	مسؤول عن برنامج الأراضي	Ndeye Yandé Ndiaye السيد	213
منظمة La Via Campesina	منسق لغرب أفريقيا	Ndiakhate Fall السيد	214
الاتحاد الوطني للعمال الزراعيين	مساعد	Nemo Andrade Amaral السيد	215
اتحاد Yakaar Niani Wulli	رئيس	Ngouye Camara السيد	216
منظمة الأغذية والزراعة	مساعد ممثل منظمة الأغذية والزراعة للبرامج	Nguyen Song Ha السيد	217
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول مشاريع وطني في مجال تغير المناخ ونزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج	Nguyen, Thaianh السيد	218
منظمة الأغذية والزراعة	خبيرة عمليات	Nguyenphuong, Oanh السيدة	219

آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية في لجنة الأمن الغذائي العالمي	ممثلة آلية المجتمع المدني والشعوب الأصلية في لجنة الأمن الغذائي العالمي	السيدة Nora McKeon	220
منظمة الأغذية والزراعة	منسق سابق لمشروع الإجراءات الرامية إلى تعزيز القدرة على الصمود (ProAct)	السيد Omar Diouf	221
منظمة الأغذية والزراعة	خبير عمليات	السيد Oumar Barry	222
منظمة الأغذية والزراعة	منسق مشروع في شركة API	السيد Oumar Syll	223
منظمة Redes Chako	أمين تنفيذي	السيد Pablo Frere	224
منظمة الأغذية والزراعة	منسق سابق لمركز معارف الرعويين	السيد Pablo Manzano Baena	225
جمعية التنمية المجتمعية والريفية	ممثل المنظمة	السيد Padam Upreti	226
منظمة الأغذية والزراعة	منسق فني أقدم	السيد Padungtod, Pawin	227
منظمة ActionAid العالمية	مديرة برامج	السيدة Patrica Castillo	228
خدمات التنمية الاجتماعية الاقتصادية و البيئية (منظمة البذور الدولية)	مديرة برامج	السيدة Patricia R. Sfeir	229
منظمة الأغذية والزراعة	مديرة برامج	السيدة Petri, Monica	230
جمعية الدواجن الفييت نامية	ممثل المنظمة	السيد Phan Luc	231
شبكة مزارعي لاوس /رابطة المزارعين الآسيويين	مركز تنسيق	السيد Phouttasinh	232
منظمة الأغذية والزراعة	أخصائي الرصد والتقييم	السيد Rafael Umbreiro	233
المنظمة اللبنانية للدراسات والتدريب	رئيس	السيد Rami Lakkis	234
منظمة Silangang Dapit sa Habagatang Mindanao، الفلبين	مدير تنفيذي	السيد Rande Bayate	235
وزارة الزراعة والبيئة في الرأس الأخضر	مسؤول في إدارة مصائد السمك	السيد Ricardo A. Salomão da Luz	236
جمعية تراب للتربية البيئية، لبنان	منسقة عامة	السيدة Rita Kawand	237
منظمة MOCASE (La Via Campesina)	أمانة لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (مع دور سياسي)	السيد Rodolfo Gonzalez Greco	238
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤولة عن الشراكات	السيدة Sally Berman	239
منظمة SUNU للعمل المشترك بين الثقافات	ممثلة المنظمة	السيدة Salustiana Caballero	240
منظمة الأغذية والزراعة	خبيرة في مؤسسات المجتمع المدني مشروع GCP/GLO/347/MUL منظمة الأغذية والزراعة في كولمبيا	السيدة Sandra Bermudez	241
منظمة الأغذية والزراعة	مستشار في مشاريع مع المجتمع المدني	السيد Santiago Mazo	242
مجلس الأمن الغذائي والتغذي ReAlimentar (Actuar)	مسؤولة تقنية	السيدة Sara Rocha	243
منظمة الأغذية والزراعة	أخصائية في مجال الرعي	السيدة Serena Ferrari	244
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	منسقة منصة الشركاء التقنيين والماليين (مجموعة الخمسين)	السيدة Sérigne Mbacké Hane	245
المجلس الوطني للتشاور الريفي	أخصائية في الإدارة البيئية	السيدة Sérigne Segnane	246
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول عن الرصد والتقييم	السيد Shahzod Avazov	247
منظمة الأغذية والزراعة	مسؤول عن البرامج	السيد Shrawan Adhikary	248

249	السيد Sindhu Prasad Dhungana	أمين مشترك؛ شعبة التخطيط والرصد والتنسيق	وزارة الغابات والبيئة
250	السيد Singvilay, Olayvanh	مستشار وطني في مجال الزراعة	منظمة الأغذية والزراعة
251	السيدة Solange Matta Saade	مساعدة ممثل منظمة الأغذية والزراعة للبرامج	منظمة الأغذية والزراعة
252	السيد Somsak Pipoppinyo	ممثل منظمة الأغذية والزراعة	منظمة الأغذية والزراعة
253	السيدة Sophie Grouwels	مسؤولة	منظمة الأغذية والزراعة
254	السيد Sundar Baniya	منسق الرصد والتوثيق	المنتدى الوطني لحقوق الأرض
255	السيد Ta Huong Thu	مدير المنح /المكتب القطري في فييت نام	منظمة إنقاذ الطفولة
256	السيد طلال الفايز	مسؤول عن العلاقات مع الحكومة والاتصال	منظمة الأغذية والزراعة
257	السيدة Tamar Toria	مديرة تنفيذية	جمعية المزارعين الجورجيين
258	السيدة Tamara Palisuran	مساعدة ممثل منظمة الأغذية والزراعة للبرامج	منظمة الأغذية والزراعة - الفلبين
259	السيدة Tammi Jonas	منسقة إقليمية	لجنة التخطيط الدولية للسيادة الغذائية - منطقة آسيا والمحيط الهادي
260	السيدة Theresia Massoy	مسؤولة فلاحية	منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا
261	السيد Tran Duc Manh	مركز تنسيق الحد من مخاطر الكوارث	منظمة إنقاذ الطفولة
262	السيد Tran, TuanAnh	منسق وطني للرصد والتقييم	منظمة الأغذية والزراعة
263	السيد Triani Claudio	مسؤول برامج إقليمي	منظمة إنقاذ الطفولة
264	السيد Tudor Robu	مساعد ممثل منظمة الأغذية والزراعة للبرامج	منظمة الأغذية والزراعة - مولدوفا
265	السيد Tulahi, Charles	مساعد ممثل منظمة الأغذية والزراعة للبرامج	منظمة الأغذية والزراعة - تنزانيا
266	السيد Tunga Bhadra Rai	منسق وطني	اتحاد نيبال لقوميات الشعوب الأصلية
267	السيدة Ursula Zacarias	مركز تنسيق الشؤون الجنسانية	منظمة الأغذية والزراعة - برازيل
268	السيدة Veronica P. Chicas Martinez	أخصائية في الشؤون الجنسانية وشؤون السكان الأصليين	منظمة الأغذية والزراعة
269	السيدة Victoria Medina	ميسرة إقليمية	شبكة Margaridas
270	السيدة وفاء الرماضنة	منسقة برامج وطنية	منظمة الأغذية والزراعة
271	السيد Wilberto Carrascal	ممثل قانوني	مؤسسة الشباب أصحاب الرؤى
272	السيد Yacine Cisse	مساعد اتصالات	منظمة الأغذية والزراعة
273	السيد Yoro Idrissa Thioye	مستشار السياسات الزراعية	المجلس الوطني للتشاور الريفي
274	السيد Yovani Alvarado	مدير	منظمة UTZ CHE الوطنية
275	السيد Zakaria Sambakhé	مدير قطري	منظمة ActionAid السنغال
276	السيدة Zulma Fonseca	مديرة التغذية	المعهد الكولومبي لرعاية الأسرة

الملاحق

الملحق 1: الاختصاصات

الملحق 2: دراسة توليف التقييم

يمكن تنزيل الملاحق على الموقع التالي: <http://www.fao.org/evaluation/ar/>