

Document: EB 2012/106/R.4  
Agenda: 5  
Date: 9 August 2012  
Distribution: Public  
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

## استراتيجية الشراكات في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

الأسئلة التقنية:

**Edward Heinemann**

كبير المخططين الاستراتيجيين

رقم الهاتف: +39 06 5459 2398

البريد الإلكتروني: [e.heinemann@ifad.org](mailto:e.heinemann@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة بعد المائة

روما، 20-21 سبتمبر/أيلول 2012

للاستعراض

## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	استراتيجية الشراكات في الصندوق
4	ثانيا - خبرة الصندوق مع الشراكات
5	ثالثا - أداء الشراكات والدروس المستفادة
13	رابعا - نقاط قوة وضعف الصندوق والفرص والتحديات التي يواجهها
15	خامسا - تطوير نهج استراتيجي
20	سادسا - الاستراتيجية

## الملاحق

الملحق الأول - نتائج مسح الشراكات الذي نظمه الصندوق
الملحق الثاني - إطار قياس النتائج

## الذيول

الذيول الأول - اتفاقيات الأموال التكميلية
الذيول الثاني - الاتفاقيات بين الصندوق والمنظمات الأخرى

## موجز تنفيذي

- 1- الشراكات أمر حاسم لتمكين الصندوق من إحكام قبضته على قضايا معقدة تتغير باطراد، وتتعلق بالتنمية الزراعية والريفية؛ كذلك فإنها ضرورة ماسة إذا ما أراد الصندوق تحقيق انتشار أكبر وأثر أوسع لجهة الحد من الفقر الريفي بموارد محدودة. لذا، وفي حين تعتبر هذه الاستراتيجية استجابة مباشرة للالتزام الوارد في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق، إلا أنها تؤكد أيضا على اعتراف الصندوق بأهمية وقيمة الشراكات كوسيلة لتحقيق أهدافه الإنمائية واهتمامه بتوفير إطار استراتيجي لجهوده في مجال إرساء الشراكات.
- 2- في سياق هذه الاستراتيجية، تعرّف الشراكات على أنها: العلاقات التعاونية بين جهات فاعلة مؤسسية تعمل على تجميع مواردها ونقاط قوتها التي تكمل بعضها بعضاً والعمل معا بطريقة تتسم بالشفافية والمساواة وتعود بالفائدة على الطرفين لتحقيق هدف مشترك، أو لتنفيذ مهام محددة، إذ يتقاسم الشركاء المخاطر والمسؤوليات والموارد، وفوائد هذا التعاون، ويتعلمون منه من خلال عملية منتظمة للرصد والاستعراض .
- 3- يعمل الصندوق بالفعل مع جملة من الشركاء، بما في ذلك حكومات الدول الأعضاء فيه؛ ومنظمات المجتمع المدني، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من مجموعات السكان الريفيين؛ ووكالات الأمم المتحدة الأخرى؛ والوكالات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف؛ ومراكز البحوث الزراعية الدولية؛ والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات؛ ومعاهد بحوث السياسات والجامعات؛ والمنظمات الإقليمية؛ والجهات الفاعلة في القطاع الخاص. وهو يتعاون عمليا في جميع ما يتعلق بمظاهر عمله، سواء كانت تشغيلية أو تنظيمية؛ على مختلف المستويات - العالمية والإقليمية والوطنية والمحلية، إضافة إلى المؤسسية، وبطرق تتراوح بين الرسمية وغير الرسمية. كذلك يتوسط الصندوق في شراكات بين الجهات الإنمائية الفاعلة، وخاصة بين الحكومات ومنظمات المزارعين والجهات الفاعلة في القطاع الخاص إضافة إلى التعاون بين بلدان الجنوب.
- 4- وبالإستقاء من تحليل قام به مكتب التقييم المستقل في الصندوق ومعهد بروكينغز، بالإضافة إلى مسح لشركاء الصندوق، وعملية تحديد معايير أجريت خلال الإعداد لهذه الاستراتيجية، من الممكن تحديد نقاط الضعف والقوة الرئيسية في ممارسات إرساء الشراكات في الصندوق. فمن جهة، يتمتع الصندوق بشراكات قوية مع العديد من الدول الأعضاء فيه؛ وقد أرسى عددا من الشراكات الفريدة من نوعها في مجالات مختلفة؛ كذلك فإنه يتمتع بميزة نسبية معترف بها وهو محل ثقة العديد من شركائه. أما الدرجات الممنوحة لشركائه فهي تتحسن. ومن جهة أخرى لا يمتلك الصندوق حتى الآن رؤية مؤسسية مشتركة للشراكات. وقد سمح للعديد من الشراكات غير الاستراتيجية بالتطور بأسلوب يستند إلى حالات خاصة. وفي القليل من هذه الحالات تكبد تكاليف عالية، ولم يجن إلا فوائد محدودة. كذلك فإنه لم يبد الاهتمام الكافي لشركائه مع بعض من الدول الأعضاء؛ ولم يدر ويرصد شركائه بصورة جيدة على الدوام. كما أنه لم يتحل على الدوام بالاستجابة لشركائه. وتسعى هذه الاستراتيجية إلى البناء على نقاط القوة مع التطرق لنواحي الضعف.
- 5- حددت شراكة بوسان للتعاون الإنمائي الفعال عام 2011 سياق عمل الصندوق اليوم. وعلى وجه أكثر تحديدا، باستطاعة الشراكات المدارة بصورة فعالة مع شركاء مختارين بعناية أن تمكن الصندوق من: (أ)

التركيز على المهام المنوطة به وكيف يمكن له تأديتها على أحسن وجه، في الوقت الذي يركز فيه شركاؤه على الأنشطة التكميلية الضرورية؛ (ب) تعزيز قدرته على التطرق لقضايا التنمية الزراعية والريفية بصورة فعالة وكفؤة، وبالتالي إنجاز أهدافه الاستراتيجية بصورة أفضل؛ (ج) استقطاب الموارد الإضافية لتوسيع النهج الناجحة لتحقيق الأثر الإنمائي؛ (د) التمتع بقدر أكبر من التأثير على السياسات والممارسات الدولية للحد من الفقر الريفي؛ إضافة إلى ذلك، يمكن لنهج أكثر استراتيجية أن يساعد الصندوق على الاستفادة من شراكاته إلى أقصى حد ممكن من خلال الاعتراف بكل من قيمة ما يمكن أن يقدمه لشركائه، وقيمة ما يمكن أن يقدمونه هم بدورهم للصندوق؛ وتوفير التوجيه والانتقائية لأغراض إرساء الشراكات وإدارتها. وعلاوة على كل شيء، تعظيم فعالية وكفاءة الشراكات في تحقيق أهداف الصندوق الاستراتيجية.

6- كذلك يتطلب النهج الاستراتيجي أيضا أن تقوم الشراكات بدعم إنجاز الأولويات الاستراتيجية التي حددها الصندوق بالفعل (أو نتائج الإدارة المؤسسية). وبالتالي هنالك أربع فئات من الشراكات التي تم تحديدها: لمشروعات وبرامج أفضل؛ ولمدخلات أفضل في حوار السياسات؛ ولزيادة تعبئة الموارد؛ ولزيادة كفاءة المنظمة. وهنالك عدد من الأولويات المخصصة المتشابهة للشراكات مما يمكن تحديده أيضا: جدول أعمال توسيع النطاق؛ تقييم أفضل لأثر المشروعات التي يدعمها الصندوق؛ انخراط أوثق مع القطاع الخاص؛ جدول أعمال ناشئ للتنمية المستدامة؛ الانخراط مع البلدان متوسطة الدخل والدول الهشة أو دول ما بعد النزاعات؛ والعمل كوسيط للشراكات بين جهات إنمائية أخرى.

7- الهدف من استراتيجية الشراكات في الصندوق هو تمكين عدد أكبر من السكان الريفيين من التخلص من الفقر من خلال استخدام أكثر انتقائية وإدارة أكثر فعالية للشراكات. ويهدف تحقيق هذه الغاية، تتلخص الأهداف الاستراتيجية في تمكين الصندوق من: (أ) استخدام الأولويات الاستراتيجية المؤسسية كأساس لتقرير متطلباته من الشراكة؛ الانتقائية في تحديده للشركاء؛ (ب) إرساء وإدارة ورصد شراكاته بصورة أكثر فعالية وكفاءة؛ (ج) أن يكون "شريكا يختاره الآخرون"؛ (د) ومن خلال شراكاته أن يساعد أصحاب المصلحة الآخرين في التنمية الريفية على أن يصبحوا أكثر صلة وفعالية وكفاءة.

8- ستمكّن الاستراتيجية الصندوق من تكوين فكرة أكثر وضوحا حول الأسباب التي تدفعه للدخول في شراكات محددة، وما الذي يريد لهذه الشراكات أن تحققه، وما هي المنظمات التي يتوجب عليه الدخول في شراكات معها. كذلك سوف تساعد الاستراتيجية الصندوق على أن يغدو شريكا أفضل للآخرين، وأن يتواصل مع الآخرين بصورة أفضل بشأن القيمة التي يحملها إلى الشراكات المتنوعة. كما أنها ستمكّن الصندوق من الاعتراف عندما لا تكون الشراكات أفضل السبل لإدارة علاقته المؤسسية.

9- سيستند تنفيذ هذه الاستراتيجية على الإجراءات المتخذة في سبعة مجالات عريضة، وهي: (1) تقدير الشركاء المحتملين؛ (2) تيسير الشراكات الرسمية؛ (3) إدارة الشراكات بصورة فعالة؛ (4) الترويج لإدارة المعرفة، واقتناص وإدارة التعلم من الشراكات؛ (5) تأصيل الشراكات في عمليات أعمال الصندوق؛ (6) رفع سوية قدرات الموظفين ومهاراتهم وتعزيز الثقافة المؤسسية للصندوق بشأن الشراكات؛ (7) الاتصالات الرامية إلى إرساء الشراكات.

10- وفي حين أن إرساء الشراكات وإدارتها هي مسؤولية منتشرة داخل الصندوق، إلا أن المكتب الذي تم إنشاؤه حديثا للشراكات وتعبئة الموارد في الصندوق سوف تضطلع بالمسؤولية الإجمالية عن تنفيذ استراتيجية

الشراكة. كذلك فإنها ستلعب ثلاثة أنماط من الأدوار: كمدير إجمالي للاستراتيجية مسؤول عن ضمان تنفيذها، ورصد أداء الصندوق في هذا المجال، وكموفر للدعم المباشر للوحدات في المنظمة بأسرها لتمكينها من تنفيذ و/أو التوسط لإرساء الشراكات؛ وكمدير لشراكات مخصوصة، مع مسؤوليات مخصوصة تتعلق بتنمية الشراكات مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد. إضافة إلى ذلك، ستلعب شعبة الاتصالات دورا رئيسيا في الاتصالات بشأن نهج الصندوق لإرساء الشراكات داخليا وخارجيا على حد سواء.

## استراتيجية الشراكات في الصندوق

### أولاً - الخلفية والمقدمة

#### العملية

1- في عالم معقد وسريع التغير، تكتسب الشراكات أهمية متنامية في كل المنظمات تقريباً. وبالنسبة للصندوق فإن الشراكات ضرورة لا مندوحة عنها. وتتطلب اتفاقية إنشاء الصندوق من الصندوق (المادة 8)، "أن يتعاون بصورة وثيقة" مع منظمة الأغذية والزراعة لأمم المتحدة وغيرها من المنظمات في منظومة الأمم المتحدة، إضافة إلى المؤسسات المالية الدولية، والمنظمات غير الحكومية والوكالات غير الحكومية والحكومية الدولية المنخرطة في التنمية الزراعية. والآن غدت الشراكات عقيدة من عقائد التزام الصندوق بشراكة بوسان لتعاون إنمائي فعال، كما أنها حاسمة بالنسبة لتمكين الصندوق من إحكام قبضته على القضايا المعقدة والمتغيرة باطراد ذات الصلة بالتنمية الريفية والزراعية، ولكن وقبل كل شيء، فإنها ضرورة إذا ما أراد الصندوق تحقيق انتشار أكبر وأثر أوسع لجهة الحد من الفقر الريفي بموارد محدودة. ولا يعتبر ذلك الأمر واقعاً جديداً بالكامل. إذ تم الاعتراف منذ زمن طويل بقيمة الشراكات للصندوق. ولكن ما هو جديد هو نطاق وإحاح هذا التحدي واعتراف الصندوق بأهمية نهج منظم لإرساء الشراكات والتزامه بتطوير هذا النهج.

2- تكمن أصول وثيقة الاستراتيجية هذه في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق. وقد اعترف التقرير بأن الشراكات محورية لفعالية المعونة، وللنموذج التنظيمي للصندوق ومهمته وأعماله الرئيسية. وأكد أنه وخلال فترة 2010-2012 سوف يتبنى الصندوق نهجاً أكثر انتظاماً واستراتيجية لإرساء الشراكات، وحدد جملة من مجالات الأولوية للإجراءات. كذلك فقد أجرى الصندوق أيضاً استعراضاً لإجراءاته القائمة بغرض تعزيز تلك التي تسهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية وإنهاء تلك التي تتطوي على تكاليف معاملات عالية، في حين لا تضيف إلا القليل من القيمة. وهي عملية بدأت كجزء من عملية الإعداد لهذه الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك ألزم الصندوق نفسه بإبلاغ المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2011 بنجاح جهوده لتطوير نهج أكثر انتقائية للشراكات والتقدم المحرز في مجالات أولوية الإجراءات. وقد قام الصندوق بالفعل بذلك من خلال المذكرة الإعلامية حول التقدم المحرز في تطوير نهج أكثر استراتيجية للشراكات والتعاون<sup>1</sup>، والذي التزم فيه الصندوق بصورة أكبر بإعداد استراتيجية لإرساء الشراكات.

3- وتتعكس الأهمية التي يوليها الصندوق للشراكات في إطاره الاستراتيجي للفترة 2011-2015 والذي يسلب الضوء على الحاجة لأن يقوم الصندوق "لتعزيز قدراته على القيادة أو المساهمة في المبادرات الوطنية والدولية الخاصة بالزراعة على نطاق صغير، والأمن الغذائي، والحد من الفقر الريفي". ولتحقيق هذه الغايات يتضمن الإطار الاستراتيجي "الشراكات الفعالة وتعبئة الموارد" كأحد أهم المبادئ الثمانية الرئيسية للانخراط. وبموجب هذا المبدأ، "يسعى الصندوق لاقتناص فرص إرساء الشراكات لتعزيز قدرته على العمل بصورة فعالة مع شركائه.. في جميع المجالات المواضيعية وعلى جميع المستويات".

<sup>1</sup> EB 2011/103/INF.3

- 4- بعدئذ، دعا تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق<sup>2</sup> الصندوق لتعزيز شراكاته بطريقة تحسن من فعاليته التشغيلية وأثر استقطاب الموارد، مع الإشارة على وجه الخصوص إلى توسيع النطاق، وتغيير المناخ، وإدارة الموارد الطبيعية، وتقييم الأثر. كما ألزم الصندوق بالمزيد من التعزيز لشراكاته مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي وجملة متنوعة من المؤسسات مثل المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والوكالات الإنمائية الثنائية، والمنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية، والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، ورباطات المزارعين، والقطاع الخاص. كذلك يتوقع للصندوق أن يعزز من انخراطه في المبادرات العالمية للاستقطاب وصناعة السياسات، وبخاصة إدخال منظور فقراء الريف والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، بما في ذلك من خلال المنظمات الخاصة بهم. وتضمن إطار النتائج للتجديد التاسع للموارد أيضا مؤشرا جديدا يتعلق بالشراكات كجزء من تقديره للفعالية التشغيلية للبرامج والمشروعات القطرية.
- 5- ومن هنا، فإن الالتزامات المعقودة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق والأهمية التي يوليها الإطار الاستراتيجي للفترة 2011-2015 للشراكات، توفر نقاط انطلاق هذه الاستراتيجية. أما الالتزامات الإضافية المعقودة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق فقد أعطتها التركيز والتوجه.
- 6- انطوى إعداد هذه الاستراتيجية على عملية تشاورية مكثفة مع كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. واضطلعت مجموعة مرجعية سياسية داخلية تتألف من 10 موظفين من عشرة وحدات مختلفة في المنظمة، بالمسؤولية عن صياغة هذه الاستراتيجية وضمان احتوائها على جملة واسعة من المنظورات، إضافة إلى ملكية هذه الاستراتيجية في المنظمة. وتم توفير دعم على فترات لهذه المجموعة من قبل كيان متخصص لا يسعى للربح، وهو مبادرة الشراكة<sup>3</sup>. كذلك فقد انخرط في هذه العملية مكتب الشراكات وتعبئة الموارد المنشأ حديثا في الصندوق، وبخاصة فيما يتعلق تطوير خطوط الإجراءات، وترتيبات تنفيذ هذه الاستراتيجية. وعقدت المناقشات أيضا مع الموظفين والمدراء الرئيسيين، وتمت الاستفادة بصورة مكثفة من العمل الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق ومعهد بروكينغز، كما جرت عملية وضع معايير لمقارنة ممارسات إرساء الشراكات في الصندوق مع تلك المتبعة في المنظمات الأخرى، ومسح على الإنترنت لكيفية نظر شركاء الصندوق لقدرة الصندوق على إرساء الشراكات. وتم عرض مسودة هذه الاستراتيجية في ندوة دراسية غير رسمية للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2011، تم خلالها الإدلاء بعدد من التعليقات القيمة، وأدرجت وثيقة الاستراتيجية هذه جميع التغذية الراجعة التي وردت أثناء هذه الندوة.

### تعريف الشراكات

- 7- غالبا ما يستعمل مصطلح "الشراكات" بأسلوب لا يتسم بالدقة ويكتنفه الغموض، مما يسمح لجملة كبيرة من التفسيرات. ويهدف الترويج لفهم مشترك لهذا المصطلح، فمن المفيد تحديد ما يقصده الصندوق بمصطلح الشراكة. ولأغراض هذه الاستراتيجية، تعرف الشراكات على النحو التالي:

<sup>2</sup> GC 35/L.4

<sup>3</sup> <http://thepartneringinitiative.org>

العلاقات التعاونية بين جهات فاعلة مؤسسية تعمل على تجميع مواردها ونقاط قوتها التي تكمل بعضها بعضا والعمل معا بطريقة تتسم بالشفافية والمساواة وتعود بالفائدة على الطرفين لتحقيق هدف مشترك، أو لتنفيذ مهام محددة، إذ يتقاسم الشركاء المخاطر والمسؤوليات والموارد، وفوائد هذا التعاون، ويتعلمون منه من خلال عملية منتظمة للرصد والاستعراض.

8- ويوضح هذا التعريف نقطة رئيسية ولكنها هامة للغاية تتلخص في أن الشراكة ليست هدفا بحد ذاته وإنما هي مجرد وسيلة لتحقيق أهداف محددة سابقا. ومما ينطوي عليه هذا الفهم فكرة وجوب عدم الدخول في الشراكات إلا عندما تكون هنالك أهداف محددة يمكن تحقيقها بصورة أفضل من خلال الشراكة عوضا من أن يحققها الصندوق بمفرده. كذلك ينطوي هذا الفهم على أن للشراكات فترة عمرية تتحدد بتلك الأهداف. ومما هو متجذر في هذا التعريف أيضا ثلاثة مبادئ اعتبرت حاسمة في جملة واسعة من أنماط الشراكات<sup>4</sup>: المساواة التي تنعكس في الاحترام المتبادل الذي يوليه كل شريك لشريكه (لشركائه الآخرين) ومساهمته في هذه الشراكة؛ الشفافية لجهة الانفتاح والنزاهة بين الشركاء؛ والفوائد المتبادلة؛ وإن تكن مختلفة، التي يجنيها كل شريك من الشراكة.

9- ويوضح هذا التعريف أن الشراكة هي علاقة مؤسسية من طراز مخصوص للغاية- حتى وإن تفاوتت الشراكات من رسمية ومهيكلية (رابطة) إلى غير رسمية (مجموعة عمل). وبالتالي فإن هنالك علاقات مؤسسية متعددة لا تشكل شراكات أصيلة. على سبيل المثال، تختلف العلاقة التعاقدية عن الشراكة لأن العقد والجهات المتعاقدة لا تتقاسم المسؤولية عن تطوير أو إيصال مشروع ما. وعوضاً عن ذلك يتوقع من الطرف الثاني أن يوصل الخدمات ويوفر السلع التي يحددها الطرف الأول. أما الشراكة فهي نوع من التعاون، وإن لم تكن جميع أشكال التعاون شراكات، لأنها قد تكون أقل إحكاما وأكثر استنادا إلى المعاملات، أو غير مهيكلية ولا تدار لتحقيق هدف معين. ويمكن أن يشكل الاشتراك في شبكة ما شكلا من أشكال أنشطة الشراكة. ولكنها يمكن بسهولة أن تكون شكلا موسعا من أشكال علاقات التعاون. ولكنها كذلك، قد يجوز أو لا يجوز اعتبار الشبكة نوعا من أنواع الشراكات. ويمكن لتعريف الشراكات أن يساعد على فهم فيما لو كان بالإمكان اعتبار علاقة مؤسسية معينة شراكة أو لا، إلا أنها في نهاية المطاف تكتسب قيمة أكبر من خلال توفير القيادة لوضع أولويات للشراكات وإدارتها.

10- وأخيرا، فإن الإشارة في التعريف إلى هدف مشترك يجعل من الواضح وجوب أن يكون اختيار نمط معين من أنماط العلاقات المؤسسية خيارا استراتيجيا. ويتوجب أن يكون قرار الدخول في شراكة رسمية قرارا توجهه الحاجة الاستراتيجية ذات الصلة بهدف ذي أولوية. ومن هنا، ومع أن الشراكات قيمة في سياقات عديدة، إلا أنها ليست في جميع الحالات أكثر العلاقات ملاءمة بين المؤسسات. وقد يكون هنالك العديد من الأوضاع التي يمكن لمجرد وجود عقد أو شكل آخر من أشكال التعاون أن يكون أكثر ملاءمة للهدف الذي تسعى إليه هذه العلاقة.

<sup>4</sup> مبادرة الشراكة 2003، كتاب أدوات الشراكة.



## ثانيا - خبرة الصندوق مع الشراكات

11- ولد الصندوق وتم إنشاؤه كشراكة بين منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومنظمة البلدان المصدرة للنفط والبلدان النامية. وكانت الشراكات على الدوام جزءا لا يتجزأ من عمله. واليوم يعمل الصندوق مع أنواع متعددة من الشركاء لتحقيق جملة واسعة من المخرجات، التشغيلية منها والتنظيمية على حد سواء، دعما لهدفه الإنمائي الإجمالي المتمثل في تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، ورفع دخولهم، وتعزيز صمودهم. وهو يقوم بذلك على مستويات عديدة بدرجات أقل أو أكثر من الرسمية.

12- تتضمن الفئات الرئيسية لشركاء الصندوق ما يلي: حكومات الدول الأعضاء فيه، منظمات المجتمع المدني وبخاصة تلك التي تمثل صغار المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من مجموعات السكان الريفيين، وكالات الأمم المتحدة الأخرى، الصناديق والبرامج وبخاصة، وإن لم يكن حصرا، وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها؛ والعديد من الوكالات الإنمائية الثنائية، والمؤسسات المالية الدولية؛ والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومراكز البحوث الأعضاء في هذه الجماعة؛ والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات؛ ومعاهد بحوث السياسات والجامعات؛ والمنظمات الإقليمية، بما في ذلك الهيئات الاقتصادية الإقليمية؛ والجهات الفاعلة من القطاع الخاص على مستويات مختلفة. وهو يشارك أيضا في مجموعة من شبكات الشراكة، بعضها يشمل أنماطا مختلفة من الشراكات والبعض الآخر مخصص ومحدد بالمؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة أو الوكالات الإنمائية التي تركز على الزراعة والتنمية الريفية.

13- يعمل الصندوق بشراكة في جميع مظاهر عمله تقريبا. وهو يقوم بذلك لأغراض تعبئة الموارد للاستثمار في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، ولأغراض توسيع نطاق مبادراته الناجحة، وفي برامج القطرية والمشروعات التي يدعمها، ولأغراض حوار السياسات واستقطاب التأييد، ولأغراض إدارة المعرفة والابتكار والدروس المستفادة، ولأغراض الاتصالات، ولتعزيز كفاءة المنظمة والتمثيل المؤسسي. وهو يقوم بذلك على مستويات عدة. فالشراكات تتضمن تلك التي تعد عالمية بطبيعتها، وبعض عمله على المستوى الإقليمي، وبعضها الآخر على المستوى الوطني وحتى المستوى المحلي. وهناك أيضا الشراكات التي تركز على القضايا التنظيمية التي تعمل على المستوى المؤسسي. وبعض الشراكات رسمية من خلال مذكرات التفاهم أو الاتفاقيات بشكل أو بآخر، إلا أن العديد منها وبخاصة تلك على المستوى القطري/المحلي أقل رسمية ولا تغطيها أية اتفاقية رسمية. كما أنها ليست بحاجة للتغطية باتفاقية رسمية، فهي تعمل بصورة فعالة على أساس التعاون طويل الأمد والثقة الراسخة.

14- تحكم شراكات الصندوق الرسمية مع المنظمات الفردية أربعة أنماط من الاتفاقيات، وهي التالية:

- اتفاقيات القروض/التمويل التي يبرمها الصندوق مع الدول الأعضاء فيه من القائمتين بآء وجم للتمويل الجزئي لمشروعات استثمارية، وهي حاليا بحدود 230 اتفاقية قيد التنفيذ مع 91 دولة عضو.

- اتفاقيات المنح للمشروعات والأنشطة التي يمولها الصندوق بموجب كل من برنامج المنح وترتيبات الأموال التكميلية. ولدى الصندوق حاليا حوالي 530 اتفاقية من هذه الاتفاقيات مع جملة متنوعة من الشركاء (الحكومات، المنظمات غير الحكومية، منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، إلخ.)
- اتفاقيات الأموال التكميلية: التي تقارب حاليا في عددها خمسين اتفاقية مبرمة مع بلدان إفرادية من منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، والبنك الدولي، والاتحاد الأوروبي (الذيل الأول).
- اتفاقيات الشراكة المؤسسية (انظر الذيل الثاني): وهي التي يتزايد عددها وغالبا ما تكون غير محكمة نسبيا وتبرم على أساس كل حالة بذاتها. ومنذ إنشاء الصندوق عام 1978، هنالك حاليا أكثر من 90 اتفاقية من هذا النوع مع ما يقارب من 70 مؤسسة مختلفة (وكالات الأمم المتحدة، والوكالات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف، والمنظمات الحكومية الدولية، إلخ.). وهي تتفاوت في نطاقها من المركزة والمخصصة (على سبيل المثال، اتفاقية تعاون دعما لمشروع محدد) إلى اتفاقيات مبهمة وعامة (مثل الالتزام بالتعاون بالمفهوم العريض). ومع أن بعض هذه الاتفاقيات نشطة، ولها قيمة، إلا أن البعض منها قد لم يعد يستخدم، وبعضها الآخر لا يتعدى كونه مجرد بيان عن حسن النية. وهنالك عدد محدود من هذه الاتفاقيات التي ترتبت عليه تكاليف حقيقية على الصندوق، وقد تتجاوز الفوائد التي جناها منها.

15- إضافة إلى كونه مساهما نشطا في العديد من الشراكات، فإن الصندوق يستفيد أيضا من خبرته وسمعته وشبكاته كي يلعب دور الوسيط في شراكات بين جهات فاعلة أخرى مختلفة، عندما يرى فرصة لوضع يعود بالفائدة على الجميع، ويفيد الطرفين إضافة إلى فائدته للسكان الريفيين الفقراء. ومن خلال المشروعات التي يدعمها، يروج الصندوق على سبيل المثال ويسهل شراكات بين الحكومات الوطنية أو المحلية، ومنظمات المنتجين الريفيين، وبين الحكومات وجهات فاعلة من القطاع الخاص، أو بين منظمات المنتجين الريفيين والقطاع الخاص. كما أنه يدرك أهمية التعاون بين بلدان الجنوب - "إقدام مناصري التنمية الريفية من بلدان الجنوب على العمل مباشرة مع فرقائهم في الحد من الفقر من بلدان الجنوب على التعجيل بوتيرة الحد من الفقر بصورة مستدامة من خلال تبادل المعارف وتطبيقها". كذلك فقد قام بإدماج التعاون بين بلدان الجنوب "في نموذج عمله ومنتجاته، وأساليبه ونظمه في تصريف الأعمال، وقاعدة موارده البشرية والمالية، وإجراءاته وقواعده الناظمة، وثقافته في العمل - بالاستناد إلى فرص محددة تعود بمرود مرتفع".<sup>5</sup> وفي عالم يتسم بتفاوت وتعقيد متزايد، فمن المرجح أن تكتسب الوساطة في إرساء الشراكات أهمية متزايدة كمساهمة في الحد من الفقر الريفي، كما أنها يمكن أن توفر للصندوق نطاقا لتعزيز قيمته مع الحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة.

### ثالثا - أداء الشراكات والدروس المستفادة

16- عند الإعداد لهذه الاستراتيجية، استفاد الصندوق من عدد من استعراضات أدائه كشريك، ومما أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق ومعهد بروكينغز على وجه الخصوص. كذلك فقد تم إجراء تمرين لوضع

<sup>5</sup> التعاون بين بلدان الجنوب في نموذج عمل الصندوق، الوثيقة REPL. IX/3/R.3، 26 سبتمبر/أيلول 2011.

المؤشرات المرجعية لمقارنة ممارسات الصندوق في إرساء الشراكات مع تلك التي يتبناها مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي كجزء من مدخل مبادرة الشراكة. واستفاد الصندوق أيضا من مسح أجري على شبكة الإنترنت عن كيفية نظر شركاء الصندوق (الحكومات والمنظمات الإنمائية الدولية، ومراكز البحوث، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني) لقدرة على إرساء الشراكات. وتعطي هذه الأمور جميعها نظرة مكتملة لأداء الصندوق في مجال الشراكات حتى تاريخه.

#### النتائج التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في الصندوق

17- حلل المقيمون وصنفوا أداء الصندوق فيما يتعلق بشركاته في معظم التقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل.<sup>6</sup> وباستقاء النتائج التي خرجت بها التقييمات الإفرادية المجراة، أشار التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق المقيمة عام 2010 إلى تحسن تدريجي، ولكنه مستقر، في تصنيف أداء الصندوق كشريك. "ازدادت نسبة المشروعات التي كان تصنيف أداء الصندوق فيها مرضيا بصورة واضحة من 39 بالمائة للفترة 2002-2004 إلى 77 بالمائة في الفترة 2008-2010، إلا أن البيانات تشير إلى أن أداء الصندوق كشريك: (1) بقي مرضيا إلى حد ما في حوالي نصف المشروعات؛ (2) ولا يزال أداء الصندوق غير مرض إلى حد ما، أو أسوأ من ذلك، في ربع المشروعات تقريبا". إذن هنالك تقدم يتم إحرازه، ولكن ما زال هنالك مجال لإدخال تحسينات معتبرة.

18- ومن بين التقييمات على المستوى المؤسسي، هنالك ثلاثة تقييمات منها على وجه الخصوص، وفرت لمحات ثاقبة في أداء الصندوق في إرساء الشراكات. فقد خرج التقييم المؤسسي عن قدرة الصندوق على الترويج للابتكار وتوسيع النطاق الذي أجري في يونيو/حزيران 2010 بنتيجة مفادها أن الصندوق يركز على الشراكات لأغراض الابتكار بصورة أكثر اتساقا ووضوحا مما كان الأمر عليه في الماضي، مع شراكات في أكثر من 60 بالمائة من تصميمات المشروعات الجديدة. ولكن ذلك لم يكن إلا في مرحلة مبكرة نسبيا من إرساء الصندوق لجدول أعماله في توسيع النطاق. ومن هنا، فإن حوالي ربع المشروعات الجديدة للصندوق تعتمد إرساء شراكات استراتيجية لأغراض توسيع النطاق. وفي عام 2011، وجد التقييم المؤسسي لاستراتيجية الصندوق في تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات معه، وعلى العكس من ذلك إن حوالي جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مما تم استعراضه، قد وفر معلومات عن فرص للشراكة مع القطاع الخاص، وأن هنالك بعض الأمثلة عن قيام القطاع الخاص بالمشاركة في التمويل على مستوى المشروع أو على مستوى مكون ما من مكونات المشروع. إلا أنه أشار أيضا بأن الشراكات مع الوكالات الإنمائية الأخرى لدعم تنمية القطاع الخاص ما زالت محدودة للغاية.

19- لاحظ التقييم المؤسسي المشترك الذي أجراه كل من الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي - نحو شراكات ذات مغزى في الزراعة الأفريقية - بأن "شراكات المنظمين مع الحكومات في أفريقيا هي بدون شك الأكثر أهمية بالنسبة للصندوق والمصرف، حيث تتمتع المنظمين بعلاقات متينة مع الحكومات المقترضة. وتعتبر حكومات هذه البلدان المنظمين شريكين يمكن الوثوق بهما، ويمكن الاعتماد عليهما وجديرين بالثقة، كما أنهما محايدتين في تفكيرهما السياساتي، ولا تشتركان في تحفيز التغيير من خلال فرض شروط سياسية من

<sup>6</sup> جميع تقييمات المشروعات والبرامج القطرية وبعض التقييمات على المستوى المؤسسي.

الخارج". ومن جهة أخرى، لاحظ التقييم المؤسسي أيضا بأن المنظمين "قد طورنا خليطا متنوعا من الشراكات التي لا تخضع لهيكل محدد، ولا لتعريف واضح، مما يشكل عبئا على مواردنا المحدودة، وبخاصة بالنسبة لوقت الموظفين. وقد نشأت هذه الشراكات أساسا لاستقطاب الموارد الإضافية أكثر من انبثاقها عن أسباب برنامجية أو استراتيجية. ولا يمتلك الصندوق ولا المصرف سياسة لإرساء الشراكات أو قيادة لانتقاء الشراكات وتطويرها وتنفيذها وقياس الآثار الناجمة عنها، كذلك فإن الحوافز لعمل الشراكات غير مؤكدة. ولا تمتلك كلتا المنظمين تاريخا من إيجاد أهداف واضحة لشراكاتها مع نتائج مستهدفة ومؤشرات قابلة للتتبع، علاوة على أن شراكاتها لا تستند بصورة واضحة على ميزتهما النسبية أو اختصاصاتهما".

20- وخلص التقييم المؤسسي إلى أن أداء شراكات الصندوق في أفريقيا كانت مختلطة، وأنه يتوجب على الصندوق في حال كان يود تحقيق شراكات ناجحة أن يفي بالشروط التالية: " (1) يجب أن تكون الشراكات وسيلة لتحقيق غاية معينة، إذ تحتاج اتفاقيات الشراكة لأن تضع أهدافا واضحة للشراكة والتوقعات الرامية إلى إضافة القيمة؛ (2) الانتقائية هي الأساس، إذ تحتاج الشراكات لأهداف محددة ومرتبطة، مع وجود واحد أو أكثر من المخرجات الواضحة التي يمكن تتبعها بصورة منتظمة. ويتطلب ذلك القيام بالرصد والتقييم؛ (3) الشراكات القوية هي شراكات دينامية بطبيعتها، وهي غالبا ما تأتي بتكثيف وتشذيب للجهود محدد عندما تتطور ظروف الطلب عليها ويتطلب ذلك تحلي الشركاء بالمرونة؛ (4) توفير ما يكفي من الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية الكافية والملائمة والحوافز التنظيمية التي غالبا ما تكون بحاجة للمواءمة مع الشركاء مما هو أمر حاسم". وقد تم الاتفاق على أهمية جميع هذه القضايا، وجرى الأخذ بها في استراتيجية الشراكة هذه.

#### ملاحظات معهد بروكينغز

21- منذ عام 2009، والصندوق يعمل مع معهد بروكينغز على مسألة توسيع النطاق. وفي عام 2010، فوض الصندوق معهد بروكينغز بإجراء استعراض مؤسسي لنهجه في توسيع النطاق. وقد استعرض معهد بروكينغز عمل المتابعة الذي أجراه في نهج الصندوق في توسيع النطاق في بعض البلدان المحددة، وتقتصر نتائجه الأولية بأنه، وعلى المستوى القطري (إذ أن النتائج تستند إلى عينة صغيرة من البلدان)، أن الصندوق لم ير في الشراكات نهجا لاستقطاب توسيع مدى البرامج أو المشروعات، كما أنه لم ير فيها جهدا لبناء التحالفات دعما للتغيير. ولم يعتبرها فعلا أداة لرفد مهاراته الجوهرية. وأضاف معهد بروكينغز أنه على وجه الخصوص لم يستثمر الصندوق بصورة كافية في تطوير شراكات مع الشركاء الماليين الآخرين الذين هم في موقع أفضل من الصندوق للانخراط في حوار السياسات، وأقل استنارة من الصندوق فيما يخص قضايا السياسات الملموسة التي يواجهها السكان الريفيون الفقراء. كذلك وبصورة موازية لم يسع الصندوق لبناء الشراكات بصورة منتظمة مع الجهات المانحة التي تشابهه في العقلية والتي تعمل على نفس القضايا بهدف وضع جدول أعمال متين ضمن مجموعة أكبر.

22- ورأى معهد بروكينغز بأن انخراط الصندوق في شراكات ما زال محدوداً على المستوى القطري، ويعود ذلك جزئيا للافتقار إلى الفهم، سواء لجهة الدور الحاسم الذي تلعبه الشراكات في جدول أعمال توسيع النطاق، أو لجهة القيمة التي يمكن أن يأتي بها الصندوق إلى جملة من الشراكات، كما أن الموضوع يعود بصورة

جزئية أيضا إلى مسألة الثقافة المؤسسية السائدة في الصندوق. وعلى وجه الخصوص، فقد أشار المعهد إلى تضارب الثقافات بين تركيز الصندوق على دعم تنفيذ المشروعات بوضع اليد عليها، والذي يجري في معظمه خارج العاصمة، وبين عمليات تنسيق بين الجهات المانحة المستندة إلى العواصم والتي تنطوي على اجتماعات مطولة ومنتظمة لأغراض حوار السياسات. كذلك فقد أشار أيضا إلى أنه، وبهدف تحقيق فوائد الشراكات، يتوجب على الصندوق الانخراط بصورة أكثر اتساقا وفعالية في إقامة الشبكات والانخراط مع مجموعات الجهات المانحة، لكن لا بد من توفير المزيد من الدعم لمدراء البرامج القطرية لتمكينهم من الانخراط بصورة أكثر فعالية.

### مسح الشراكات

23- كجزء من عملية إعداد هذه الاستراتيجية أُجرى مسح على جملة من شركاء الصندوق سعيا للحصول على آرائهم في الصندوق كشريك.<sup>7</sup> وجاءت الاستجابات من ممثلين عن 55 منظمة شريكة تم تصنيفها على النحو التالي: حكومات الدول الأعضاء (15)؛ المنظمات الإنمائية الدولية، الثنائية ومتعددة الأطراف (11)؛ منظمات البحوث والجامعات ومنتديات المعرفة (11)؛ المنظمات غير الحكومية (12)؛ ومنظمات المجتمع المدني (6) وفي حين أنه من المحتمل أن تكون المنظمات التي استجابت شريكة أكثر حماسة للصندوق من غيرها من المنظمات التي لم تستجب لهذا المسح، إلا أن النتائج كانت إيجابية على أية حال. فقد طرح المسح 13 جملة تتعلق بأداء الصندوق في مجال إرساء الشراكات. ووافق 75 بالمائة ممن استجابوا إلى هذا المسح، سواء إلى حد ما أو جداً، على كل واحدة من هذه الجمل (انظر الملحق الأول للاطلاع على نتائج المسح كاملة، والإطار 1 أدناه لبعض التعليقات المخصصة الواردة ممن أجابوا على هذا المسح).

24- ومن أكثر الأمور تشجيعا هو اتفاق أكثر من 90 بالمائة ممن استجابوا لهذا المسح على أن: (أ) الصندوق يحترم شركاءه، ويتقبل آراءهم؛ (ب) ومما شاهده فإن الجهة المرجعية تمثل بصورة فعالة الموقف المؤسسي للصندوق تجاه الشراكة؛ (ج) أن الصندوق على استعداد لأن يبدي مرونة في تحقيق الأهداف المشتركة، وعلى العكس من ذلك، فقد جاءت نتائج الصندوق في عدد من المجالات أقل جودة، إذ لم يتفق "إلا" ما بين 70 إلى 80 بالمائة ممن أجابوا على المسح (سواء لحد ما أو جداً) مع الجمل التالية: (أ) الجهة المرجعية الرئيسية محددة بوضوح ويمكن الوصول إليها بسهولة؛ (ب) هنالك مساءلة واضحة عن قرارات الصندوق وإجراءاته؛ (ج) يفي الصندوق بالتزاماته تجاه الشراكة في الوقت المناسب.

<sup>7</sup> انبثق هذا المسح عن أداة "التثبت من الشريك الجيد"، وهي أداة طورته مبادرة الشراكة، ولكن تم تعديلها لاحقا لتتاسب للاحتياجات الخاصة بالصندوق.

## الإطار 1: بعض التعليقات الواردة ممن أجابوا على مسح الشراكة

"لدي علاقات جيدة ومثمرة مع العديد من الزملاء في الصندوق. وأرى أن الوكالة ممثلة بهم، وهم قيمة كبيرة للصندوق."

"أعتقد أن التحدي الرئيسي يتمثل في قلة الحوافز الواضحة للدفع بالشراكات في الصندوق. هنالك قدر قليل من المرونة في الحاجة للسعي للشراكة ما أن يتم الاتفاق على البرنامج القطري. وتبعاً لذلك، ما أن يغير الأشخاص أدوارهم حتى يتم الاستغناء عن المناقشات السابقة بسهولة."

"إننا نعمل بصورة وثيقة مع الصندوق منذ سنوات عديدة، وقد وجدنا فيه شريكاً مستجيباً ومرناً ومنفتحاً."

"إننا نقدر على وجه الخصوص التزام الصندوق بالحد من الفقر وتعزيز الأمن الغذائي. وهناك العديد من المنظمات الأخرى التي تدفع نحو النمو الاقتصادي ولكنها أقل فعالية في الحد من الفقر والجوع. يبدو أن الصندوق ملتزم بمبادئه الجوهرية، وهو أمر عظيم."

"يتم العمل في آخر دقيقة، مما يعني أن على الشركاء أن يتأقلموا؛ كما أن الاتصالات ليست سلسلة على الدوام ضمن المنظمة."

"العمل الذي يقوم به الصندوق يتسم بجودة عالية، ولكن المشكلة الوحيدة هي الإحساس بقلة عدد الموظفين في أمانة الصندوق."

"لا يوجد هنالك مساءلات واضحة عن قرارات الصندوق وإجراءاته."

"يظهر الصندوق رغبة مستمرة في الوصول إلى شركائه والاستماع إلى مشاغلهم وتحسين عمله."

"يسعى الصندوق جاهداً إلى تحقيق نتائج هذه الجمل، إلا أن أداءه يتقرر من خلال أفعال أفراد، وخاصة مدراء البرامج القطرية. وهنالك فوارق واضحة بين قدراتهم على تحقيق هذه النتائج."

25- لا يوجد هنالك فروقات كبيرة في استجابات الفئات المختلفة من الشركاء، حتى وإن كان أكثر أداء للصندوق حسماً هو مع المنظمات الإنمائية الدولية. إلا أنه وحتى مع هذه المجموعة، تراوحت أقل الدرجات ما بين 60 و70 بالمائة من الموافقة على الجمل: يحضر الصندوق اجتماعات الشركاء بصورة منتظمة، ويلعب دوراً نشطاً فيها (وهي ملاحظة مشابهة لتلك التي أوردتها معهد بروكينغز)؛ وفي الصندوق بالتزاماته تجاه الشراكات في الوقت المناسب.

26- وبصورة مختصرة، فقد كانت الدرجات التي أحرزها الصندوق في أفضل حالاتها في المجالات ذات الصلة بالاحترام والمرونة، وأسوأها في مجالات المساءلة وتوقيت الاستجابة؛ وأقلها فعالية في شراكاته مع المنظمات الإنمائية الدولية الأخرى. وبالتالي تتضمن المجالات التي يتوجب على الصندوق إيلاء الأولوية في الانتباه لها ما يلي: ضمان جهات اتصال محددة ويسهل الوصول إليها؛ الإيفاء بالتزاماته في الوقت المناسب؛ وإظهار مساءلة واضحة عن أعماله؛ والاتصال مع شركائه بأسلوب منفتح ونزيه؛ وعدم السعي للهيمنة على صناعة القرار. وقد تطرقت الاستراتيجية لكل من هذه المجالات.

## وضع المؤشرات المعيارية والتعلم من خبرات الآخرين

27- هنالك عنصر آخر في عملية تجهيز هذه الاستراتيجية تمثل في إجراء عملية وضع مؤشرات معيارية بسيطة بهدف الوصول إلى فهم كيف تواجه المنظمات التي تعمل في بيئة مشابهة للصندوق، وتستجيب للتحديات المماثلة. ويمكن لعملية وضع المؤشرات المعيارية أن توفر للصندوق لمحة ثاقبة عن ما تفعله المنظمات التي يمكن المقارنة معها بالفعل، وكذلك أن توفر له فهما للخيارات المحتملة التي قد يرغب في اختيار السعي إليها من خلال استراتيجية الشراكات.

28- تم اختيار أربع منظمات لأغراض وضع المؤشرات المعيارية، وجميعها من الشركاء الهامين للصندوق، وهي: برنامج الأغذية العالمي، وهو واحد من الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها؛ ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الأفريقي، وهما مؤسستان ماليتان دوليتان تتشابهان في نموذج عملهما مع الصندوق؛ والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، وهو أحد أعضاء الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، وفي أعقاب إعادة هيكلة الجماعة، بدأ يولي اهتماماً كبيراً بقضايا الشراكات على مدى السنوات القليلة الماضية. وجميع هذه المنظمات الأربعة كانت سعيدة بالاستجابة لطلب الصندوق، وكانت منفتحة في شرحها للتقدم الذي أحرزته، والتحديات التي تواجهها في تطوير استراتيجيات الشراكات الخاصة بها وفي تنفيذها. وفي الجدول 1 أدناه، يرد موجز للخصائص الرئيسية لهذه المنظمات.

### الجدول 1 - موجز للخصائص الرئيسية للمنظمات التي اختيرت كمؤشر معياري

مصرف التنمية الأفريقي	مصرف التنمية الآسيوي	المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية	برنامج الأغذية العالمي
استراتيجية الشركات	جزنيا - فالشراكات واحدة من 5 عناصر جوهرية في الاستراتيجية الإجمالية لعام 2020، ولدى مصرف التنمية الآسيوي استراتيجية خاصة بالشراكة التمويلية	نعم - هنالك استراتيجية شراكات صريحة أعدت للتو	لا - ولكن الشراكة جزء هام من الاستراتيجية المؤسسية
نعم - بناء على إجراءات واتفاقيات محسنة	نعم - ولكنه ليس رسمياً - وهنالك على موقع المصرف على شبكة الإنترنت بعض التصنيف والتعريف الرئيسي	نعم - يستند التعريف والتصنيف إلى الدور (التكامل، التعاون)	نعم - يستند التصنيف الغاية (ولكن لا يوجد تعريف محدد)
الصورة الخارجية	نعم - الشركاء موجودون كفئة على الموقع على شبكة الإنترنت. وهنالك روابط جيدة	نعم - ولكنه محدود في الوقت الحالي	نعم - هنالك موقع على شبكة الإنترنت وكتيب للشركاء من المنظمات غير الحكومية
نعم - هنالك روابط واضحة على الموقع على شبكة الإنترنت ووصلة للكتيب الرئيسي لوحدة الشراكات والتعاون			

برنامج الأغذية العالمي	المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية	مصرف التنمية الآسيوي	مصرف التنمية الأفريقي	
نعم - بالنسبة للمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص	نعم - هنالك معايير واضحة للانخراط، وتعتمد الأدوات على الهدف	نعم - ضمن الكتيب التشغيلي، ولكن أساسا للمشاركة في التمويل	نعم - للاتفاقيات الرسمية، هنالك عملية مكتوبة للموافقة	أدوات ومعايير الانخراط
لا	نعم - كما أن هنالك طريق محدد لإعدادها	نعم - للتمويل المشترك	نعم - هنالك صياغة معيارية	هل هنالك صياغة محددة للاتفاقيات
لا - ولكن هنالك تقييم استراتيجي للشراكات لعام 2011	نعم - كجزء من الاستراتيجية الجديدة، يتم تقييم جميع المشروعات ومساهمات الشركاء بصورة مستمرة	نعم - عندما تطلب الجهة المانحة ذلك	لا - في الوقت الحالي لا يوجد إلا استعراضات للنتائج	تقييم الشراكات
لا	نعم - وحدة الشراكات والأثر وتعزيز القدرات التي تم إنشاؤها عام 2010	نعم - هنالك مكتب لعمليات التمويل المشترك، وهو جهة الاتصال المؤسسية	نعم - هنالك وحدة للشراكات والتعاون، وهي بمثابة المركز الرئيسي للخبرات	وجود وحدة مكرسة للشراكات
نعم - وحدات للمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وتسليم الحكومات	نعم - ضمن وحدة الشراكات والأثر وتعزيز القدرات، ولكن أيضا في برنامج البحوث الجاري حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص	نعم - وحدة القطاع الخاص، كتيب تقني حول الشراكات بين القطاعين العام والخاص ومواد تقييم مفيدة، إضافة إلى مكتب عمليات التمويل المشترك	نعم - ضمن وحدة الشراكات والتعاون، هنالك جهات اتصال لكل من الشراكات/القطاعات الرئيسية	خبرة متخصصة في أنواع الشراكات
لا	لا	جزئيا - هنالك شبكة للتمويل المشترك في البيئات المقيمة/المكاتب الميدانية	لا - ولكنهم جزء من التخطيط المستقبلي	موظفون إقليميون متخصصون
نعم - هنالك تدريب على اكتساب المهارات وتقدير قدرات الموظفين رفيعي المستوى	نعم - يتلقى موظفو المشروعات ما يعدهم لمهامهم وللعمل في بلدان جديدة وضمن شراكات جديدة	نعم - مكتب عمليات التمويل المشترك ووحدة المعرفة وبناء القدرات لأغراض التدريب	نعم - تدريب متخصص لوحدة الشراكات والتعاون، ولكن لا يوجد تدريب على نطاق أوسع	التدريب وتقدير الأداء

29- ويمكن تلخيص النتائج العريضة لعملية وضع المؤشرات المعيارية على النحو التالي.



- (أ) بالنسبة لجميع المنظمات التي تتخذ كمؤشر معياري، تعتبر الشراكة قضية هامة ولها وجود واضح سواء في الوثائق الاستراتيجية أو على المواقع العامة لهذه المنظمات على شبكة الإنترنت. وفي بعض الحالات، فالفرص للشركاء المحتملين واضحة ومحددة بصورة جيدة.
- (ب) لا يوجد سياسة مفردة خاصة بالشراكات، إذ تستخدم هذه المنظمات جملة متفاوتة من النهج استجابة لتحديات توسيع وتعزيز نشاط الشراكة.
- (ج) تميل تعريف الشراكات لأن تكون بسيطة أو غير مقيدة على الإطلاق، ومع ذلك فإن جميع هذه المنظمات لديها تنميط محدد للشراكات والذي يمكن أن يكون حسب القطاع أو الوظيفة أو الغاية. وفي جميع هذه المنظمات تعتبر الشراكات مع القطاع الخاص أولوية مخصوصة.
- (د) هنالك توجه لمعايير أكثر وضوحاً بكثير للانخراط في الشراكات وتطوير الأدوات واستخدام نموذج أو صيغة محددة للاتفاقيات لتحديد كيفية تنظيم الشراكات.
- (هـ) ومع أن تقييم الشراكات ليس بالممارسة المعيارية حتى الآن في أي من هذه المنظمات، إلا أن هنالك اعتراف متنام بأهمية التقييم، وتسير المنظمات في هذا الاتجاه.
- (و) هنالك نهج مختلفة فيما يتعلق بالمسؤوليات عن إرساء الشراكات وإدارتها: ففي منطمتين من هذه المنظمات يتمركز خبراء الشراكة في وحدة مكرسة للشراكات (والتي يمكن أن يكون لها دور في صناعة القرار أو في توفير القدرة لصناع القرار بدون ممارسة أي سيطرة عليها). في حين أنه في المنطمتين الأخرتين تتخلل المسؤولية الوحدات القطاعية المتخصصة وتتوزع عليها. وهنالك موظفون متخصصون في الشراكات في المقر الرئيسي للمنظمات التي تتخذ كمؤشر معياري، ولكن لم يتم بعد تمرير هذا النهج إلى المستوى الإقليمي أو القطري.
- (ز) تتفاوت النهج الخاصة ببناء القدرات. فقد بدأت بعض المنظمات بتوفير التدريب للموظفين، وفي واحدة منها، تعتبر القدرة على "بناء الشراكات" كفاءة من كفاءات القيادة التي يتوجب توافرها في الموظفين رفيعي المستوى.

#### الإطار 2: أمثلة عن ممارسات الشراكة الجيدة للمنظمات التي تتخذ كمؤشرات معيارية

- طور مصرف التنمية الأفريقي، وهو يستخدم مذكرات تفاهم معيارية لأنماط مختلفة من الشركاء، واحدة منها للجهات المانحة الثنائية؛ وأخرى للجهات المانحة المتعددة، كما أن لديه صيغ مختلفة لاتفاقيات التعاون ولمذكرات التفاهم المتعلقة بالشراكات.
- يجعل مصرف التنمية الآسيوي من سياساته أمراً واضحاً ويسهل الوصول إليه، إذ يوجد على موقعه على شبكة الإنترنت فئة باسم "الشركاء" ويمكن الوصول إليها بمجرد نقرتين من على الصفحة الرئيسية (تحت قسم "حول مصرف التنمية الآسيوي") وهي مزودة بوصلات لوثائق السياسات، بما في ذلك دليل العمليات.
- يطور المركز الدولي لبحوث السياسات الغذائية استراتيجية جديدة للشراكات تتضمن نهجاً واضحاً ومحدداً لاستعراض وتقييم عمليات الشراكة.
- يوفر برنامج الأغذية العالمي المشورة عن بناء الشراكات وإدارتها ضمن كل نمط رئيسي من أنماط الشراكات، ويوجد لديه وحدة للشراكات مع المنظمات غير الحكومية، ووحدة للشراكات مع القطاع الخاص، في حين تتعامل

وحدة الشراكات والتسليم مع القضايا ذات الصلة بالعلاقات مع الحكومات ونقل أنشطة برنامج الأغذية العالمي إلى الحكومات الوطنية.

30- وفي حين أن كلا من مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، وبرنامج الأغذية العالمي يواجهون تحديات مشتركة، إلا أنه من الواضح أنه ليست هنالك حلول "صحيحة". وقد طورت المنظمات الأربع نهجا مختلفة مفصلة لكل منظمة على وجه الخصوص للاستجابة لهذه التحديات. ولكل منظمة من هذه المنظمات مجالات تميزت فيها (انظر الإطار 2)، علاوة على مجالات أخرى تشدد الضرورة فيها لإحراز المزيد من التقدم. ويمكن للصندوق أن يستفيد من الدروس المستفادة من هذه المنظمات في كل من المجالات التي نوقشت أعلاه، لصياغة حلوله الخاصة به ذات الصلة بمهمته وسياقه، وبما يتفق مع بنيته التنظيمية وموارده. ويتمشى تطوير حل ملائم (ومميز للصندوق) مع تطوير رؤية أوضح لاستخدام الصندوق الاستراتيجي للشراكات، والقيمة الفريدة من نوعها التي يوفرها لمنظماته الشريكة.

#### رابعا - نقاط قوة وضعف الصندوق والفرص والتهديدات التي يواجهها

31- توفر النتائج التي خرج بها مكتب التقييم المستقل ومعهد بروكينغز وآراء الشركاء الخارجيين التي تم التعبير عنها من خلال مسح الشراكات وفي أماكن أخرى، وعملية وضع المؤشرات المعيارية وجملة من المقابلات واجتماعات مجموعات التركيز التي نظمت خلال الإعداد لوثيقة الاستراتيجية هذه، صورة واضحة المعالم لأداء الصندوق فيما يتعلق بالشراكات. وعلى أساس هذه المصادر، يتم تجميع نقاط قوة الصندوق وضعفه والتهديدات والفرص المتاحة له فيما يتعلق بالشراكات. وهي توفر نقطة انطلاق هامة لإعداد استراتيجية الشراكات في الصندوق المتأصلة في وقائع المؤسسة. ويوجز الجدول 2 أدناه تحليلا لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها الصندوق.

#### الجدول 2 - الصندوق والشراكات: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى عال من التمويل المشترك في البرامج القطرية للصندوق</li> <li>• شراكات قوية مع العديد من الدول الأعضاء وبخاصة من القاتنين ألف وجيلم</li> <li>• شراكات ابتكارية، مثل الشراكات بين القطاعين الخاص والعام في أوغندا وسان تومي؛ وحساب الأمانة الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي</li> <li>• شراكات فريدة من نوعها مع منظمات المنتجين الريفيين - منتديات المزارعين على المستويين القطري والإقليمي، ومع منظمات الشعوب الأصلية</li> <li>• التزام طويل الأمد بالبلدان مما يجعل من الصندوق وسيطا تثق به الحكومات لإرساء الشراكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتقار إلى رؤية مؤسسية مشتركة للشراكات</li> <li>• تطوير للشراكات بأسلوب يفتقر إلى الاستراتيجية ويتعامل مع كل حالة على حدة للشراكات بدون تقدير للفوائد والتكاليف</li> <li>• لا تتم إدارة الشراكات بصورة جيدة على الدوام، هنالك افتقار إلى عمليات الإدارة المتسقة وضعف في المساعدة عن الإدارة</li> <li>• ضعف رصد الشراكات القائمة</li> <li>• صورة مؤسسية ضعيفة ووصول محدود للشركاء المحتملين</li> <li>• الشراكات مع الدول الأعضاء غير متساوية، مثلا عدم إيلاء الانتباه الكافي للشراكات مع بعض الدول الأعضاء من القائمة بء، والتحول الذي تمر به الدول الأعضاء من القائمة جيم</li> <li>• يعود عدد محدود من شراكات الصندوق بفوائد محدودة مقارنة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بتكلفتها</li> <li>• محدودية الحضور القطري الضروري للإبقاء على الشراكات على المستوى القطري، وعدم كفاية التركيز على ذلك</li> <li>• الافتقار أو بطء الاستجابة، مما قد يعيق العلاقات الجيدة مع الشركاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ميزة نسبية معترف بها من قبل الشركاء المحتملين واهتمام إيجابي بالدخول في شراكات مع الصندوق</li> <li>• تصنيف جيد (ويتحسن) لشركاء الصندوق في التقييم السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق</li> <li>• مسؤوليات شراكة تتخلل جميع المنظمة</li> <li>• النظر إلى الصندوق على أنه يحترم شركاءه ويتسم بالمرونة</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>التحديات</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>الفرص</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتقار إلى سياسات وأدوات فعالة للشراكة مما سيعيق قدرة الصندوق على تحقيق أهدافه الاستراتيجية</li> <li>• الافتقار إلى حوافز إرساء الشراكات على جميع المستويات في بعض المؤسسات الأخرى مما قد يجعل إرساء الشراكات أمرا صعبا</li> <li>• محاولة الصندوق ملء نفس "المساحات" التي تسعى إليها الوكالات الإنمائية الأخرى التي يتنافس معها</li> <li>• عدم قدرة الصندوق على أن يظهر للآخرين أنه الشريك المفضل من خلال النتائج المتحققة - الصندوق كعلامة فارقة، نهج الشراكة، إضافة إلى تسويق كل ما تقدم</li> <li>• الافتقار إلى فهم الموظفين لأهمية جملة الشراكات، والافتقار إلى القدرة لإرساء الشراكات وإدارتها بصورة فعالة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدفع جدول أعمال فعالية المعونة بعدد أكبر من أصحاب المصلحة في التنمية الريفية لتحري خيارات الشراكة</li> <li>• إمكانيات توسيع أو تحديث الشراكات مع القطاع الخاص مثلا، أو الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، والدول الأعضاء من القائمة باء أو الدول الأعضاء التي تشهد تحولاً من القائمة جيم</li> <li>• آفاق استقاء الدروس المستفادة من نجاحات وإخفاقات الماضي</li> <li>• إمكانية بناء رؤية مؤسسية مشتركة للشراكات وقيمتها</li> <li>• نهج استراتيجي يمكن أن يقود جهود الشراكة</li> <li>• وجود مكتب الشراكات وتعبئة الموارد كقائد لجهود الشراكة</li> <li>• المكاتب القطرية تخلق فرصا جديدة لإرساء الشراكات</li> <li>• الفرصة المتاحة لأن يغدو الصندوق شريكا يقع الاختيار عليه لأغراض التنمية الريفية والزراعية/مجتمع الاستثمار</li> </ul>

32- يخرج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بعدد من النقاط المثيرة للاهتمام لأغراض إعداد استراتيجية الشراكات في الصندوق وتوفير اللامحات الثاقبة عن كيف يمكن للصندوق أن يتقدم على أحسن صورة ممكنة بهدف تعظيم استخدام موارده في إرساء الشراكات. وفي هذه المرحلة، لعله من المفيد تسليط الضوء على مجالين، وهما: الوعي بوجود الصندوق كعلامة فارقة، وإدارة الصندوق ورصده للشراكات الجارية. وفيما يتعلق بالموضوع الأول، فإن الصندوق على ما يبدو، وعلى الرغم من أنه يتمتع بسمعة طيبة في العديد من المجالات لاتساقه ورؤيته على المدى الطويل، إلا أنه ما زال يعاني بعض المشاكل في التقريب بين قيمة العمل مع الصندوق عوضا عن غيره من الوكالات الإنمائية الأخرى. وفي سياق التنافس المتنامي بين وكالات التمويل، فإنه سيكون هنالك قيمة كبيرة لقدرة الصندوق على تطوير رؤية مميزة للقيمة التي يحملها وإيصال هذه المعلومة إلى شركائه المحتملين.

33- وبالنسبة للقضية الأخيرة، والتي تتعلق بإدارة ورصد الشراكات الجارية، فإنها تتطلب تغييرا في كل من العقلية والممارسة المنتظمة. ومن حيث المواقف، يحتاج الصندوق لأن يبغي تركيزه على الشراكات التي يرسبها وأن يعترف بقيمة التعلم من الشراكات السابقة والحالية، ويتقاسم التعلم بصورة أكثر حرية ضمن المنظمة. وبصورة منتظمة، يحتاج الرصد والاستعراض لأن يكون أكثر استباقية وأن يتم النظر إليه كجزء لا يتجزأ من إدارة الشراكات الجارية، بحيث تتمكن من التطور والازدهار.

## خامسا - تطوير نهج استراتيجي

### المسوغات

- 34- في عالم معقد يتغير باطراد، تكتسب الشراكات أهمية متنامية لجميع المنظمات على وجه العموم، سواء في القطاع الخاص أو في القطاع العام. وبصورة أكثر دقة، قد يتزايد الاعتراف بأهمية الشراكات للتعاون الإنمائي الفعال، وذلك في سياق ازدياد تعقد بنية المعونة الدولية المتسمة بعدد أكبر من الجهات اللاعبة الحكومية وغير الحكومية، علاوة على التعاون بين بلدان في مراحل مختلفة من تطورها الإنمائي. وتحديدًا للنبرة المستخدمة، تم إطلاق اسم شراكة بوسان لتعاون إنمائي فعال على الوثيقة التي خرج بها مؤخرا (عام 2011) المنتدى الرابع رفيع المستوى الخاص بفعالية المعونة. وتلزم هذه الوثيقة موقعها على وضع مبادئ مشتركة، ومن بينها شراكات إنمائية تتسم بالانفتاح والثقة والاحترام المتبادل والتعلم، كما تنص على الاعتراف بالأدوار المختلفة والمتكاملة لجميع الجهات الفاعلة. وبالنسبة للصندوق كعضو رئيسي في المجتمع الإنمائي الدولي، فإن إرساء الشراكات ضرورة لا مندوحة عنها.
- 35- تلك هي البيئة التي يعمل بها الصندوق حاليا. ولكن كيف يمكن للشراكات أن تساعد الصندوق على الاستجابة للتحديات المخصصة التي يواجهها؟ هناك أربعة أقسام للإجابة على هذا السؤال.
- 36- أولا، إن قضايا التنمية الريفية والزراعية معقدة وذات وجوه عديدة، كذلك فإنها تتغير باطراد، ويحتاج الصندوق لأن يفهم كيفية التطرق لها بصورة فعالة. ويتطلب ذلك طرقا جديدة كثيفة المعرفة للعمل والاستفادة من الدعم العريض أو متعدد القطاعات وأفضل القدرات المتاحة. ويمكن السعي لذلك على أحسن صورة من خلال الشراكات، حيث يأتي كل شريك بخبرته ومعرفته المخصصة لهذه الشراكة سعيا لتحقيق جدول أعمال تعلم مشترك. كذلك فإن قضايا التنمية الريفية بطبيعتها تتخلل قطاعات عديدة. ومن هنا فإن الشراكات مع منظمات تتمتع بالخبرة أو بالميزة النسبية في مجالات مكملة لتلك التي تغطيها مهمة الصندوق، من شأنها أن توفر حولا شاملة للحد من الفقر الريفي.
- 37- ثانيا، وفي فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (2013-2015)، ألزم الصندوق نفسه بتحقيق انتشار أوسع وأثر أكبر لأغراض الحد من الفقر الريفي بموارد محدودة. وإذا كان للصندوق أن يحقق الأثر الموسع الذي يسعى إليه، فيتوجب عليه في هذه الحالة أن يعمل في شراكة مع غيره من الجهات الفاعلة الأخرى الإنمائية التي يمكن أن تساعد على توسيع نطاق حلول ابتكارية وناجحة لأغراض الحد من الفقر الريفي من خلال كل من المستويات المتزايدة من الاستثمارات وإيجاد بيئة سياساتية ريفية تمكينية على جميع المستويات، تدعم الاستثمارات والنمو المناصر للفقراء.
- 38- ثالثا، يتميز الصندوق بدور رئيسي يلعبه في جلب معرفته وخبرته للتأثير على حوار السياسات العالمي حول القضايا ذات الصلة بزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والحد من الفقر الريفي بهدف خلق بيئة سياساتية تمكينية للسكان الريفيين الفقراء وتعزيز قدرتهم على تخلص أنفسهم من الفقر. وبالتالي فإن الشراكات مع المنظمات والهيئات الأخرى التي لديها مصالح مشتركة، أداة ضرورية لمثل هذا الحوار بهدف بناء مواقف مشتركة وتحالفات سياسية وإجماع على التغيير.

- 39- رابعاً، يحتاج الصندوق لتحسين فعاليته وكفاءته التنظيميتين، وعلى سبيل المثال يمكن للشراكات لأغراض الحصول على الخدمات الإدارية المشتركة، مع الوكالتين الأخرتين اللتين تقعا في روما، أن تسهما بصورة مباشرة في تحقيق هذا الهدف من خلال تمكين الصندوق من تقليص نفقاته، في الوقت الذي يمكن للدروس التي باستطاعته أن يتعلمها من شركائه الذين يواجهون تحديات مشابهة، أن تكون بمثابة منصة الانطلاق للصندوق لمواءمة عملياته وأدواته الداخلية الجديدة، والتي بدورها ستسهم في تحسين المخرجات التشغيلية.
- 40- وفي هذا السياق، يمكن للشراكات المدارة بفعالية مع شركاء مختارين بعناية أن تمكن الصندوق من: (أ) التركيز على ماهية المهمة المنوطة به أداؤها، وكيف يؤديها على أفضل وجه، في الوقت الذي يركز فيه شركاؤه على الأنشطة التكميلية الضرورية؛ (ب) تعزيز قدرة الصندوق على التطرق لقضايا التنمية الريفية والزراعية بصورة فعالة وكفؤة، وتحقيق أهدافه الاستراتيجية بصورة أفضل؛ (ج) استقطاب الموارد الإضافية لرفع سوية النهج الناجحة لتحقيق الأثر الإنمائي؛ (د) التمتع بتأثير أكبر على السياسة والممارسة الدولية لأغراض الحد من الفقر الريفي.
- 41- إضافة إلى ذلك، فإن من شأن نهج أكثر استراتيجية أن يساعد الصندوق على الاستفادة القصوى من شراكاته من خلال: (أ) الاعتراف بكل من القيمة التي يمكن للصندوق إيصالها لشركائه، والقيمة المميزة التي يتيحها شركاؤه من قطاعات مختلفة؛ (ب) كونه أكثر انفتاحية وإيلائه للتركيز والتوجيه والقيادة لإرساء الشراكات وإدارتها؛ والأهم من ذلك (ج) تعظيم كفاءة وفعالية الشراكات في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- 42- إلا أن الصندوق يعمل مع شركاء عديدين مختلفين لأغراض عديدة مختلفة، بحيث أن استراتيجية واحدة للمنظمة كلها بنهج يفترض أن يكون بمقاس واحد يناسب الجميع قد لا يؤدي إلا إلى إضافة قدر قليل من القيمة. عوضاً عن ذلك، هنالك حاجة لنهج مرن استراتيجي يوفر المشورة والمبادئ المستندة إلى الممارسة الجيدة المعترف بها، والتي تتجنب في الوقت نفسه تحولها إلى قيد بيروقراطي، ويمكن استخدامها كمنتهى لتطوير وإدارة أنماط مختلفة من الشراكات في جملة واسعة من السياقات لتحقيق أهداف متنوعة. وتسعى استراتيجية الشراكة إلى الاستجابة لهذا الطلب وتوفير المشورة والدعم للمنظمة وموظفيها عوضاً عن تقييدهم.
- 43- وفي الوقت نفسه، فمن المعترف به أن أي استراتيجية للشراكة لديها محدوديتها. وهنا ثمة نقطتين رئيسيتين، الأولى أن الشراكة ليست الدواء الشافي لكل داء، وقد تكون هنالك بعض الحالات التي لا تكون فيها الشراكات الصيغة الأكثر ملاءمة للعلاقات المؤسسية. وبالاعتماد على المخرج الذي يتم السعي لتحقيقه، وعقود الإيصال الرسمية، أو على طرف النقيض الآخر، قد تكون الصيغة الأقل إحكاماً أكثر ملاءمة في العديد من الحالات. ومن بين الالتزامات الرئيسية التي عقدها تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، "أن يبذل الصندوق كل جهد ممكن لتعبئة الموارد الإضافية لأغراض التنمية الزراعية. وسوف يسعى لتحقيق هذا الهدف بصورة نشطة في فترة التجديد التاسع للموارد، من خلال تحري مصادر أخرى للتمويل". ومع أن قيام الصندوق بذلك سيكون أولوية من أولويات المنظمة، إلا أنه لن يحقق ذلك بالضرورة من خلال الشراكات، وبالتأكيد ستتطوي بعض أشكال تعبئة الموارد على وجود شركاء، كما تم تحديدهم هنا، ولكن وبصورة موازية، فإن بعض الأنشطة الأخرى سوف تستند إلى علاقات تعاقدية.

44- ثانياً، إن أهم مجموعة من شركاء الصندوق هي حكومات الدول الأعضاء فيه؛ ولكن إدارة هذه الشراكات تتعدى نطاق استراتيجية الشراكة لأنها في قلب عمل الصندوق التشغيلي، وهي تستند إلى جملة كاملة من عمليات الأعمال المتعلقة بتجهيز وإدارة البرامج والمشروعات القطرية، والموارد البشرية والمالية المطبقة عليها، علاوة على استراتيجية الشراكة.

#### الشراكات في خدمة الأولويات الاستراتيجية

45- على أعلى المستويات، يتوجب على الشراكات أن تخدم دعم تحقيق الهدف الاستراتيجي الشامل للصندوق والمتمثل في تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، وزيادة دخولهم، وتعزيز صمودهم. وعلى وجه أكثر تحديداً، يتوجب على الشراكات دعم الأولويات الاستراتيجية المؤسسية التي يتوقع لها أن تسهم في تحقيق هذا الهدف، كما ينعكس ذلك من خلال جملة من النتائج على مستوى المنظمة (نتائج الإدارة المؤسسية). ويوجد حالياً عشرة من أهداف الإدارة المؤسسية هذه، ويوفر تعريف الشراكات بهذه الطريقة القيادة الاستراتيجية لعمل الصندوق في مجال الشراكات، كما أنه يضمن تركيزها على ما قرره المنظمة ليمثل أولوياتها القصوى، ويوفر الإطار لرصد جهود الشراكة، وفي الوقت نفسه لتعزيز الانسجام بين الاستراتيجيات المؤسسية المختلفة وخلق الروابط بينها.

46- ومن هنا يمكن تحديد أربع فئات للشراكات، ينبثق كل منها ويحدد بناء على نتائج الإدارة المؤسسية المختارة. وتتركز الفئة الأولى على تحسين البرامج والمشروعات القطرية (بما في ذلك حوار السياسات على المستوى الوطني) وبخاصة تحسين إدارة البرامج القطرية، وتحسين تصميم المشروعات (نتيجة الإدارة المؤسسية 1) وتحسين تصميم المشروعات (نتيجة الإدارة المؤسسية 2) وتحسين الإشراف ودعم التنفيذ، (نتيجة الإدارة المؤسسية 3)، والثانية على تحسين المدخلات في حوار السياسات العالمي لأغراض الحد من الفقر الريفي (نتيجة الإدارة المؤسسية 8)، والثالثة على تعزيز زيادة تعبئة الموارد لأغراض الحد من الفقر الريفي (نتيجة الإدارة المؤسسية 10)، والرابعة على تحسين الكفاءة المؤسسية، وعلى وجه الخصوص تحسين إدارة الموارد المالية (نتيجة الإدارة المؤسسية 4)، وتحسين إدارة الموارد البشرية (نتيجة الإدارة المؤسسية 5)، وتحسين إدارة النتائج والمخاطر (نتيجة الإدارة المؤسسية 6)، وتحسين الكفاءة الإدارية وبيئة العمل التمكينية وتكنولوجيا الاتصالات والمعرفة (نتيجة الإدارة المؤسسية 7).

## الجدول 3

أهداف الشراكات	مجالات الشراكات/أمثلة	الشراكات	مستويات الشركاء الرئيسيون
1- تحسين البرامج والمشروعات (نتائج الإدارة المؤسسية من 1 إلى 3)	تنمية القطاع الخاص والتمويل الريفي وتغير المناخ وتعميم إدارة المعرفة وحوار السياسات على المستوى الوطني وتوسيع النطاق وبرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا	وطني - إقليمي	حكومات الدول الأعضاء، منظمات المنتجين الريفيين، المنظمات غير الحكومية، القطاع الخاص، الشركاء الإنمائيون، وكالات الأمم المتحدة
2- تحسين المدخلات في حوار السياسات العالمي (نتيجة الإدارة المؤسسية 8)	مجموعة الثمانية، مجموعة العشرين، ما بعد جدول التنمية لعام 2015، لجنة الأمن الغذائي، المنتدى العالمي للجهات المانحة المعني بالتنمية الريفية	عالمي - إقليمي	المنظمات الدولية، منظمات البحوث، حكومات الدول الأعضاء
3 - زيادة تعبئة الموارد (نتيجة الإدارة المؤسسية 10)	الأموال التكميلية، حساب الأمانة الإسباني	عالمي	حكومات الدول الأعضاء، المنظمات الحكومية الدولية، المؤسسات
4 - تحسين كفاءة المنظمة (نتائج التوريد المشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها - خطة الأمم المتحدة المشتركة للتقاعد (7)	التوريد المشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها - خطة الأمم المتحدة المشتركة للتقاعد	مؤسسي	المؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة

47- وضمن هذا السياق، هنالك عدد من الأولويات الواضحة التي يمكن تحديدها أيضا، وبعضها مشترك بين أهداف مختلفة للشراكة. أولها ضرورة توسيع النطاق، حيث أن كلا من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015، ووثيقة التجديد التاسع للموارد قد أوضحنا بأنه، وإذا ما أراد الصندوق تحقيق أهدافه الطموحة في الحد من الفقر الريفي، فإنه بحاجة إلى التعامل، مع توسيع نطاق النهج والابتكارات الناجحة، "كأمر حاسم لتحقيق مهمته"، من خلال ضمان وجود اهتمام منظم بتوسيع النطاق في تجهيز البرامج القطرية وإدارتها. وتعد الشراكات الفعالة شرطا مسبقا لتوسيع النطاق: وهذا الأمر ذو أهمية خاصة للشراكات لتحسين المشروعات والبرامج، وتحسين المدخلات في حوار السياسات العالمي وزيادة تعبئة الموارد. وسوف يشكل ذلك أولوية من أولويات الشراكة في المنظمة بأسرها، حيث يتضمن الشركاء في هذه الحالة حكومات الدول الأعضاء، والوكالات الإنمائية والجهات الفاعلة في القطاع الخاص.

48- ثانيا، يتوجب على الصندوق تحسين قدرته على تقدير أثر المشروعات التي يدعمها والتعلم من خبراتها، إذ يمكن للمشروعات والبرامج الأفضل أن تصل إلى عدد أكبر من السكان الريفيين الفقراء، وأن تمكن عددا أكبر منهم من التخلص من الفقر، مع تقليص الموارد المستخدمة لكل فرد في السعي لتخليصه من الفقر. ويتوجب على الصندوق أن يتمتع بفكرة أوضح عن كيفية القيام بذلك، وهو بحاجة لأن يعرف ما الذي

ينجح، وما الذي ينجح بصورة أقل بالنسبة لنهج التنمية الريفية، وكيف تكون النهج البديلة التي تتمتع بفعالية التكاليف، كما أنه بحاجة لأن يتقاسم هذه المعرفة مع شركائه الآخرين. ومن الشواغل ذات الصلة بالموضوع ضرورة أن يقوم الصندوق بالإبلاغ عن توسيع أثره الإنمائي أثناء فترة التجديد التاسع للموارد. وللقيام بذلك، يحتاج الصندوق لأن يكون قادرا على تقدير ما هو عدد السكان الريفيين الفقراء الذين يمكنهم من التخلص من الفقر. ومع إيلاء الصندوق للمزيد من الأهمية لحوار السياسات، سواء على المستوى الوطني أو العالمي لخلق بيئة ملائمة لأغراض الحد من الفقر الريفي، بحيث يتوجب عليه تحسين الأساس التجريبي لحوار السياسات الذي يقوم به، وفهم آثار وتأثيرات المشروعات التي يمولها كشرط مسبق لهذا. وسيكون من الحاسم إرساء شراكات مع منظمات متخصصة في إجراء جملة من الأنماط المختلفة من تقديرات الأثر التي بإمكانها تمكين الصندوق من استقاء الدروس المستفادة لجهة منهجيات تقدير الأثر التي تتصف بفعالية التكاليف، سعيا لتحقيق جدول الأعمال هذا.

49- ثالثا، الحاجة إلى انخراط أوثق مع القطاع الخاص، والذي تم تسليط الضوء عليه في كل من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015، وتقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق باعتباره حاسما لزيادة الفعالية التشغيلية للصندوق، كما يرد موجز لنهجه في استراتيجية الصندوق.<sup>8</sup> ويلتزم الصندوق بما يلي: الانخراط مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص بصورة أكثر انتظاما في البرمجة على كل من المستوى القطري ومستوى المشروعات لزيادة استثمارات هذه الجهات المستدامة المناصرة للفقراء في المناطق الريفية، واستخدام انخراطه في حوار السياسات للترويج لبيئة أعمال ريفية أكثر إفضاء لتمكين أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف من إحراز وصول أفضل للأسواق وسلاسل القيمة، وزيادة أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرامج التي يدعمها الصندوق. وبالتالي فإن توسيع الشراكات مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص شرط مسبق للسعي لتنفيذ جدول الأعمال هذا.

50- رابعا، يعتبر جدول أعمال التنمية المستدامة بالفعل مظهورا هاما من مظاهر عمل الصندوق وكما تم تحديده في جدول أعمال التنمية بعد عام 2015، فمن المحتمل أن يكتسب أهمية أكبر. ويعد جدول الأعمال هذا جدول أعمال يتطور بصورة مطردة، ويستوعب جملة من القضايا ذات الأهمية الحاسمة للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، بما في ذلك إدارة الموارد الطبيعية المستدامة، وأسواق خدمات النظم الإيكولوجية، وتعزيز القدرة على الصمود في وجه آثار تغير المناخ، وتوليد الطاقة المتجددة، وسيطلب ذلك جملة من الشراكات لبرامج ومشروعات أكبر، ولمدخلات أفضل في حوار السياسات العالمي. ومن المحتمل أن يتضمن الشركاء الرئيسيون المنظمات التي تتخذ من روما مقرا لها، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية ومراكز البحوث العضوة فيها، وجملة متنوعة من المنظمات الإنمائية المتعددة والثنائية الأطراف، ومراكز المعرفة ومنتدياتها، وبخاصة تلك التي تتمتع بمهارات في قضايا تتعلق بالاستدامة البيئية وتغير المناخ.

51- خامسا، الشراكات ضرورة للصندوق لكي يتمتع بانخراط معتبر في بعض أنواع البلدان المحددة، وبخاصة البلدان المتوسطة الدخل والتي قد لا تثير المنتجات المالية التي يوفرها الصندوق لحكوماتها اهتمام هذه الحكومات كثيرا. ويحتاج الصندوق لأن يعمل في شراكة مع جهات إنمائية أخرى مشاركة في التمويل سواء

<sup>8</sup> الوثيقة 1/Rev.4/R.1/2011/EB.



من القطاع الخاص أو العام، للخروج بأدوات وحزم مالية وسياسية تكون جذابة لحكومات هذه البلدان. وسيغدو هذا الموضوع شاغلا أكثر إلحاحا في السنوات القادمة. وعلى طرف النقيض الآخر، هنالك البلدان الهشة أو البلدان المتأثرة بالنزاعات، حيث يمكن لشراكات مع جهات إنمائية أخرى مشاركة في التمويل أن تمكن الصندوق من تطوير استجابات أكثر اتساقا مع احتياجات هذه البلدان، سواء لجهة نطاق أو دعم الجهات الفاعلة غير الحكومية بصورة مباشرة (مثل المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني) عوضا عن الوصول إليها عبر الحكومات.

52- وأخيرا، وكما جاء وصفه في الفقرة 15 أعلاه، يمكن أن يوفر الصندوق قيمة مضافة معتبرة من خلال العمل كوسيط/ميسر للشراكات بين جهات إنمائية أخرى، سعيا لتحسين البرامج والمشروعات والمدخلات في حوار السياسات. وعلى سبيل المثال بين حكومات وحكومات أخرى، أو بين الحكومات والقطاع الخاص، أو بين الحكومات ومنظمات المزارعين، أو بين القطاع الخاص ومنظمات المزارعين. وهنا يتمثل دور الصندوق في تشجيع جهات فاعلة مختلفة أخرى على النظر في احتمالات الشراكة، وخلق مجال لإرساء الشراكات ودعم قدرة الجهات الفاعلة المختلفة، وبخاصة من خلال منظمات المزارعين دون أن يقتصر الأمر عليها، للانخراط في الشراكات وجعلها شركاء أفضل لجهات فاعلة أخرى، وسيتم اعتبار مثل هذا الدور أولوية للصندوق بموجب استراتيجية الشراكات.

## سادسا - الاستراتيجية

### الغاية والأهداف

53- **الغاية** من استراتيجية الشراكات في الصندوق هي تمكين عدد أكبر من السكان الريفيين من التخلص من الفقر من خلال استخدام انتقائي للشراكات وإدارة فعالة لها.

54- ويهدف تحقيق هذه الغاية، تتمثل **أهداف** هذه الاستراتيجية في تمكين الصندوق من التالي: (أ) استخدام أولوياته الاستراتيجية المؤسسية كأساس لتحديد متطلباته من الشراكة، وكونه انتقائيا في تحديد شركائه؛ (ب) إرساء وإدارة ورصد الشراكات بصورة فعالة وكفؤة؛ (ج) كونه شريكا يقع عليه الاختيار؛ (د) ومن خلال شراكاته، مساعدة أصحاب المصلحة الآخرين في مجال التنمية الريفية لكي يغدوا أكثر صلة وفعالية وكفاءة.

55- ستمكن الاستراتيجية الصندوق من أن يتمتع بوضوح أكبر حول سبب وجوب دخوله في شراكات محددة، ما الذي يريد لهذه الشراكات أن تحققه وأية منظمات يتوجب عليه إرساء الشراكات معها. ومن شأن ذلك أن يساعد الصندوق على أن يغدو شريكا أفضل لغيره، وأن يحدد ويوصل بصورة أفضل القيمة التي يمكن أن يحملها لشراكات متنوعة. وسوف توفر هذه الاستراتيجية الوضوح عن سبب وجوب أن يسعى الصندوق لإرساء الشراكات وإدارتها ورصدها، ومتى ولماذا يتوجب عليه إنهاء الشراكات. كذلك فإن من شأنها أن تمكن الصندوق أيضا من الاعتراف عندما لا تكون الشراكة أفضل السبل لإدارة علاقة مؤسسية. وتحدد هذه الاستراتيجية ما هي الوحدات التي ستكون مسؤولة في الصندوق عن أنشطة مختلفة ذات صلة بالشراكات. إلا أنها لا تسعى إلى جعل المسؤولية مركزية عن إرساء وإدارة شراكات إفرادية، أو جعل هذه الأنشطة أكثر بيروقراطية. وعلى العكس من ذلك فإنها تسعى إلى تيسير عمل الشراكة من خلال توفير المشورة والدعم لمدراء الشراكات في المنظمة بأسرها.

## خطوط الإجراءات الرئيسية

- 56- سيستند تنفيذ هذه الاستراتيجية على الإجراءات التي ستتخذ في سبعة مجالات عريضة.
- 57- **تقدير الشركاء المحتملين.** سوف يطور الصندوق قائمة مرجعية لتقدير شراكاته التي ستمكن موظفيه الساعين إلى إرساء الشراكات من طرح أسئلة منتظمة على أي شريك محتمل، بحيث يتم التأكد من صلاحيته لأهداف ومتطلبات الشراكة (المحددة سابقاً). وسيتم استخدام هذه القائمة المرجعية كنقطة انطلاق لتحري العلاقة المحتملة من خلال توفير الأساس لنقاش صريح مع الجهات الفاعلة الرئيسية المنخرطة في العملية. ولن يكون القصد منها توفير عملية "فرز" محددة ولا أن تحل مكان أي عملية رسمية للحيطرة الواجبة وتقدير المخاطر. وسوف تركز الأسئلة على كل من الشريك المحتمل نفسه، وتغطي قضايا مثل المهمة/جدول الأعمال، والسجل والسمعة، والمهارات والمؤهلات التي ترفد تلك التي يتمتع بها الصندوق، وهياكل الإدارة والتسيير، والسجل المالي. وفيما يتعلق بالشراكة المحتملة، تحديد المخرجات المتوقعة بوضوح والتكاليف المحتملة وما يتعلق بها من مخاطر. ويمكن استخدام مثل هذه القائمة المرجعية لفتح حوار في مرحلة مبكرة، من بين أمور أخرى، لتمكين الصندوق من أن يدرك بوضوح عندما لا تكون الشراكة هي الخيار الصائب، وعندما يكون الشريك، على سبيل المثال، غير ملائم للأهداف الموضوعية للشراكة المقترحة، أو عندما لا تكون شراكة ما (عوضاً عن مجرد عقد) أفضل السبل لتحقيق الغايات المحددة.
- 58- **تيسير الشراكات الرسمية.** بالاستقاء من أفضل الممارسات في مجال الشراكات، ومن تجربته الخاصة، سوف يسوق الصندوق نموذجاً لوضع مسودات لاتفاقيات الشراكات مشابهاً في نطاقه لتلك الموجودة أصلاً في اتفاقيات القروض واتفاقيات التمويل واتفاقيات المنح. وسوف يوفر ذلك نقطة انطلاق لموظفي الصندوق الراغبين في إرساء شراكات رسمية (على الرغم من أنها لن تكون صيغة محددة ولن تستخدم لإضفاء الصيغة الرسمية على الشراكات غير الرسمية، إذا لم يكن هنالك أي قيمة مضافة لهذه العملية). وسوف يعطي ذلك الشركاء المحتملين أيضاً فكرة عن القضايا ذات الأهمية للصندوق.
- 59- سوف يوفر النموذج الوضوح بشأن أهداف الشراكة، ومساهمات وأدوار ومسؤوليات الشركاء المختلفين، والهياكل والإجراءات التي سيتم وضعها للتنسيق والإدارة، واتخاذ القرارات وضمان المساءلة، والموارد التي سيوفرها الشركاء لهذه الشراكة ونشاطها، والقواعد الناظمة للملكية الفكرية الناجمة عن هذه الشراكة، ونهج الاتصالات في هذه الشراكة، وفرص وترتيبات الاستعراضات المشتركة، ومراجعات الحسابات، واستراتيجية خروج واضحة عندما تحقق الاستراتيجية (أو لا تستطيع تحقيق) غاياتها. ومن شأن ذلك أن يساعد على تركيز الشراكة، وعلى تحديد العثرات المحملة، والتخفيف من تكاليف المعاملات الخاصة بوضع اتفاقية ما، والترويج للشفافية والمساءلة، ووضع جدول أعمال تعلم مشترك من خلال هذه الشراكة.
- 60- **الإدارة الفعالة للشراكات.** من الشروط المسبقة للإدارة الفعالة للشراكات: أولاً، ضمان الوضوح فيما يخص الشخص المسؤول ضمن الصندوق عن إدارة شراكات معينة، والإبقاء على هذا الوضوح، حتى عندما تتغير مناصب الأفراد ضمن المنظمة؛ وثانياً، تبسيط العمليات الداخلية لضمان استجابة الشركاء وتجنب التأخيرات في التطرق لشواغل الشركاء. وسيتم العمل على هذين المجالين بموجب هذه الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، وبما أن الشراكات تتطور بمرور الوقت وتتطلب مرونة في إدارتها، فسوف يطور الصندوق بطاقة درجات لاستعراض الشراكات الجارية. ومن شأن ذلك أن يوفر الأساس لتقدير أداء الشراكات على خلفية أهداف

محددة، والتي يمكن بدورها أن تمكن من اتخاذ القرارات المستنيرة فيما يتعلق بتمديد أو إنهاء شراكة معينة. وهناك حاجة خاصة لأن يستعرض الصندوق العدد الكبير من شراكاته القائمة حالياً، على خلفية مساهمتها بتحقيق أهداف الصندوق، وتعديلها إذا كان ذلك ملائماً، أو لإعادة تفعيل الاتفاقيات الخاملة، عندما يتطلب الأمر ذلك، وإيقاف العمل بتلك التي تترتب عليها تكاليف عالية، أو التي تفوق تكاليفها الفوائد المترتبة عنها، وسيتم استكمال هذه العملية كأولوية آنية.

61- **إدارة المعرفة.** سوف يعزز الصندوق من قدرته على اقتناص وإدارة التعلم من الشراكات. فمن جهة سيتطلب ذلك رصدًا واستعراضًا منتظمين للشراكات الجارية من قبل مدراء الشراكات الإفرادية. وفي هذه الأثناء ومن جهة أخرى، يتطلب الأمر إيجاد وظيفة لإدارة المعرفة والمسؤولية عنها في مكتب الشراكات وتعبئة الموارد. وسوف يستند جدول أعمال إدارة المعرفة على عمل الرصد والاستعراض الذي يقوم به مدراء الشراكات الإفرادية، للتركيز على قضايا مثل التركيز الاستراتيجي لشراكات الصندوق، وفعاليتها وكفاءتها، ونقاط ضعف وقوة الشركاء الرئيسيين للصندوق، وأداء الصندوق ومجالات التحسن، والفجوات المتصورة في المهارات والمعرفة، ومجالات سوء الفهم الناجمة عن اختلاف ثقافات المنظمات.

62- **تأصيل الشراكات في عمليات أعمال الصندوق.** سوف يتحرى الصندوق فرص تأصيل إرساء الشراكات وإدارتها في عمليات أعمال الصندوق الجوهرية، عوضاً عن النظر إليها كعمليات إضافية منفصلة. وهناك حاجة مخصصة لاستعراض هذه العمليات ذات الصلة بالبرامج القطرية والمشروعات التي يدعمها الصندوق وبرنامج منح الصندوق والتأكد فيما لو كانت تولي الأولوية الكافية والاهتمام، أو لا توليها، وتوفر الحوافز المؤسسية الملائمة لبناء الشراكات وإدارتها.

63- **رفع سوية قدرات ومهارات الموظفين وتعزيز الثقافة المؤسسية نحو الشراكات.** سوف يستعين الصندوق ويطور خبرات ضمن مكتب الشراكات وتعبئة الموارد لتكون قائداً لاستراتيجية الشراكات فيه، وتوفر الدعم الملائم للموظفين في سائر المنظمة. كما أنه سيطور مناهج وأحداث قصيرة ومفصلة لتدريب الموظفين الرئيسيين، سواء ضمن مكتب الشراكات وتعبئة الموارد أو في المنظمة بأسرها. ومن شأن مثل هذا التدريب: (أ) أن يسعى إلى الترويج لفهم قيمة وأهمية الشراكات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق، في سياقات أخرى؛ (ب) الترويج لتغيير السلوك بما يتماشى مع ضرورة تعزيز جهود الشراكة في الصندوق؛ (ج) تمكين الموظفين من تطوير جملة من المهارات المتعلقة بالشراكات ذات الصلة.

64- **الاتصالات لأغراض الشراكات:** هنالك بُعد هام للاتصالات في استراتيجية الشراكات. فكي يغدو الصندوق شريكاً يختاره الآخرون، فإن ذلك يعني تيسير الأمر على الآخرين كي يفهموا ما الذي يمكن لهم أن يتوقعوه من الشراكة مع الصندوق وأن يدركوا مزاياه النسبية، بما في ذلك خبرته الواسعة مع الحكومات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من وكالات الأمم المتحدة الأخرى (كما تم تحديده في القسم ثانياً). كذلك فإن ذلك يعني أن إيصال معلومات لمدراء البرامج القطرية وغيرهم من موظفي الصندوق عن المزايا التي سيتمتعون بها هم أنفسهم في حال العمل ضمن نموذج الشراكة. ولمساعدة الشركاء المحتملين على فهم فوائد الشراكة مع الصندوق، سوف تطور شعبة الاتصالات منتجات خارجية للاتصالات تتضمن رسائل على الإنترنت ورسائل مطبوعة وصور وأشربة فيديو تستند إلى المعلومات الموثوقة ودراسات الحالة التي تبني على الهوية المميزة المعروفة للصندوق، وتسلط الضوء على نقاط القوة الفريدة من نوعها التي تتمتع بها المنظمة

كشريك. ولمساعدة الموظفين على التعرف على مزايا العمل ضمن نموذج الشراكة، سوف تستخدم شعبة الاتصالات موقع الصندوق الداخلي على شبكة الإنترنت وغيرها من منتديات وأدوات الاتصالات الداخلية لإظهار مدى الإنتاجية الأكبر والموارد الأعظم التي يمكن استقطابها من الشراكات لمساعدة الصندوق على تحقيق أهدافه في الحد من الفقر. ومع مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، سوف تعزز شعبة الاتصالات أيضا مهارات الاتصالات التي يتمتع بها الموظفون لضمان قدرتهم على التعبير بوضوح عن القيمة التي يمكن أن يأتي بها الصندوق إلى الشراكات.

### مسؤوليات التنفيذ

65- يعد إرساء الشراكات وإدارتها مسؤولية لامركزية تتخلل جميع أقسام الصندوق. ولن تغير استراتيجية الشراكات هذا الوضع. وإنما، وضمن سياق الاستراتيجية، ستستمر وحدات فردية في المنظمة بالاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن الشراكات التي تدخل فيها كوسيلة لتحقيق أفضل لنتائج الإدارة المؤسسية، كما تنعكس في خطط أعمالها. ولكن الذي سيتغير هو أنها ستكون قادرة على الاستفادة من الدعم والأدوات التي سيتم توفيرها من خلال استراتيجية الشراكات. وستساعدنا، في الأساس، هذه الأدوات والدعم على إرساء وإدارة ورصد شراكاتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة. أما المسؤولية الإجمالية عن كفاءة تنفيذ استراتيجية الشراكات، كما هي محددة في خطوط الإجراءات الموصوفة أعلاه، سيضطلع بها مكتب الشراكات وتعبئة الموارد المؤسس حديثا. إضافة إلى ذلك، ستلعب شعبة الاتصالات دورا رئيسيا في بناء الوعي بنهج الصندوق في إرساء الشراكات، سواء خارجيا للشركاء المحتملين أو الفعليين، أو داخليا لموظفي الصندوق. وستكون الرسائل الخارجية والداخلية المتعلقة بالشراكات مرئية وواضحة ومفصلة لجمهور مستهدف، ويمكن الوصول إليها بيسر وسهولة. وسوف تنشر النتائج والنجاحات والتحديات والاكتشافات الناشئة عن عمل الصندوق الجاري طويل الأمد مع شركائه.

66- وسوف يضطلع مكتب الشراكات وتعبئة الموارد بثلاثة أدوار محددة لها علاقة بالاستراتيجية. الدور الأول هو دور المدير الإجمالي للاستراتيجية، إذ أنها ستكون مسؤولة عن ضمان تنفيذ خطوط العمل في الاستراتيجية، وسترصد وتقدر أداء الصندوق في هذا الأمر. وسوف تبني أيضا الثقافة المؤسسية في الصندوق وقدرته ومعرفته المتعلقة بأداء الشراكات (على الرغم من أنها لن تكون مسؤولة عن أداء الشراكات من قبل كل وحدة فردية). وستكون بمثابة المورد للمنظمة ككل، وسوف توفر المشورة والخبرة في العمل مع الشركاء المختلفين، كما ستوفر دعما تقنيا وبناءا للقدرات، وستجمع وتحلل البيانات الخاصة بالشراكات، وتقتنص التعلم من الشراكات. ثانيا، سوف تدعم بصورة مباشرة الوحدات في المنظمة بأسرها لتمكينها من تنفيذ و/أو التوسط في إرساء الشراكات، كما ستستخدم خبرتها ومعرفتها لتوفير جهة اتصال واضحة ويمكن الوصول إليها بسهولة لكل من يسعى للحصول على دعم وقيادة آنية في مجال إرساء الشراكات وإدارتها. وثالثا، سوف تلعب دور مدير شراكات فردية محددة مع مسؤوليات مخصوصة تتعلق بتطوير الشراكة مع القطاع الخاص وتعبئة الموارد.

67- وكخطوة أولى، سوف تعمل مكتب الشراكات وتعبئة الموارد مع الدوائر الأخرى من جهة لإرساء تقسيم واضح للمسؤوليات والمحاسبة فيما يتعلق باستراتيجية الشراكات والأنماط المختلفة للشراكات، ومن جهة أخرى لتحديد الفرص والعمليات للتعاون بين هذه الشعبة والأقسام الأخرى في الصندوق.

68- ومن شأن مثل هذا النهج أن يتجنب كلا من خلق وحدات بيروقراطية تتمتع بالسيطرة على إرساء الشراكات والموافقة عليها أو إدارتها، أو فرض نموذج واحد متشدد لما يتوجب أن تكون الشراكات عليه. عوضا عن ذلك، سيسعى مكتب الشراكات وتعبئة الموارد بصورة نشطة لتعاون وثيق مع غيرها من الوحدات لضمان استخدام الموارد، سواء المالية أو البشرية منها، دعما للشراكات بصورة انتقائية واستراتيجية وفعالة وكفوة في المجالات الرئيسية. وسوف يضمن هذا النهج: (أ) من خلال التفويض بالمسؤولية عن الشراكة أن تبقى المسؤولية مسؤولية كل فرد؛ (ب) أن يكون هنالك متسع للابتكار والتنوع ضمن إطار واضح للممارسات الجيدة؛ (ج) أن يكون لدى الصندوق مصدر واحد للمعرفة المتعلقة بالشراكات والذي يمكن تحديده والوصول إليه بسهولة؛ (د) التعلم التراكمي من الشراكات مما يمكن اقتناصه وإدارته مركزيا.

69- وأما الدور المحدد لمكتب الشراكات وتعبئة الموارد فهو ليس بالدور الذي تعتبر هذه الوحدة مجهزة بالكامل للعبه. فالوحدة قد أنشئت حديثا وما زال هيكلها وقدراتها قيد البناء. إلا أن استراتيجية الشراكات سوف توفر التوجيه والتكيز لعمل هذه الوحدة. وبهذه الصورة ستقود تخطيط عملها، في حين سيكون تنظيمها المتطور وخطة المهارات التي تحتويها وأنشطة تنمية القدرات فيها موجهة جميعا نحو الدور المتوقع لها أن تلعبه.

#### إدارة المخاطر

70- المقصود بهذه الاستراتيجية بصورة واضحة هو التطرق للمخاطر المتصلة بالنهج الحالي المتمثل في الافتقار إلى رؤية مؤسسية مشتركة للشراكات، وإرساء شراكات غير متوازنة وعلى أساس كل حالة بذاتها؛ وعدم الاتساق في إدارة الشراكات؛ وضعف الرصد والتعلم؛ ومحدودية الانتشار بين الشركاء المحتملين. وبالتالي فإن المخاطر المحتملة المتعلقة بهذه الاستراتيجية تتجم عن عدم تنفيذها. وهي تتضمن ما يلي:

- خطر ألا يكون مكتب الشراكات وتعبئة الموارد قادرة على ضمان تنفيذ فعال للاستراتيجية؛
- خطر عدم تنفيذ الاستراتيجية من قبل الوحدات الأخرى في المنظمة، إذ أن إرساء الشراكات نشاط تتخرط فيه أساسا أجزاء عدة من المنظمة. وقد يتسائل بعض الأفراد عن القيمة المضافة لاستراتيجية من هذا القبيل في عملهم؛
- خطر أن تحد الإجراءات البيروقراطية الأكبر من قدرة الصندوق على التحول إلى شريك أفضل لمنظمات أخرى.

71- وسوف يتم التخفيف من هذه المخاطر من خلال ما يلي:

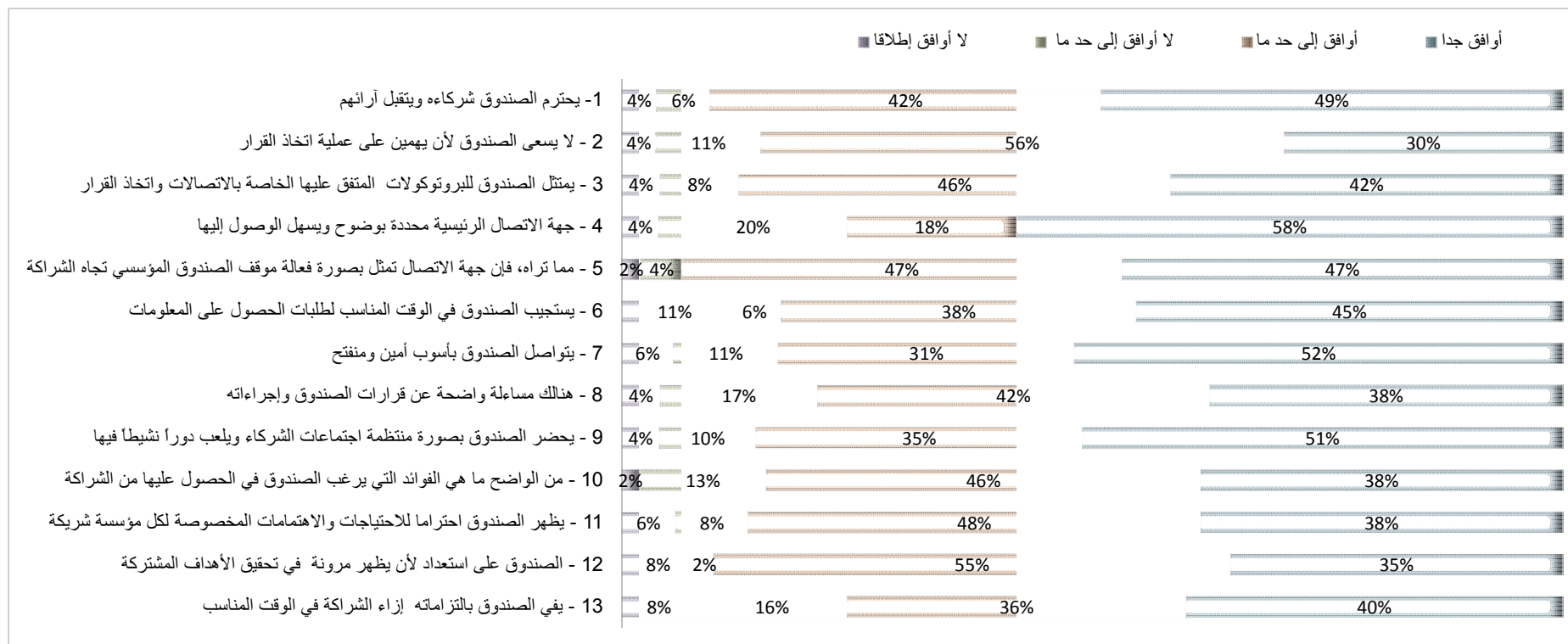
- بناء قدرة مكتب الشراكات وتعبئة الموارد على إدارة الاستراتيجية؛
- ضمان أن تفوق مزايا الاستراتيجية لموظفي الصندوق أية تكاليف محتملة، وذلك بأن تدعم وتيسر عملهم عوضا عن إعاقته أو جعله بيروقراطيا؛
- نشر هذه الاتفاقية بصورة فعالة على جميع العاملين في المنظمة والشركاء المحتملين على حد سواء؛
- ضمان أن يمتلك الموظفون والشركاء فهما كافيا ومهارات كافية لإرساء فعال للشراكات؛
- تبسيط واستخدام عمليات أعمال الصندوق لتأصيل استراتيجية الشراكات في عمل الموظفين اليومي؛
- المزيد من الرصد والإبلاغ الفعالين عن أداء الشراكات.

## قياس النتائج

72- يجري حاليا قياس النتائج المتحققة في مجال الشراكات. وقد وضع الصندوق أهدافا للشراكات باستخدام التمويل المشترك للمشروعات كمؤشر جزئي، والذي بناء عليه، ومنذ 2009، كان يقوم بالإبلاغ عن النتائج للمجلس التنفيذي سنويا من خلال تقريره الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق. وبالنسبة لفترة التجديد التاسع للموارد، فقد وضع نسبة مستهدفة للمشاركة في التمويل، وهي 1 إلى 1.6. إضافة إلى ذلك، فإن إطار النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد (2013-2015) يتضمن مؤشرا جديدا لتقدير أداء الشراكات على المستوى القطري يستند إلى منظور شركاء الصندوق في كل بلد، وكجزء من قياسه للفعالية التشغيلية للبرامج والمشروعات القطرية (المستوى الرابع). سيبدأ جمع البيانات على خلفية هذا المؤشر من عام 2012. كذلك هنالك جملة إضافية من نتائج الشراكات تتعلق باستراتيجية الصندوق الخاصة بالقطاع الخاص كما تحددتها تلك الوثيقة.

73- وتحدد النتائج التي يتوقع تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية الشراكات في إطار قياس النتائج المرفق بهذه الوثيقة (الملحق الثاني). ولكونها مستقاة من غاية وأهداف الاستراتيجية، فهي تركز على مجالات العمل المعرفة أعلاه. وسوف توفر الأساس لجزء من خطة عمل مكتب الشراكات وتعبئة الموارد. كذلك فقد تم تحديد الجملة المبدئية من المؤشرات ومسائل التثبيت منها. وسيتم قياس نتائج أخرى مما له علاقة بالشراكات كجزء من مهمة إدارة المعرفة التي سيضطلع بها مكتب الشراكات وتعبئة الموارد.

## نتائج مسح الشركات الذي نظمه الصندوق



## إطار قياس النتائج

الغاية من استراتيجية الشراكات هي تمكين عدد أكبر من السكان الريفيين من التخلص من الفقر من خلال استخدام أكثر انتقائية وإدارة أكثر فعالية للشراكات

الأهداف	المؤشرات	طرق التثبيت
<p>كون الصندوق أكثر استراتيجية وانتقائية في شراكاته</p> <p>إرساء الصندوق وإدارته للشراكات بصورة فعالة وكفؤة</p> <p>تحول الصندوق إلى شريك يختاره الآخرون</p> <p>ومن خلال شراكاته، مساعدة الصندوق لأصحاب المصلحة الآخرين في التنمية الريفية ليصبحوا أكثر صلة وفعالية وكفاءة</p>	<p>عدد الشراكات في كل فئة من فئات الشراكات (الفقرة 46) وعدد تلك التي لا توازي فئات الشراكات</p> <p>عدد الشراكات التي تستجيب للأولويات المحددة (الفقرات 47-ب) والتي لا تستجيب للأولويات المحددة</p> <p>منح درجات للشراكات المستعرضة</p> <p>كيف يصنف الشركاء أداء الصندوق في إرساء الشراكات</p> <p>تعبئة الموارد التكميلية/المتتممة</p> <p>مستويات التمويل المشترك للمشروعات</p> <p>أداء وأثر المشروعات التي يدعمها الصندوق</p>	<p>بيانات وحدة الشراكات وتعبئة الموارد</p> <p>استعراضات الشراكات</p> <p>مسح سنوي للزيائن/مسوحات منتظمة للشراكات</p> <p>عدد زائري صفحة الشراكات على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت</p> <p>تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق</p> <p>تقارير إنجاز المشروعات/التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق</p>
مجالات الإجراءات		
<p>تقدير الشركاء المحتملين</p> <p>إطار قانوني للشراكات</p> <p>إدارة فعالة للشراكات</p> <p>إدارة المعرفة</p>	<p>إعداد قائمة مرجعية لتقدير الشراكات</p> <p>إعداد نموذج لاتفاقيات الشراكة الرسمية واستخدامه</p> <p>تطوير نظام بطاقات الدرجات لاستعراض الشراكات القائمة</p> <p>إيجاد وظيفة التعلم في وحدة الشراكات وإدارة المعرفة وتقاسم المعرفة في المنظمة بأسرها</p>	<p>أداة تقدير الشراكات</p> <p>نموذج لاتفاقيات الشراكة الرسمية: صياغة اتفاقيات رسمية</p> <p>بطاقات الدرجات، استعراضات الشراكات والأداء</p> <p>تقارير وحدة الشراكات وتعبئة الموارد</p>



تعديل عمليات الأعمال	استعراض فرص تأصيل الشراكات في عمليات أعمال الصندوق	تأصيل الشراكات في عمليات أعمال الصندوق
مؤهلات الشراكة	تدريب الموظفين على المهارات ذات الصلة بالشراكات	رفع سوية قدرة موظفي الصندوق ومهاراتهم
موقع الصندوق على شبكة الإنترنت	رفع سوية موقع الصندوق على شبكة الإنترنت للوصول إلى الشركاء	الاتصالات الخاصة بالشراكات
النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الإداء	إعطاء جميع الوحدات في الصندوق صورة واضحة عن كيفية مساهمتها في استراتيجية الشراكات	تحديد المسؤوليات المؤسسية عن الشراكات

## SUPPLEMENTARY FUND AGREEMENTS

As of 31 December 2011

Thematic and Geographic Focus		Dates of Agreement	Contribution under Agreement (US\$)	Received under Agreement (US\$)
<b>(a) DONOR Flexible use</b>				
<b>Finland</b>	• Provide support to prepare and implement IFAD VIII (Euro 1,500,000)	6 Jun. 2009 5 Jun. 2012	1 971 091	137 959
<b>Italy</b>	• market access, capacity building, farmers associations	12 Nov. 2001 12 Nov. 2016	9 671 275	9 671 275
<b>Sub-Total</b>			<b>11 642 366</b>	<b>9 809 234</b>
<b>(b) DONOR Cofinancing</b>				
<b>Belgium BSF-Rwanda</b>	co-financing contribution to the Support Project for the Strategic Transformation of Agriculture – PAPSTA, for Euro 4,000,000	12 Dec. 2008 12 Dec. 2013	5 256 242	2 520 300
<b>Denmark-Moldova</b>	Co-fin to the Youth Entrepreneurship Financing Sub-Component under the Rural Financial Services and Agribusiness Dev. Project for DKK26,999,816	9 Dec. 2010 30 Jun. 2014	4 784 000	0
<b>Denmark-Armenia</b>	Co-fin to the Farmer Market Access Programme (DKK 10,000,000)	29 Dec. 2008 29 Dec. 2012	3 000 000	530 757
<b>Denmark-Armenia 2</b>	Co-fin Rural Assets Creation Programme (RACP) in Armenia (DKK24,685,000)	30 Nov 2011 30 June 2015	4 392 349	
<b>Italy - Viet Nam</b>	Pilot Project for Poverty Reduction in Gia Lai Province in the Socialist Republic of Viet Nam	16 Dec. 2008 16 Dec. 2012	1 400 600	1 055 026
<b>Italy-Iran</b>	co-fin grant to the Rural Micro finance Support Project (Phase III)	5 Dec. 2005 5 Dec. 2011	543 540	1 113 540
<b>Netherlands - Bangladesh</b>	To support Market Infrastructure Dev. Project in Charlands Bangladesh	1 Sept. 2006 30 Aug. 2012	5 875 000	1 047 760
<b>Netherlands - South Sudan</b>	Co-finance to the Southern Sudan Livelihoods Development Project	16 Jul. 2009 31 Dec. 2014	9 550 000	3 180 000
<b>Netherlands - Sudan</b>	Co-fin to the Sudan-South Kordofan Rural Development Programme Agreement for Euro 6,904,000	8 Dec. 2009 31 Dec 2014	9 072 273	3 918 918
<b>Ireland - Tanzania</b>	Co-fin to MUVI-Tanzania	12 Oct 2001 30 Jun. 2010	1 044 607	1 044 607
<b>Finland - Zambia</b>	Co-fin Smallholder Production Promotion Programme-S3P (EUR 5,5million)	13 Dec 2011 2015	7 227 332	1 576 873
<b>OFID-Somalia</b>	Co-fin grant for Food Security for Pastoralist Programme to be implemented in conjunction with the NWICDP II	15 Feb. 2012 2015	1 500 000	600 000
<b>Sub-Total</b>			<b>53 645 943</b>	<b>16 587 780</b>

**(d) DONOR Specific themes**

<b>Canada</b>	• Support to IOE: originally for IEE, then reallocated to AfDB-IFAD joint evaluation; to support the 2011 Corporate-level gender evaluation and the CLE on Efficiency in 2012	31 Mar. 2004 31 Dec. 2012	228 224	228 224
<b>Canada - LEWI</b>	• Gender: Women Legal Empowerment	27 Jun. 2008 31 Dec. 2012	986 369	986 369
<b>Luxembourg</b>	• Migrant Remittances System • Africa	15 Dec. 2011 31 Dec. 2013	2 161 619	1 110 371
<b>France</b>	• Renegotiated in 2010 for NRM and Food Security Seminar at FAO (originally: PRSP, NEPAD and cooperation North-South; support to WCA)	30 Jan. 2004 NA	829 951	829 951
<b>WB-IBRD GAFSP</b>	To support IFAD to design and supervise two GAFSP programmes in Sierra Leone (US\$19million) and Togo (US\$3.8 equivalent )	Nov 2010 n.a.	3 800 000	22 800 000
<b>Italy - RURALFIN</b>	• Rural Finance activities • Asia and Africa	9 May. 2005 8 May 2012	6 104 250	6 104 250
<b>Italy - Balkans</b>	• Originally Farmers' Access to Markets in the Balkans. Remaining US\$62,000 budget under negotiation	Under negotiation for amendment	3 632 250	3 632 250
<b>Japan WID</b>	Women-in Development Activities	14 Nov. 1995 no expiry	5 823 151	5 823 151
<b>Norway</b>	• Gender • Sub-Saharan Africa	19 Oct. 1998 no expiry	4 835 344	4 835 344
<b>Norway</b>	• Gender coordinators Programme NOK 5 million	8 Dec. 2008 8 Jun. 2011	724 323	724 323
<b>Norway</b>	• Women Leadership Programme NOK 5 million	8 Sept. 2009 8 Mar. 2012	800 000	800 000
<b>Spain- LAC; NEN</b>	• Remittances and Human Rights	15 Feb. 2008 27 Nov. 2013	2 630 500	2 630 500
<b>Spain-FFR</b>	• Financing Facility for Remittances	15 Feb. 2008 12 Nov. 2014	8 463 900	8 463 900
<b>Spain - GECC</b>	• Support to rural people to respond to the effect of climate change	15 Oct. 2008 12 Nov. 2011	1 878 357	1 878 357
<b>Spain - Brazil</b>	• Gestión de Conocimiento en Zonas Semiáridas de Nordeste de Brasil 3500000 eur	17 Dec 2009 3 Jan 2014	5 053 475	5 053 475
<b>Sweden</b>	• Support IFAD's reform for efficiency	14 Dec 2001 30 Apr 2012	1 641 813	1 641 813
<b>Sweden -Sida - IOE</b>	• Support to efficiency corporate evaluation	31 Dec 2012 1 Mar 2011	100 000	100 000
<b>Swiss -IOE</b>	• Phase Three of the Partnership on Development Effectiveness through Evaluation 1,500,000 CHF (CHF300,000 or US\$258 871 received)	1 Apr. 2009 31 Dec. 2012	1 293 905	413 366
<b>Swiss-SSA</b>	• Support to: IFAD's RPR; Country Office in Burkina Faso; and WCA regional cassava Programme (originally Sub-Saharan Africa)	18 Jun. 1996; 31 Dec. 2012	8 765 038	8 765 038
<b>Swiss-Land Tenure</b>	FAD-contribution to Community Investor Partnerships Project in Mozambique (2009-2012)	29 Jan. 2009; 31 Dec. 2012	191 427	191 427

<b>Swiss-Water and Irrigation</b>	IFAD Improving projects in water sector (CHF 1,700,000)	6 Dec. 2010 30 Jun. 2012	1 637 122	1 637 122
<b>Swiss-FF 2012</b>	Support to the Farmers' forum 2012 (CHF 180,000)	15 Dec. 2011 15 Dec. 2012	191 521	191 521
<b>Swiss-SFOAP</b>	bridging phase SFOAP pilot to main phase	25 Apr. 2012 30 Nov. 2012	120 000	120 000
<b>Sub-Total</b>			<b>61 772 540</b>	<b>78 960 752</b>
<i>Agreements signed in Euro which US\$ equivalent has been calculated at US\$/EUR exchange rate of 0.761</i>				
<b>European Union-FFR</b>	Migrant Remittances System	29 Dec. 2005 31 Aug. 2013	5 302 325	3 599 999
<b>European Union-CGIAR</b>	• Consultative Group for International Agriculture Research III (Eur 17.5 million)	22 July 2010 1 Jun. 2013	22 996 058	6 343 150
<b>European Union-CGIAR</b>	• CGIAR-CIP (Eur 5 million) Strengthening Pro-poor Agriculture Innovation for Food security in Andean Region	20 Dec 2010 15 Jun. 2014	6 570 302	1 386 424
<b>European Union-CGIAR</b>	• Consultative Group for International Agriculture Research IV (Eur 32 million)	Dec 2011	42 224 000	
<b>European Union-Food Security</b>	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in <b>Madagascar</b> (PARECAM)	12 Jun. 2009 1 Oct 2011	16 425 756	10 038 938
<b>European Union-Food Security</b>	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in <b>Burundi - Philippines</b>	12 Jun. 2009 1 Oct 2011	19 052 277	11 986 360
<b>European Union-Food Security</b>	Food Facility-Programme supporting resilience to FS in <b>Mozambique</b>	17 Aug. 2009 17 Aug 2011	6 252 102	4 601 633
<b>European Union - Eritrea</b>	Post-crisis rural recovery and development in Eritrea	1 Sept. 2009 1 Sept. 2012	6 176 084	3 497 135
<b>European Union-Food Security</b>	Food Facility WCA ECOWAS	22 July 2010 22 Oct. 2012	26 281 209	20 823 916
<b>European Union-SFOAP</b>	Support to Farmers Organization	14 Jan 2009 14 Jan. 2012	7 049 934	4 730 618
<b>European Union-TAF</b>	TAF (Eur 10 million)	11 May 2011 11 May 2016	13 140 604	289 194
<b>Coopernic</b>	To improve the management of water for intensified cropping activities with MIS and liquid organic fertilizers (Euro 3million)	29 Dec. 2008 31 Dec. 2011	3 680 855	3 680 855
<b>Sud-Total</b>			<b>175 151 507</b>	<b>175 151 507</b>
<b>GrandTotal</b>			<b>302 332 356</b>	<b>176 335 989</b>

## AGREEMENTS BETWEEN IFAD AND OTHER ORGANIZATIONS<sup>9</sup>

As of 31 December 2011

	<b><i>Institution/ Organization</i></b>	<b>Acronym</b>	<b>Form of Cooperation</b>	<b>Date</b>
1.	African Development Bank	AfDB	Cooperation Agreement IFAD/AfDB Cooperation Agreement AFDB/IFAD Memo of Understanding IFAD/ADB/African Dev. Fund Accord multi-donateurs de don a la Banque Africaine de Developpement et au Fonds Africain de Developpement pour l'initiative migration et developpement	25-07-1978 18-05-1989 13-02-2008 23-10-2009
2.	African Export-Import Bank	AFREXIM BANK	Cooperation Agreement IFAD/AFREXIM	22-07-1996
3.	African Regional Center for Technology	ARCT	Cooperation Agreement	26-09-1996
4.	Alliance for a Green Revolution in Africa	AGRA	Memo of Understanding between AGRA and African Enterprise Challenge Fund (AECF) Donors Memo of Understanding between IFAD, FAO, WFP and AGRA	08-04-2008 04-06-2008
5.	Andean Development Corporation	CAF	Cooperation Agreement	27-07-1982
6.	Arab Fund for Economic and Social Development	AFESD	Agreement	31-10-1980
7.	Arab Authority for Agricultural Investment and Development	AAAID	Cooperation Agreement Management Agreement IFAD/AAAID	24-11-2000 26-08-2004
8.	Arab Bank for Economic Develop. in Africa	BADEA	Cooperation Agreement (english/arabic)	30-08-1982
9.	Arab Organization for Agricultural Development	AOAD	Agreement	15-06-1981
10.	Asian Development Bank	AsDB	Cooperation Agreement IFAD/ADB Memo of Understanding of working arrangements between ADB/IFAD Addendum to Memo of Understanding on strategic partnerships for implementation of UNCCD in Central Asian Republics Asia and the Pacific Regional Food Security Framework Agreement ADB/FAO/IFAD	11-04-1978 15-06-1994 23-10-2003 27-09-2010
11.	Banco de Desarrollo Económico y Social (Venezuela)	BANDES	Convenio marco de cooperación interinstitucional entre el BANDES y el FIDA	11-09-2007
12.	Bill and Melissa Gates Foundation		Countersigned Agreement, IFAD-WFP Weather Risk Management Facility	24/06/2008

<sup>9</sup> Excludes supplementary funding agreements, loan/financing agreements and grant agreements

13.	Caribbean Development Bank	CDB	Agreement	13-10-1980
14.	Central American Bank Economic Integration	BCIE	Acuerdo de Cooperación	02-09-1982
15.	Consultative Group on International Agricultural Research	CGIAR	Declaration of Intent on Cooperation on Child Labour in Agriculture between ILO/FAO/IFAD/IFAP/IFPRI/CGIAR/IUF	12-06-2007
16.	Commonwealth Secretariat	COOS	Memorandum of Understanding	21-03-1983
17.	Community of Portuguese Speaking Countries	CPLP	Agreement between CPLP/IFAD on rural development (Eng./Port.version)	08-11-2007
18.	DSEL-ZEL (German Foundation for International Devt Centre for Food, Rural Development and the Environment)	DSEL-ZEL	Letter of understanding	31-07-2002
19.	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	GTZ	Cooperating Agreement	14-09-2004
20.	European Economic Community	EC	Financial and administrative framework Agreement EC/UN Agreement between EC/IFAD	29-04-2003 27-09-2004
21.	Financial Fund for the Development of the Plata Basin	FONPLATA	Agreement	11-07-1986
22.	Food and Agricultural Organisation of the United Nations	FAO	Memorandum of Understanding FAO/IBRD/IFAD Protocol of Joint Agreement IFAD/FAO Copublishing Agreement FAO/IFAD Statement of Intent Programmatic Cooperation on Food Security and Nutrition between EC/FAO/WFP/IFAD	29-03-1974 18-03-1999 10-2000 29-06-2011 19-09-2011
23.	Former FAO and other UN staff association	FFOA	Cooperation Agreement	15-05-2003
24.	Global Alternative Energy Foundation	GAEF	Framework Agreement	25-09-2009
25.	Global Environment Facility	GEF	Memo of Understanding	29-04-2005
26.	Government of Netherland		Memorandum of understanding on the arrangement between the minister of foreign affairs of the kingdom of the Netherlands and the IFAD	03-09-2010
27.	Inter-American Development Bank	IB	Memorandum of Understanding	26-04-2004
28.	Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture	IICA	Addendum al acuerdo de constitución del Grupo Interagencial de Desarrollo Rural en America Latina y el Caribe entre USAID/BID/BM/FIDA/FAO/IICA/CEPAL/UAID/GTZ	03-10-2006
29.	International Bank for Reconstruction and Development	IBRD	Financial Procedure Agreement Agreement for the provision of technical advisory services	18-11-2009 28-04-2010
30.	International Development Research	IDRC	Memo of Understanding	29-10-1996

	Centre			
31.	International Food Policy Research Institute	IFPRI	Cooperation Agreement	09-07-2007
32.	International Labour Organisation	ILO	Agreement	06-12-1978
33.	Coalition Council of the International Land Coalition	ILC	Concerning the hosting of the Secretariat of the ILC	12-2008
34.	Inter Press Service	IPS	Letters of Co-operation	13-11-1986 15-12-1988
35.	Islamic Development Bank	IsDB	Cooperation Agreement IsDB/IFA Framework co-financing agreement	03-05-1979 13-02-2010
36.	Islamic Educational Scientific and Cultural Organization	ISESCO	Cooperation Agreement ISESCO/IFAD (Eng./Fr./Arabic)	03-07-1995
37.	Japan International Cooperation Agency	JICA	Memorandum of Understanding Between IFAD and Japan International Cooperation Agency (JICA)	19-10-2010
38.	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	UNAIDS	Memorandum of Understanding for a cooperation framework between IFAD/UNAIDS	27-09-2001
39.	League of Arab States	LAS	Cooperation Agreement LAS/IFAD (English/French/Arabic)	29-06-1993
40.	New partnership for Africa's Development	NEPAD	Memorandum of Understanding IFAD/NEPAD	28-06-2004
41.	Organization of African Unity	OIAU	Cooperation Agreement	25-06-1982
42.	Organization of Islamic Cooperation	OIC	Cooperation Agreement OIC/IFAD (English/Arabic)	22-10-1983
43.	OPEC Fund for International Development	OFID	Memorandum of Understanding between IFAD/ADB/IBRD/OPEC Fund concerning NENAMTA Framework agreement for the enhancement of cooperation and the direction of joint operations between IFAD and OFID	24-07-1997 03-12-2010
44.	University of Rome, La Sapienza		Fellowship Agreement	19-07-2011
45.	United Nations	UN	Agreement UN/IFAD Financial Management Framework Agreement UN/IBRD/IDA	06-04-1978 10-03-2006
46.	United Nations Administrative Tribunal	UNAT	Special agreement extending the jurisdiction of the UNAT to IFAD	25-08-1980
47.	United Nations Capital Development Fund	UNCDF	Amendment to the MOU between UNCDF/IFAD	18-10-2010
48.	United Nations Children's Fund	UNICEF	Memo of Understanding IFAD/UNICEF	28-04-2005
49.	Conference of the Parties of the United Nations Convention to Combat Desertification	COP/ UNCCD	Modalities and Administrative Operations of the Global Mechanism	26-11-1999
50.	United Nations Development	UNDP	Memo of Understanding Memo of agreement Italy/UNDP/UNOPS to Bosnia &	06-04-1978 22-07-1997

	Programme		Herzegovina Agreement UNDP/IFAD Framework Agreement UNDP/IFAD	12-04-2005 30-09-2008
51.	United Nations Development Fund for Women	UNIFEM	Memo of Understanding	18-02-2003
52.	United Nations Fund for International Partnerships	UNFIP	Basic implementation Agreement IFAD/UNFIP Microfinance's contribution to women's empowerment and health project	12-02-2004 24-12-2003
53.	United Nations High Commissioner for Refugees	UNHCR	Agreement	10-06-1988
54.	United Nations Human Settlement Programme (ex UNCHS)	UNHSP (HABITAT)	Memo of Understanding	01-07-1981
55.	United Nations Industrial Development Organization	UNIDO	Relationship Agreement IFAD/UNIDO	05-06-1989
56.	United Nations Department of Technical Cooperation for Development	UNDTCD	Cooperation agreement	23-05-1991
57.	United Nations Population Fund	UNFPA	General Cooperation Agreement	18-06-2002
58.	United Nations Office for Project Services	UNOPS	Revised Cooperation Agreement	03-06-2008
59.	United Nations Dag Hammarskjold Library)	UNDHL	Memorandum of agreement	08-12-2004
60.	University of Rome, La Sapienza		Fellowship Agreement	19-07-2011
61.	West African Development Bank	BOAD	Prestation de services Accord de coopération FIDA/BOAD	17-12-1986 13-12-1996
62.	World Bank	WB	Letter of agreement	18-06-1998
63.	World Food Programme	WFP	Memo of Understanding between IFAD and WFP for operational partnership in Asia region Memorandum of Understanding between WFP, IFAD and Gapi - Sociedade de Investimento, S.A. regarding The Management of the Guarantee Fund under the Joint Programme	21-01-2004 14-04-2011
64.	World Health Organization	WHO	Cooperation Agreement (French & English) with exchange letters Supplementary agreement IFAD/WHO Supplementary agreement MOU WHO-UNICEF-IFAD-UNDP	18-07-1980 22-01-1997 10-07-2002 07-05-1984
65.	Worldview International Foundation	WIF	Letter of understanding WIF/IFAD	Dec.1989
66.	World Meteorological Organization	WMO	IFAD/WMO exchange of letters	05-01-1981



