



## مساعدة 80 مليون شخص على التخلص من قبضة الفقر: استعراض خطة الصندوق متوسطة الأجل للفترة 2013-2015

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئيسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

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

**Gary Howe**

مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي

رقم الهاتف: +39 06 5459 2262

البريد الإلكتروني: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@ifad.org)

**هشام ذهني**

موظف التخطيط الاستراتيجي

رقم الهاتف: +39 06 5459 2183

البريد الإلكتروني: [h.zehni@ifad.org](mailto:h.zehni@ifad.org)

**Tim Balint**

موظف مساعد للتخطيط الاستراتيجي

رقم الهاتف: +39 06 5459 2730

البريد الإلكتروني: [t.balint@ifad.org](mailto:t.balint@ifad.org)

## المحتويات

### موجز تنفيذي ii

- 1 استعراض خطة الصندوق متوسطة الأجل للفترة 2013-2015
- 1 أولاً- مقدمة
- 2 ثانياً- إطار التخطيط ومخصصات الموارد عالية المستوى
- ثالثاً- أطر وطنية فعالة للسياسات والتنسيق والبرمجة والمؤسسات والاستثمار
- 6 لأغراض الحد من الفقر الريفي - مجموعة النتائج الأولى
- رابعاً- إطار سياساتي داعم لتعزيز الموارد على المستوى العالمي،
- 11 وإطار سياساتي لأغراض الحد من الفقر الريفي - مجموعة النتائج الثانية
- خامساً- منصة للخدمات المؤسسية والإدارة تتسم بالكفاءة والفعالية في
- 12 مقر الصندوق وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية - مجموعة النتائج الثالثة
- سادساً- أداء الهيئات الرئيسية للصندوق لوظائفها بصورة فعالة وكفؤة -
- 14 مجموعة النتائج الرابعة

الذيل: جداول موجزة لمخرجات مجموعات النتائج

## موجز تنفيذي

- 1 تعرّض خطة الصندوق متوسطة الأجل للفترة 2013-2015 الاستراتيجية التشغيلية والأنشطة ومخصصات الميزانية ومخصصات الموارد البشرية لتحقيق أهداف الصندوق المتمثلة في رفع قدرات أصحاب الحيازات الصغيرة على الاستجابة لتحدي الأمن الغذائي، وزيادة صمود سبل العيش الريفية في وجه تغير المناخ، والحد من الفقر الريفي من جهة، ومن جهة أخرى زيادة الكفاءة المؤسسية. أما مؤشرات وإجراءات جودة أداء الصندوق، على خلفية هذه الأهداف، فترت في إطار قياس النتائج.
- 2 وبما يتماشى مع توقعات الدول الأعضاء المعبر عنها في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، يخطط الصندوق لتحقيق زيادة هامة (50 بالمائة) في عدد الأشخاص الذين تصل إليهم عملياته، ومساعدة عدد كبير جداً منهم (80 مليوناً) للتخلص من قبضة الفقر. وسيقوم الصندوق بذلك مع مستوى من القروض والمنح الجديدة يساوي إلى حد كبير مستوى الفترة 2010-2012، وبأقل قدر من النمو في الميزانية العادلة.
- 3 ولتحقيق زيادة كبيرة في الأثر، بدون زيادة موارده الخاصة، سيركز الصندوق على توسيع نطاق النهج الناجحة والابتكارية في مقايرية القضايا الرئيسية في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، وخاصة تلك المتعلقة بالتكثيف المستدام ببيئاً للإنتاج وإدخال سلسل قيم زراعية حديثة من خلال التركيز على موارده في تكرار تلك النهج والترويج لإدراج الحلول التي تمت تجربتها وثبت نجاحها في برامج واستثمارات الشركاء الإنمائيين الآخرين (المزارعين أنفسهم والحكومات والجهات المانحة والقطاع الخاص). وتنتمي العناصر الرئيسية في هذه الاستراتيجية في تعزيز حوار السياسات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، وإدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، والنهج الجديدة في تعبئة الموارد لتوسيع تدفقات الموارد بما يتعدي الآليات التقليدية، وتقييم أفضل للأثر لتوفير قاعدة براهين لأغراض تركيز الصندوق لموارده وموارد شركائه.
- 4 وسيتم تحقيق هدف الكفاءة في الصندوق من خلال زيادة وسطي حجم المشروعات، وتحقيق وفورات ممكنة من خلال الالامركزية، وتحسين أداء وإنتجالية الموظفين والمستشارين، وتبسيط العمليات الداخلية على أساس النهج الجديدة لإدارة المخاطر، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإجراء رصد مركز أكبر لأداء الميزانية. وسيتم تعزيز التخطيط والرصد لأغراض الكفاءة من خلال تطبيق جملة جديدة شاملة من أدوات تتبع التكاليف. ومؤشرات كفاءة العمليات ترتبط بإدخال أداة لتتبع تخصيص الموارد لأكبر بند في تكاليف الصندوق، ألا وهو وقت الموظفين.

## استعراض خطة الصندوق متوسطة الأجل للفترة 2013-2015

### أولاً- مقدمة

- 1- تعكس خطة الصندوق متوسطة الأجل للفترة 2013-2015 كلاً من السياقين المؤسسي والعالمي. ويتمثل السياق المؤسسي في اعتراف الدول الأعضاء في الصندوق باستجابة الصندوق بصورة جيدة للتحديات التي واجهها خلال فترة التحديد الثامن للموارد، ودعوتها للقيام بالمزيد في فترة التحديد التاسع للموارد. وأما السياق العالمي فيتمثل في الفهم السائد بأن قضايا إمدادات الأغذية التي أسهمت إلى حد كبير في الارتفاعات الحادة في أسعار الأغذية في الفترة 2007-2008، لم تكن سريعة الزوال، وبالتالي فهي تعكس القضايا الهيكيلية المستمرة الناجمة عن عملية النمو العالمي نفسها: تغير المناخ؛ وتسارع التحضر؛ والتصنيع؛ وارتفاع الدخول.
- 2- ومن العناصر الهامة في الفهم الناشئ لمشكلة الأغذية والزراعة وجوب أن يشكل السكان الريفيون الفقراء وأصحاب الحيازات الصغيرة جزءاً من حل الإمدادات الهيكلي، وخاصة في البلدان النامية حيث سيشكل إنتاج الأغذية والأعلاف والألياف والوقود أبعاداً حيوية لنمو مستدام وشامل. ولا بد من مواجهة تحديين رئисين، وهما زيادة الإنتاج والإنتاجية المستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة للإيفاء بالطلب المتزايد على المنتجات الزراعية، كما هو واضح من خلال التغير المطرد في سلاسل القيمة، والقيام بذلك بطريقة تبقى على استدامة الموارد الطبيعية عوضاً عن تدهورها في سياق الأثر المتزايد لتغير المناخ، من بين جملة ضغوطات أخرى.
- 3- وسيكون توسيع النطاق محورياً في استراتيجية الأثر في الصندوق بحيث يؤصل الحلول المحلية المجربة في البرامج الوطنية والدولية الواسعة، ويعي الموارد التي تتجاوز بكثير تلك التي يمتلكها الصندوق، ويتحقق النتائج التي تتجاوز إلى حد كبير نطاق المشروعات التقليدية. وييتطلب توسيع النطاق وجود الأطر السياسية وال المؤسسية وإطار تخصيص الموارد الداعمة. وبالتالي، يشكل التركيز المتعدد على حوار السياسات والشراكات الجديدة والصيغ الجديدة لتعبئة الموارد عناصر جوهرية في نموذج النتائج في الصندوق. كذلك فإنه يتطلب براهين على أن الحلول المحلية ناجحة بالفعل وقابلة لتوسيع النطاق. ويجب أن يغدو الصندوق منظمة معرفة قوية قادرة على تعبئة الحقائق التي تم قياسها وتوثيقها دعماً لاتخاذ القرارات الرئيسية الضرورية لخلق الاستجابات الفعالة والشاملة للتحديات على المستوى العالمي والوطني وعلى مستوى الأسرة.
- 4- تحدد الخطة متوسطة الأجل كيف يبني الصندوق المساهمة بصورة متزايدة في الاستجابة العالمية لانعدام الأمن الغذائي والفقر الريفي. كما أنها تضع الأساس لكيف يمكن للصندوق أن يواجه تحدي الكفاءة، إذ لا بد أن تكون التكاليف متناسبة مع الفوائد الاجتماعية والبيئية المالية: ولا بد أن تكون مشروعات الصندوق كفؤة. وفي السياق الذي يتسم بمحدودية الموارد العامة، ويكون الإنفاق العام يخضع لتمحیص دقيق، لا بد لإدارة الموارد الداخلية للصندوق من أن تكون كفؤة. ومن خلال النجاح في كل من برامجه وإدارته الخاصة،

يمكن للصندوق أن يلعب دوراً متزايداً ومستداماً مما سيطلبه تحقيق الإمكانيات العالمية لأصحاب الميزانيات الصغيرة.

## ثانياً- إطار التخطيط ومخصصات الموارد عالية المستوى

-5 شكلت الخطة متوسطة الأجل من خلال أربعة عوامل وهي: الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015<sup>1</sup>; إطار قياس النتائج الذي وضعه مجلس المحافظين، والالتزامات المنعقدة عليها لفترة التجديد التاسع للموارد (مخرجات التجديد التاسع للموارد)<sup>2</sup>; ومظروف الموارد المؤسسية. وأما الإطار الاستراتيجي فيرسyi ما هي وكيف ستكون عليه الخطوط الرئيسية لعمليات الصندوق، في حين أن إطار قياس النتائج يضع معايير ومستويات الأداء لأغراض قياس نجاحه، أما مخرجات التجديد التاسع للموارد فتتضمن الإجراءات المؤسسية لتعزيز الكفاءة وتحدد مظروف الموارد ما الذي يمكن إنفاقه.

-6 ينص إطار قياس النتائج على وجوب أن يزيد الصندوق بصورة أكبر من انتشاره وأثره كي يكون ناجحاً في الوصول إلى تحقيق أهدافه الإنمائية: إذ يتوجب عليه أن يصل إلى 90 مليون شخص، وأن ينجح في مساعدة 80 مليوناً منهم في التخلص من قبضة الفقر. أما هدف الانتشار الذي يمكن استخدامه للمقارنة والوارد في التجديد الثامن للموارد فقد كان 60 مليون شخص، أي أن الهدف المحدد لفترة التجديد التاسع أعلى بنسبة 50 بالمائة. ولم يكن هنالك هدف يمكن المقارنة معه لمساعدة الناس في التخلص من الفقر في التجديد الثامن للموارد. إلا أن هنالك التذر اليسير من الشكوك بأن هدف التجديد التاسع للموارد يمثل تحدياً على مستويين: إذ يحتاج الصندوق لتحقيق المزيد، وربما لأكثر بكثير مما حققه في فترة التجديد الثامن للموارد. ويتجزأ عليه أيضاً القيام بذلك بنفس المستوى من الموارد التقليدية كتلك التي حصل عليها في فترة التجديد الثامن للموارد. إذ سيحقق مستوى الموارد المتاحة لعقد الالتزامات من القروض والمنح على حاله تقريباً إلى أن يتم التوصل إلى جني فوائد تبعة أكثر فعالية للموارد، من خلال توفر الأدوات والشراكات الجديدة. وبهدف تحقيق أهداف الكفاءة وتعظيم الموارد المتاحة لبرنامج القروض والمنح، ستبقى الميزانية العادلة مستندة إلى الحد الأدنى من النمو خلال فترة التجديد التاسع للموارد.

-7 تجمع الخطة متوسطة الأجل بين ثلاثة فروع تخطيطية وهي: التخطيط للعمليات الإنمائية بغرض تحقيق الأثر؛ والتخطيط لمخصصات الموارد بغرض الإبقاء على هذه العمليات (تخطيط الميزانية)؛ وتحطيط تنمية الموارد البشرية وتخصيصها في مقر الصندوق وفي مكاتبها القطرية (التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل). وكان الصندوق قد تبنى في فترة التجديد السابع للموارد نظاماً لإدارة النتائج الإنمائية ينطوي على جملة شاملة من أهداف الإدارة المؤسسية، ومؤشرات رئيسية لرصد وتقييم الأداء. وفي فترة التجديد الثامن للموارد، نفذ الصندوق نظاماً للميزنة يستند إلى النتائج، وخطة استراتيجية لقوة العمل. ويمثل هذا الإطار، المتأصل في إطار قياس النتائج، إطار الخطة متوسطة الأجل. وهنالك 10 نتائج لإدارة المؤسسية (والأنشطة المتعلقة بها) مما تم تنظيمه في أربع مجموعات للنتائج: مجموعتان منها ترتكزان بصورة مباشرة على الأثر

<sup>1</sup> <http://www.ifad.org/gbdocs/eb/102/e/EB-2011-102-R-2-Rev-1.pdf>

<sup>2</sup> <https://webapps.ifad.org/members/gc/35/docs/GC-35-L-4.pdf>

الإنمائي، وواحدة تركز على الإدارة والتسيير (وظائف الإدارة والدعم المؤسسي)، أما المجموعة الأخيرة فتركز على دعم وظيفة التسيير التي تقوم بها الدول الأعضاء (انظر الجدول 1).

**الجدول 1**  
**نظام إدارة النتائج - الهيكليية**

ناتج الإدارة المؤسسية	ناتج النتائج	مجموعة النتائج
النتيجة 1 - تحسين إدارة البرامج القطرية النتيجة 2 - تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) النتيجة 3 - تحسين الإشراف ودعم التنفيذ	أطر وطنية فعالة للسياسات والتنسيق والبرمجة والمؤسسات والاستثمار لأغراض الحد من الفقر الريفي	1
النتيجة 8 - تحسين المدخلات في حوارات السياسات العالمية لأغراض الحد من الفقر الريفي النتيجة 10 - زيادة تعبئة الموارد لأغراض الحد من الفقر الريفي	إطار سياساتي داعم لتعبئة الموارد على المستوى العالمي وإطار سياساتي لأغراض الحد من الفقر الريفي	2
النتيجة 4 - تحسين إدارة الموارد المالية النتيجة 5 - تحسين إدارة الموارد البشرية النتيجة 6 - تحسين إدارة النتائج التشغيلية النتيجة 7 - تحسين الكفاءة الإدارية وتبيئة بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	منصة للخدمات المؤسسية والإدارية تتسم بالكفاءة والفعالية في مقر الصندوق وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية	3
النتيجة 9 - منصة تتسم بالفعالية والكفاءة لتسيير شؤون الدول الأعضاء	اتسام عمل الهيئات الرئيسية للصندوق بالكفاءة والفعالية	4

-8- ويعرض الجدول 2 التوزيع المخطط له للموارد البشرية والميزانية بين مجموعات النتائج هذه للفترة 2013-2015. وأما المسارات فهي واضحة، إذ سترتفع نسبة الموارد البشرية وموارد الميزانية في كل من مجموعتي النتائج اللتين تؤثران بصورة مباشرة على أثر الصندوق على الفقر، وللتين تشكلان 68 بالمائة من موارد الميزانية، و66 بالمائة من الموارد البشرية عام 2013 إلى 74 بالمائة و70 بالمائة على التوالي. وستتقاض نسبة الموارد المتاحة لمجالات الدعم الإداري والتسيير. وفي إطار نظام الميزانية ذات النمو الصافي، ربما ينجم عن ذلك خفض مطلق للنفقات في هذه المجالات.

الجدول 2

مخصصات الميزانية والموظفين لعام 2013 والأهداف لعام 2015

مخصصات الموظفين لعام 2015، كنسبة مئوية من إجمالي موظفي المؤسسة (بما يعادل موظفاً بدوام كامل)	مخصصات الموظفين لعام 2013 كنسبة مئوية من إجمالي موظفي المؤسسة (بما يعادل موظفاً بدوام كامل)	مخصصات الموظفين لعام 2013 بموجب التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل (بما يعادل موظفاً بدوام كامل)	المستوى المستهدف لمخصصات عام 2015 كنسبة مئوية من إجمالي الميزانية	مخصصات عام 2013 كنسبة مئوية من إجمالي الميزانية	مخصصات الميزانية لعام 2013 (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموعة الناتج
%61	%56.7	319.26	%65	%59.0	85.10	1
%9	%9.2	52.09	%9	%8.7	12.56	2
%22	%25.8	145.47	%20	%24.2	34.90	3
%8	%8.3	46.92	%6	%6.0	8.62	4
0	0	0	0	%2.1	2.96	مؤسسية
%100	%100.0	563.74	%100	%100.0	144.14	المجموع

-9 -ويوفر الشكل 1 استعراضاً عالياً للمستوى لأهداف الأثر التي يخطط الصندوق لتحقيقها بحلول عام 2015، وبعض النواتج الرئيسية التي ستسهم كل مجموعة من مجموعة الناتج بتحقيقها وإجراءات الأداء التي سيستخدمها الصندوق لرصد أدائه، والمخصصات المخطط لها من الموارد البشرية والمالية لتمكينه من القيام بذلك. وسوف يكون للصندوق أثر عريض على تنمية أصحاب البازارات الصغيرة ومساعدة 80 مليون شخص للتخلص من قبضة الفقر في هذه العملية. وبصورة أكثر فورية، فإنه سيعظم من أداء ما يربو على 250 مشروعًا في العالم بأسره، (بقيمة استثمارية تتجاوز 13.3 مليار دولار أمريكي) وسيعيّن التزاماً قدره 7.5 - 8 مليارات دولار أمريكي إضافية في حوالي 130 مشروعًا جديداً وضع مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية توسيع النطاق ضمن البرامج القطرية الموجهة نحو الشراكات (مع المزارعين، والحكومات والقطاع الخاص) مما هو ضروري لوضع الأطر السياسية المؤسسية والمالية الضرورية لإجراء تحول كبير في أصحاب البازارات الصغيرة. وسيستكمل العمل على المستوى القطري من خلال زيادة حوار السياسات العالمي، وإدارة المعرفة، إضافة إلى تحري شراكات وآليات تمويلية جديدة لتحسين الإطار العالمي للتنمية الوطنية والمحلية. وسيتدعم هذا العمل الإنمائي الظليعي من خلال إدارة أقوى للنتائج والمخاطر، وإدارة وتسخير مبسطين لعمل الهيئات الرئيسية، لا بحكم كونها أداة للتوجيهات الاستراتيجية فقط، وإنما كمراكز حاسمة لبناء الشراكات وحوار السياسات. ويرد في الفقرات 38-10 استعراضاً للأنشطة الرئيسية وأنشطة كل مجموعة من مجموعات الناتج المساهمة في الناتج الإجمالي للحد من الفقر. ويوفر الملحق تفاصيل أكبر عن الأنشطة والنواتج.

الـ تـادـجـ الـيـ المـسـتـانـدـ الـمـؤـسـسـيـ الـ تـخـطـ يـطـ إـطـارـ 1ـ الـ شـكـلـ

### ثالثاً- أطر وطنية فعالة للسياسات والتنسيق والبرمجة والمؤسسات والاستثمار لأغراض الحد من الفقر الريفي - مجموعة النتائج الأولى

10- تتمثل الأدوات الرئيسية التي يستخدمها الصندوق لتحقيق أثره الإنمائي في مشروعاته الممولة بالقروض والمنح، والمعرفة المتصلة (والمستخلصة منها). وستكون هذه المشروعات من بين الوسائل الرئيسية الأخرى لتوسيع النطاق وللتطرق لقضايا معينة خاصة بالدول الهشة، ولتتبعية الشراكات والأشكال الجديدة من التمويل ولقياس النتائج. ويقدر إجمالي برنامج الصندوق من القروض والمنح الجديدة (بما في ذلك التمويل بالمنح من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والمنح المقدمة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، والمنح العالمية/الإقليمية، والمنح القطرية) على مدى فترة التجديد التاسع للموارد بحوالي 3 مليارات دولار أمريكي. وإذا أخذنا بعين الحساب المستوى المستهدف الأعلى للتمويل المشترك، أي بنسبة 1.6 دولار أمريكي من التمويل المشترك لكل دولار أمريكي يلزم الصندوق به نفسه، مما يعد عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه في استراتيجية توسيع النطاق، يقدر أن يصل إجمالي برنامج العمل إلى حوالي 7.8 مليار دولار أمريكي (انظر الجدول 3)، يتم تنفيذه من خلال ما يقدر بنحو 96 من القروض والمنح الجديدة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، و20 منحة بموجب برنامج التأقلم لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة، و133 منحة إقليمية وعالمية.

#### الجدول 3

برنامج القروض والمنح (بما في ذلك التمويل المشترك) الفعلي والمتوقع - 2010-2015  
(ملايين الدولارات الأمريكية)

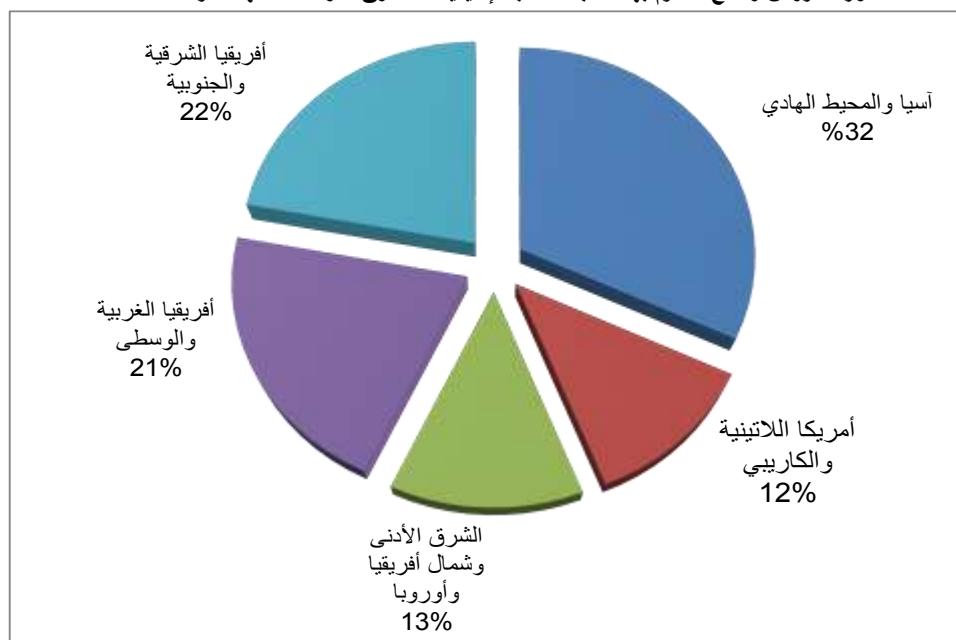
إجمالي التجديد التاسع	التجديد التاسع للموارد			التجديد الثامن للموارد			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
2015-2013							
3 000	1 021	1 026	953	1 040	998	845	برنامج القروض والمنح <sup>1</sup>
1 301	430	430	441	456	603	736	التمويل المشترك من الجهات المانحة الأخرى
3 480	1 160	1 160	1 160	598	832	934	المساهمات المحلية
7 800+	2 600+	2 600+	2 600+	2 094	2 433	2 515	إجمالي برنامج العمل

<sup>1</sup> بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة (من عام 2012 وصاعداً) والمنح الإقليمية العالمية.

11- وتشكل المخصصات المقترحة لأفريقيا الشرقية والجنوبية وأفريقيا الغربية والوسطى ما يعادل 43 بالمائة من إجمالي المخصصات (انظر الشكل 2)، في حين تشكل مخصصات أفريقيا ككل (بما في ذلك العمليات في شمال أفريقيا) أكثر من 50 بالمائة من إجمالي المخصصات.

الشكل 2

مخصصات موارد القروض والمنح الملزتم بها حسب الشعب الإقليمية للصندوق - والمخطط لها للفترة 2013-2015



12- وتمثل أدوات الصندوق في تخطيط ورصد وإدارة جملة كاملة من العمليات الإقراضية وغير الإقراضية (إدارة المعرفة وإرساء الشراكات وحوار السياسات على المستوى الوطني في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج) التي توفر إطاراً لوضع التوجهات الاستراتيجية مع الحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة، ولفتح سبل الحوار حول عوامل سياساتية ومؤسسية ومالية حساسة تؤثر على نجاح المشروع وعلى توسيع نطاقه. وسيستمر الصندوق في تحسين فحوى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج لضمان إدماج جميع الأهداف المؤسسية لإطار إدارة النتائج، وربط برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بالعمليات والتخطيط على المستوى القطري، ومواصلة أهداف الاستهداف المخصصة مع أهداف الحكومات المعنية.

13- يخطط الصندوق لامتلاك برنامج فاعل لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في جميع البلدان التي يكون لها فيها برامج كبيرة زائد عدد من الدول المهمة الرئيسية. وبالنسبة للفترة 2013-2015 فإن العدد المتوقع لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة هو ثمانية برامج سنوياً. وسيتم استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية خلال التنفيذ وعند الإنجاز، كما سيتم إيلاء اهتمام أكبر في استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج لعدد الأشخاص الذي سيتم انتشالهم من قبضة الفقر. وسيتم تحديد عدد الأشخاص الفقراء الذين سيتم انتشالهم من قبضة الفقر في كل برنامج من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

14- في فترة التجديد التاسع للموارد، سيعمل الحضور القطري، الأكثر تكثيفاً والأدق إدارة، على رفع الاستجابة للطلب على المستوى القطري والمساهمة في عمليات البرمجة والسياسات على المستوى القطري وإشراك الجهات الفاعلة القطرية في عمليات الصندوق الخاصة في قطر وفي برمجة مشاريعه. وستلعب المكاتب القطرية للصندوق دوراً حاسماً في تحقيق كفاءة متزايدة في العمليات الإنمائية والتأكيد على الانسجام بين أنشطة الإشراف وضمان اتساق البرامج والمشروعات مع الأولويات الوطنية وزيادة فعالية التنفيذ. وستتم

زيادة فعالية المكاتب القطرية للصندوق من خلال تزويدها بعدد أكبر من الموظفين رفيعي المستوى وتحسين دعم المقر الرئيسي للتفويض بالصلاحيات وإدارة الأداء والالتزام بمدونة السلوك المؤسسية، وإدارة الأصول والموارد البشرية والمالية. وسيتم أيضا تعزيز الإدارة اللامركزية للمعرفة وتقاسمها، بما في ذلك من خلال حلول تكنولوجيا المعلومات لضمان أن يشكل الموظفون في المكاتب القطرية جزءا من إدارة المعرفة المؤسسية والعمليات المؤسسية، ومن خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات اتصالات على المستوى القطري والمستوى الإقليمي.

15- أما بالنسبة للبلدان الأصغر التي يوجد فيها مكاتب قطرية للصندوق، فمن المحتمل لمدير البرنامج القطري أن يبقى في مقر الصندوق وأن يكون مسؤولا عن بلدان عديدة، في حين أنه بالنسبة للبلدان الأكبر، فمن المحتمل أن يتم ندب مدير البرنامج القطري وأن يكون المكتب مسؤولا عن هذا البلد الكبير فقط. وقد تم تحسين الحواجز للنذب. كذلك وضعت الحدود على حجم المكاتب القطرية. وعلى المدى الطويل، يتوقع أن يدير مدراء البرامج القطرية حوالي نصف المكاتب القطرية، أي 20 مكتباً. أما المكاتب الأخرى فسيديرها موظفو الحافظات القطرية تحت إشراف مدراء البرامج القطرية في المقر.

16- وتعتبر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج حيوية في وضع التوجه الإجمالي للعمليات القطرية، إلا أن المشروعات والبرامج هي ما يمثل الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الإنمائية المنصوص عليها في البرامج القطرية. وتعد منصة الصندوق التشغيلية لتحويل موارد القروض والمنح وتقاسم المعرفة والابتكار والانخراط في حوار السياسات مع الحكومات وغيرها من الشركاء. وتتمثل أولوية الصندوق في ضمان أن تكون مشروعاته مصممة بأعلى درجة ممكنة من الجودة ومستندة إلى أفضل الممارسات، إضافة إلى تطبيقها بصورة ملائمة للأهداف الاستراتيجية المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015 و مجالات التركيز المواضيعية المحددة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، بما في ذلك توسيع النطاق وإشراك القطاع الخاص، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتغيير المناخ، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، وكفاءة المشروعات والرصد والتقييم، وزيادة الاهتمام بالمتطلبات الخاصة بالدول المهمة.

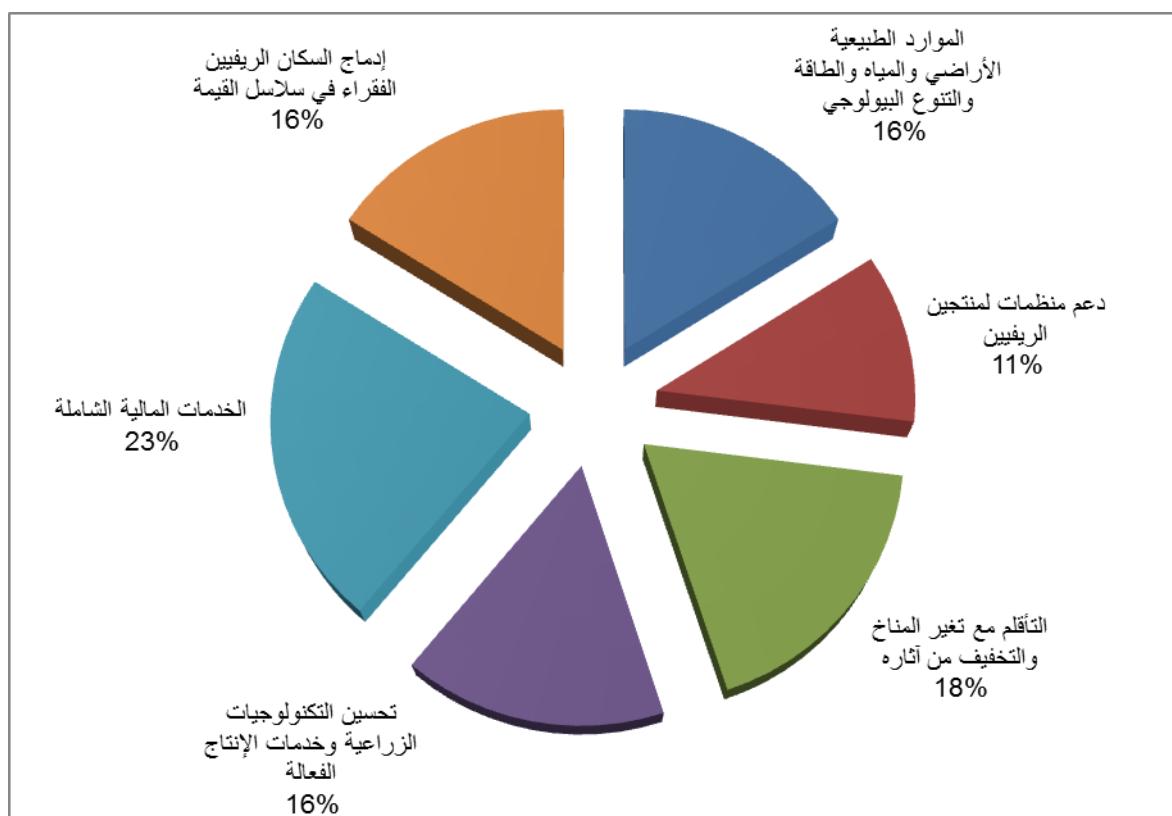
17- خلال فترة التجديد التاسع للموارد، وبما يتماشى مع أهدافه في توسيع النطاق، سيوفر الصندوق المزيد من الدعم المنتظم لبرامجه القطرية الواسعة للتنمية الزراعية والريفية، بما في ذلك التدخلات على طول سلاسل القيمة، لأن سلاسل القيمة هي أكثر السلع الزراعية التي يمكن إشراك القطاع الخاص فيها (إمدادات المدخلات الزراعية، التصنيع، التسويق، البيع بالملحق)، وسيكون للتمويل المشترك مع القطاع الخاص أولوية قصوى. ومن الخصائص الرئيسية لفترة التجديد التاسع للموارد، بما في ذلك التدخلات على طول سلاسل القيمة، إيلاء اهتمام أكبر للآثار البيئية والصمدود في وجه تغير المناخ. إذ تشكل سرعة تدهور البيئة التي غالباً ما تقودها الممارسات الزراعية غير الملائمة أهم التهديدات الرئيسية التي تواجهها زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. ويفاقم تغير المناخ من هذا الوضع، ويدون الإجراءات الملحة للحد من انبعاثات غازات الدفيئة، سيؤدي ذلك إلى تحول في السياق الاجتماعي والمادي الذي يعمل فيه الصندوق ضمن فترة عمر العديد من الاستثمارات المخطط لها بموجب التجديد التاسع للموارد. وسيستمر الصندوق في تنفيذه السريع لسياسته الخاصة بإدارة البيئة والموارد الطبيعية لعام 2011، وباستراتيجيته الجديدة لتغيير المناخ لعام 2010 خلال فترة التجديد التاسع للموارد. وسيمثل برنامج التأقلم لصالح أصحاب الحيازات

الصغرى الأداة الرئيسية لقيادة إدراج الصندوق في وجه تغير المناخ في حوالي ثلث مشروعات الصندوق خلال فترة التجديد الناتج للموارد، مع توقع أن تصل آثار هذا الإدماج إلى جميع المشروعات الأخرى.

- 18- ويمكن رؤية نتائج هذه التجهيزات في التخصيص المتوقع لموارد الصندوق حسب الهدف الإنمائي. ويظهر الشكل 3 التخصيص المتوقع للموارد للفترة 2013-2015.

الشكل 3

التوزيع المتوقع للإملاك في الفترة 2013-2015، منح برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغرى، والمنح المقدمة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون حسب مجال الانخراط الموضعي



- 19- سوف توفر المشروعات الجديدة الأساسية للوصول إلى أثر أكبر وأداء أعلى على المدى الأطول. إلا أن المشروعات التي ستبدأ في الفترة 2013-2015 لن تتوفر على الغالب إلا في فترات تجديد تلي التجديد الناتج للموارد. ومن ناحية الممارسة العملية فإن المخرجات المنشقة عن حافظة الصندوق الجارية سوف تتشكل الأساس الأولي لإنجازات أثر الصندوق في فترة التجديد الناتج للموارد. ويشكل الإشراف على الحافظة الحالية، بما في ذلك دعم التنفيذ، الأداة الرئيسية التي يستطيع الصندوق من خلالها تحقيق أهدافه في الحد من الفقر. وبال المتوسط، وفي أي وقت من الأوقات، سيكون حوالي 265 مشروعًا خاصًا للإشراف المباشر، وستدعم هذه المشروعات بأكثر من 1 600 بعثة على مدى الفترة بأجملها (انظر الجدول 4).

## الجدول 4

## المدخلات الرئيسية المخطط لها لتنفيذ المشروعات للفترة 2013-2015

المجموع	2015	2014	2013	
274-245	254	259	274	عدد المشروعات الخاضعة للإشراف
1023	331	336	356	عدد بعثات الإشراف
642	219	208	215	عدد بعثات دعم التنفيذ

- 20 بحلول عام 2012، كان أكثر من 90 بالمائة بقليل من المشروعات التي يمولها الصندوق خاضعة لإشرافه المباشر. وخلال فترة التجديد الناجح للموارد، سيتم تحسين قدرة الصندوق على توفير إشراف عالي الجودة ودعم للتنفيذ وإدارة للقروض لتحقيق أثر أكبر وأسرع لمشروعاته. وسوف يتم التقليل من الفجوة بين الموافقة على المشروعات وأول صرف لها. وسوف تقلص التأخيرات في الصرفات.
- 21 وسيتم تكثيف الإشراف في البلدان التي تعتبر تأخيرات استهلاك المشروعات فيها طويلة على وجه الخصوص، بحيث تكون المشكلات التي يواجهها تنفيذ المشروعات حادة. وسوف تتم موازنة جهود الإشراف بصورة متزايدة لتناسب وضع كل بلد وكل مشروع من خلال تنويع توازن وكثافة الإشراف كما تسمح به القدرات المتزايدة للمكاتب القطرية. وسيكون تدريب الموظفين على الإشراف والتوريد رئيسياً، وسيتم توفير مثل هذا التدريب لمن يحتاجه.
- 22 ستتمثل الممارسة الاعتيادية في إرسال بعثتي إشراف سنويتين (واحدة منها يمكن أن تكون مجرد متابعة أخف للمشروع إذا كان أداؤه جيداً) فيما عدا المشروعات التي تسير بصورة سلسلة. وسيشكل توسيع المشاركة في البعثات لتضم الحكومات والجهات المانحة الأخرى أولوية للصندوق. ويقترح الصندوق إيجاد حساب أمانة متعدد الجهات المانحة لتمويل دعم أكثر كثافة للمدراء الذين تواجه مشروعاتهم مشكلات، وبخاصة في الدول الهشة.
- 23 ومن شأن نظام أكثر استمرارية للإشراف بتنظيم المكاتب القطرية أن يسمح باقتناص نشر المعرفة المتقدمة من الإشراف المباشر كي تستهدي بها الاستراتيجيات القطرية وتصميمات المشروعات الجديدة. وسوف يوفر هذا النظام المعلومات الضرورية للصندوق للإسهام في حوار السياسات الوطنية. وأخيراً، فإنه سيساعد على بناء خزينة من الممارسات التشغيلية الجيدة التي تسهم في تنفيذ فعال وكفؤ للمشروعات في المستقبل.
- 24 وسيتم تحسين حوار السياسات على المستوى الوطني للطرق للمعوقات السياسية والمؤسسية والإسهام في بناء مجالات سياسانية ومالية ومؤسسية، و مجالات خاصة بالشراكات لتوسيع حجم النجاحات المتحققة. كذلك سيتم تحسين جودة الرصد والتقييم على مستوى المشروعات، وستتم موازنة نظام إدارة المعرفة في الصندوق ليعكس اللامركزية والأهمية المتزايدة لحوار السياسات المستثير لأغراض تحقيق الأثر وتوسيع النطاق.

## رابعاً - إطار سياساتي داعم لتبعة الموارد على المستوى العالمي، وإطار سياساتي لأغراض الحد من الفقر الريفي - مجموعة النتائج الثانية

- 25- سوف يستمر الصندوق في تحقيق أثره أساساً من خلال المشروعات والأنشطة التي يدعمها على المستوى القطري مع ما يترافق مع ذلك من سياسات وشراكات وعمل لإدارة النتائج على المستوى القطري. إلا أن مدى الأثر المتتحقق يتأثر بالتطورات على المستوى العالمي. وهناك جهد متام لصياغة السياسات العالمية مع فهم أكبر للترابط والتداخل بين الأمن الغذائي وغيره من الشواغل السياسية العالمية مثل تغير المناخ وحل النزاعات. وبإمكان الصندوق أن يحقق إضافة هامة إلى هذا الجدل.
- 26- يخطط الصندوق لزيادة فعاليته في حوار السياسات العالمي الذي يتصف بما يلي: التركيز على التغيير السياسي وتبعة الموارد العالمية التي ترتبط وتدعم المجالات الرئيسية للانخراط التشغيلي للصندوق في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة (كما هو محدد على سبيل المثال في الإطار الاستراتيجي للصندوق)؛ والانتظام بمعنى الانخراط في عملية التنمية السياسية والمتابعة برمتها؛ والاستفادة بمعرفة الصندوق الخاصة وخبرته، والتوجه لإدخال كل المنظورات التي لا يمكن تمثيلها بصورة ملائمة بأي صورة أخرى؛ والتوجّه لخلق فضاءات للانخراط المباشر لممثلي أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف؛ والتوزيع عبر الصندوق بأكمله مع تخصيص الأدوار حسب الأهمية والكافأة؛ والتشكيل بصورة متزايدة من خلال الدروس المستقاة من استعراضات وإدارة الأداء.
- 27- سيتضمن جدول أعمال الصندوق المطور والمنفذ بتعاون بقدر المستطاع مع الوكالتين الآخريين من وكالات الأمم المتحدة اللتين تتخذان من روما مقراً لهما، بحيث يتضمن منتديات هامة يمكن للحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص من خلالها التطرق لقضايا الأمن الغذائي والفقر، بما في ذلك عمليات ترتبط بالتشغيل العملي المنظم لهيئات ومنتديات منظومة الأمم المتحدة، أي لجان الجمعية العامة للأمم المتحدة، والمفوضيات المتخصصة، ومنتدي الأمم المتحدة الدائم للشعوب الأصلية، إلخ؛ وعمليات مخصوصة تقودها أو تتخرط فيها منظومة الأمم المتحدة (مثل عمليات ما بعد عام 2015 المتعلقة بوضع الأهداف الإنمائية المستدامة لما بعد الأهداف الإنمائية للألفية)؛ وعمليات بين الحكومات بدون تركيز ماضي مخصوص (مثل مجموعة العشرين ومجموعة الثمانية) وعمليات بين الحكومات مع تركيز ماضي ذي صلة مباشرة مثل مفاوضات اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنتدى العالمي للهجرة؛ وعمليات بين الحكومات وأصحاب المصلحة المتعددين التي تؤثر على سياسات وتمويل ومارسات التنمية (الشراكة العالمية لتعاون إقليمي فعال)؛ وعمليات بين الوكالات الهدافـة إلى التأثير على السياسات من خلال استقطاب التأيـيد والممارسة وتوليد المعرفـة وتقاسـها، وما إلى ذلك (مثل الشراكة بشأن تغير المناخ وتصـيد الأسماك وتربيـة الأحياء المائية، والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفـقراء). وستتضمن الانخراطـات على المستوى الإقليمـي، من بين أمور أخرى، الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا والسوق المشتركة للمخروط الجنـوبي والتحالفـ من أجل ثورة خـضراء في أفريقيا، والمؤتمـر العالمي حول تنمية أفريقيا.
- 28- وستكون الشـراكات حـاسمة لأغـراض التـأثير. فـبالإضـافة إلى شـراكاتـه مع الحكومـات وغـيرـه من المؤـسسـات الإنـمـائية، وبـخـاصـة وكـالـاتـي الأمـمـ المتـحدـةـ اللـتـينـ تـتـخـذـانـ منـ رـوـماـ مقـراـ لهـمـاـ، سـيـشـكـلـ الإـبقاءـ علىـ الشـراـكـاتـ

مع منظمات المزارعين وتقويمها، والترويج لمشاركتهم في حوار السياسات أولوية قصوى للصندوق. وفي إطار نهج يقوده السوق بصورة أكبر في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، وانبعاث نهج ناجحة جداً وقدرات جديدة في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة في البلدان النامية، سيرسي الصندوق شراكة أوثق مع القطاع الخاص في قضياباً تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، وسيدعم التعاون بين دول الجنوب والتعاون الثلاثي. إضافة إلى ذلك، سيسعى الصندوق لبناء اعتراف أكبر بأهمية أصحاب الحيازات الصغيرة في الاستجابة لتغير المناخ. وبالشراكة مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وغيرها، سيسعى ذلك استخدام حافظة مشروعات الصندوق (بما في ذلك المشروعات التي يدعمها مرفق البيئة العالمية وبرنامج التأقلم لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة) كمصدر لبناء قاعدة براهين أشد م坦ة حول المستوى الأعلى من التأقلم مع تغير المناخ وفوائد التخفيف من آثاره التي يمكن جنبيها من استثمار تمويل المناخ وغيره من أشكال التمويل في الزراعة المستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة.

-29- ويتمثل واحد من أهداف الصندوق في اقتصاد الفرص التي تمثلها زيادة الأهمية الاقتصادية للتنمية الزراعية والملامح المتغيرة للجهات الفاعلة الرئيسية، بما في ذلك قطاع أفضل تنظيمياً واستنارة لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وانخراط أكبر بكثير مع القطاع الخاص وحكومات ترى في التنمية الزراعية ضرورة لا غنى عنها للنمو المتوازن. ومن بين هذه الفرص تعبيئة الاستثمارات بما يتجاوز المساعدة الإنمائية الرسمية التقليدية وقنوات التمويل الحكومية، بما في ذلك الشراكات مع القطاع الخاص، وأطر ممرات التنمية، واستقطاب تحويلات العاملين في الخارج، وإقراض القطاع الخاص لمنظمات إنمائية متعددة الأطراف والاستثمارات الواردة من المؤسسات والصناديق الخاصة. وسوف يسعى الصندوق لريادة مثل هذه النماذج الجديدة للاستثمار في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة في استخدام موارده وعملياته الخاصة في إطار توفير قنوات فعالة وآمنة لمصادر أخرى تسعى للوصول إلى نقاط دخول، ولكنها تقتصر إلى الخبرة والعلاقات القطاعية الازمة.

## **خامساً- منصة للخدمات المؤسسية والإدارة تتسم بالكفاءة والفعالية في مقر الصندوق وعلى المستوى القطري لتحقيق النتائج التشغيلية - مجموعة النتائج الثالثة**

-30- تتجه العمليات في مجموعتي النتائج الأولى والثانية إلى البيئة الخارجية للصندوق والعوامل ذات الصلة بالفقر والأمن الغذائي ضمن هذه البيئة. أما عمليات مجموعة النتائج الثالثة - التي تضم أربع نتائج للإدارة المؤسسية لتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، وتحسين إدارة النتائج والأثر، وإيجاد البيئة التكنولوجية للعمل ولتكنولوجييا المعلومات والاتصالات - فهي بأكملها موجهة نحو ضمان أن يتم تزويد العمليات الأمامية بما تحتاجه من الموارد المالية والبشرية الصحيحة بالشكل الصحيح، وفي الوقت والزمان الصحيح لتحقيق الأهداف الإنمائية للصندوق ضمن إطار إداري وتسوييري يتسم بالكفاءة والفعالية.

-31- الصندوق مؤسسة مالية، وتتطلب استدامته على المدى الطويل إدارة مالية حازمة. وبهدف الإبقاء على صحة الصندوق المالية على المدى الطويل، ستشكل الإجراءات الرامية إلى تعزيز النموذج المالي للصندوق من خلال تنفيذ نهج التدفقات المالية المستدامة أولوية قصوى. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يتم

تحسين مهمة إدارة الأصول والخصوص بهدف ضمان م坦ة النموذج المالي للصندوق ومواعنته مع النماذج المالية المتتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وسيتم البدء بمبادرات ذات صلة لتعزيز تعينة الموارد الداخلية، وعلى وجه الخصوص إدخال الشروط المختلطة والمتابعة الأكثر استباقية للمتاخرات في سداد القروض والمساهمات، وتحري إمكانية إعادة تسديد القروض مع الدول الأعضاء المقرضة المهمة، وصياغة مقترن للتعويض عن أصول القروض المتنازع عنها بسبب تبني إطار القدرة على تحمل الديون. وستتم صياغة منتجات وشروط واستراتيجيات استثمارية جديدة دعماً للالتزام الصندوق بتحديد وإيجاد طرائق تمويلية بديلة.

32- ستستمر الجهود في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الخزينة والميزانية والإدارة المالية الحالية وسياسات الإبلاغ وإجراءاته وعملياته. وسيتم إدخال ضوابط تستند إلى المخاطر وغيرها من مبادرات التبسيط على المدفوعات (وخاصة كبيرة الحجم ومنخفضة القيمة منها)، بما في ذلك المواقف بدون استخدام الأوراق، والمناظرة باتجاهين لتعزيز الكفاءة. ويتوقع لهذا أن يؤدي إلى فوائد كبيرة في التبسيط. كذلك سوف يتم تحري تحسينات أخرى يمكن إدخالها على العمليات في مجالات إدارة الاستثمارات، والإبلاغ، وإدارة الأصول والخصوص، ورصد الميزانية، واستعراض الميزانية أثناء العام، وعملية إعادة التخصيص.

33- شكل إصلاح الموارد البشرية مهمة رئيسية من مهامات فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق، وقد ضم جملة واسعة من المبادرات الرامية إلى الترويج لقوة عمل متعددة تتمتع بمستوى عالٍ من الانخراط وحسن الأداء، ومواعنة قوة العمل في الصندوق مع أهداف التشغيلية الناشئة من خلال تخطيط استراتيجي منظم لقوة العمل وخلق نظام لإدارة متينة ومتكررة للموارد البشرية، وممارسات تتسم بالمساواة والشمولية والشفافية. وفي فترة التجديد التاسع للموارد سيتم تحويل جزء كبير من الاهتمام إلى تعزيز وتوثيق وتعيم هذه الإصلاحات وضمان جنى الفوائد المتوقعة من خلال تحسين المعاومة الاستراتيجية لقوة العمل (الجهة الوظيفية والمهام والمقر) وزيادة انتاجيتها (بما في ذلك من خلال الدفع مقابل الأداء).

34- وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار الأثر المادي لبنية التكاليف الإجمالية والكفاءة في الصندوق، فسيكون الابتكار ضمن نظام إدارة الأداء والتعويضات، بما في ذلك الدفع مقابل الأداء - بتعاون وثيق مع اللجنة الدولية للخدمة المدنية - مجالاً رئيسياً لتركيز إصلاح الموارد البشرية في فترة التجديد التاسع للموارد. ونظراً للتوجه في تعزيز إدارة وتنسيق المكاتب القطرية، سيحظى موضوع إدماج الموظفين اللامركزيين في هيكل الإدارة الاعتبادية في الصندوق والتوفيق الملائم بسلطة اتخاذ القرارات بأولوية قصوى. كذلك سيحظى تزويد الصندوق بالوسائل والموارد الترويج لتعزيز كفاءات التمايز بين الجنسين والمساواة بين الجنسين في سياسات إدارة موارده البشرية، إضافة إلى التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي المتساوي في التوظيف بأولوية إضافية.

35- تعد الإدارة الفعالة للنتائج والمخاطر على المستوى المؤسسي والقطري محورية في إيصال نتائج محسنة على الأرض، مع ضمان الاستخدام الكفوء للموارد. ولدى الصندوق نظام جيد الصياغة ودينامي للتخطيط وإدارة المخاطر والأداء. وسيتم تعزيز هذا النظام في فترة التجديد التاسع للموارد وبخاصة فيما يتعلق بتحسين إدارة المخرجات. ويدخل نظام إدارة النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد سلسلة من التحسينات الهامة لتعزيز إنجازات الصندوق وأدائه وعرضها بصورة أفضل، وبخاصة بالنسبة للمؤشرات الجديدة

الرئيسية التي تم إدراجها في إطار إدارة النتائج، وهي مؤشر ملكية الأصول الأسرية كمؤشر وكيل لدخل وأصول أسر المجموعة المستهدفة، وطول موسم الجوع وسوء التغذية بين الأطفال كمقياسين للأمن الغذائي والتغذوي للأسر والأفراد في المجموعة المستهدفة، وعدد الأشخاص الذين تم تخلصهم من قبضة الفقر كمقياس لمساهمة الصندوق في التخفيف من حدة الفقر.

- 36 وسيتم قياس هذه المؤشرات من خلال إجراء مسوحات لأثر المشروعات المستكملة مع مسوحات خط أساس تجرى عند استهال المشروعات. وبهدف الوصول إلى فهم أفضل للسلسلة السببية وتعزيز مساهمة الصندوق، سوف يتم رفد نتائج المسوحات هذه أولاً من خلال القيام بدراسات نوعية، وثانياً من خلال مسح مجموعات يمكن المقارنة معها على أساس مختار. وسيتم استكمال ثلاثة مسح لأثر المشروعات وتجميعها وإبلاغ المجلس التنفيذي عنها في فترة التجديد التاسع للموارد، ولعل ذلك يمثل واحداً من أكثر الجهود انتظاماً لتوفير قاعدة براهين ثابتة لإدارة الأثر مما تملكه أية مؤسسة إقليمية دولية أخرى.
- 37 وبصورة موازية لتحسين قياس الفعالية الإنمائية، سوف يدخل الصندوق جملة جديدة من مؤشرات كفاءة العمليات الداخلية، إضافة إلى مؤشرات الكفاءة المؤسسية المدرجة في إطار إدارة النتائج. وسوف يدخل نظاماً ملائماً لقياس وقت الموظفين لتوفير أساس أفضل لرصد استخدام الموارد البشرية الفعلي على خلفية الأولويات المؤسسية. ومن شأن ذلك أن يدعم تخطيط وتنفيذ ترشيد وتبسيط عمليات الأعمال لضمان إيصال الخدمات الداخلية بصورة أكثر كفاءة من جهة، ومن جهة أخرى لتقليل وقت الذي يمضيه موظفو الصندوق في المهام الإدارية بما يتماشى مع جودة الخدمات والإدارة الملائمة للمخاطر.
- 38 وسوف يتم إيلاء أهمية قصوى لتوفير الدعم الإداري الكامل لضمان الإدماج الفوري والناجح للمكاتب القطرية للصندوق في هيكله الإدارية الاعتيادية. وسوف يتم السعي لتحقيق الكفاءات من خلال استعراضات عمليات الأعمال والاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المحسنة. وسوف يستمر الصندوق في مسار تعظيم البنى الأساسية لเทคโนโลยياً الاتصالات والمعلومات لضمان استمرار توفر نظم التطبيق المؤسسية وخدمات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المقر الرئيسي للصندوق وفي مكاتبها القطرية، مع تعزيز استمرارية أعمال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وحلول التعافي من الكوارث. وسوف يتم أيضاً تحري الفرص لتعزيز الكفاءة من خلال الاستعانة بالمصادر الخارجية وتقاسم الخدمات مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما بصورة أكبر.

## سادساً- أداء الهيئات الرئيسية للصندوق لوظائفها بصورة فعالة وكفؤة -

### مجموعة النتائج الرابعة

- 39 نقطة الانطلاق بالنسبة لاستراتيجية الشراكات الموسعة للصندوق هي أن الصندوق نفسه شراكة بين البلدان للحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي. وتعتبر البلدان التي يعمل معها الصندوق لتوسيع نطاق الحلول المجرية في التعاون بين دول الجنوب النامية وتبعد الموارد الإضافية جزءاً مما يقوم به الصندوق فعلياً من انخراط عالمي. إنها الدول الأعضاء في الصندوق، وبالتالي فإن التشغيل الفعال للهيئات الرئيسية للصندوق أمر ضروري، لا لإدارة الصندوق فحسب، وإنما أيضاً كمتدى هام بحد ذاته لحوار السياسات والشراكات وتبعد الموارد. وأما الأهداف الرئيسية لدعم عمليات الهيئات الرئيسية في الصندوق فتتمثل في

تمكينها من زيادة تركيزها على النتائج والسياسات/الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيقها، وتقليل التكلفة الإجمالية لتشغيلها بما يتماشى مع الأهداف التي وضعها مجلس المحافظين في إطار إدارة النتائج، بما في ذلك من خلال ترشيد جملة من الخدمات المقدمة والتطبيق المستمر لتقنيات تكنولوجيا المعلومات.

## Appendix : Summary output tables for the results clusters

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 1	85.1	59%	65%	319.26	56.7%	61%

\*Co-financing includes domestic contributions and international co-financing

Corporate management result 1: Better country programme management											
Principal outputs and supporting activities			2013-15		2013		2014		2015		
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
IFAD current portfolio incl. co-financing (estimate)*	281	13 344								4.1.1	Headings:  Aid effectiveness;,, Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
IFAD financing (estimate)	281	5 929								4.2.1	
Co-financing (estimate)	281	7 415								4.2.2	
IFAD9 Programme of work	96	7 800	36	2 553	30	2 626	30	2 621		4.2.3	
Loans and grants (including ASAP)		3 000		953		1 026		1 021		4.2.4	
Co-financing		4 800		1 600		1 600		1 600		4.6.1	
RBCOSOPs	24		8		8		8				
OSC reviews	24		8		8		8		SPD		
Technical inputs	24		8		8		8		PTA		
Inputs on scaling up/impact measurement	24		8		8		8		SPD+SSD		
RBCOSOP MTRs	23		10		8		5		RDs		
ICOs	38-40		38		39		40		RDs + CSD		
Country policy briefs	14		4		5		5		PTA		
Country communication strategies	tbd		tbd		tbd		Tbd		RDs + COM		

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)

Corporate management result 2: Better project design (loans and grants)											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
IFAD9 programme of loans and grants (including ASAP)	96	3 000	36	953	30	1 026	30	1 021		4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.3.4 4.3.5	Headings: Aid effectiveness;, Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country- level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Asia and the Pacific	24	758	8	197	8	280	8	281	APR		
East and Southern Africa	22	590	10	235	6	180	6	175	ESA		
Latin America and the Caribbean	16	289	6	89	5	100	5	100	LAC		
Near East, North Africa and Europe	15	341	5	72	5	135	5	134	NEN		
West and Central Africa	19	580	7	204	6	188	6	188	WCA		
ASAP		313		113		100		100	ECD+RDs		
Global and regional grants		130		43		43		43	PMD+SKM		
QE reviews	96		32		32		32		PTA		
PTA engagement in project design									PTA		
QA reviews	108		38		50		20		QAG		
CPMs trained in project design									PTA+ECD		
Design inputs on ASAP issues	22		10		9		3		ECD		
Design inputs on legal issues	108		38		50		20		LEG		
Design inputs on financial issues	108		38		50		20		CFS		
Design inputs on scaling up	24		8		8		8		SPD		
Design inputs on impact measurement	24		8		8		8		SSD		
IFAD programme of grants											
Global and regional	133		46		44		43				
FFR	10		-		10		-				
AAF	24		8		8		8				

Table 5. Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction – results cluster 1 (continued)

Corporate management result 3: Better supervision and implementation support											
Principal outputs and supporting activities	2013-15		2013		2014		2015		Lead	RMF indicator	IFAD9 deliverables
	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000	No.	USD '000			
Disbursements (estimate)		2 165		687		721		757		Portfolio management (4.4) Project monitoring and evaluation (4.5)	Headings: Aid effectiveness;, Scaling up; Private sector; Gender equality and women's empowerment; Climate change and sustainable management of environmental resources; Project efficiency; Country-level decentralization; Fragile states; National monitoring and evaluation systems; Impact evaluation
Projects under supervision			274		259		254				
Asia and the Pacific			71		71		68		APR		
East and Southern Africa			52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean			42		41		40		LAC		
Near East and North Africa			49		47		43		NEN		
West and Central Africa			60		53		55		WCA		
Number of supervision missions	1023		356		336		331				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	294		104		94		96		ESA		
Latin America and the Caribbean	185		63		62		60		LAC		
Near East and North Africa	166		58		56		52		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Number of implementation support missions	642		215		208		219				
Asia and the Pacific	210		71		71		68		APR		
East and Southern Africa	147		52		47		48		ESA		
Latin America and the Caribbean	62		21		21		20		LAC		
Near East and North Africa	55		11		16		28		NEN		
West and Central Africa	168		60		53		55		WCA		
Timely loan management and processing									CFS		
Legal support for supervision and implementation support									LEG		
Corporate technical inputs into missions									PTA		

**Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - results cluster 2**

<b>Planned budget and human resource allocations</b>						
	<b>2013 budget allocation (USD millions)</b>	<b>2013 allocation as % of total budget</b>	<b>2015 allocation target as % of total budget</b>	<b>2013 staff allocation (FTEs)</b>	<b>2013 staff allocation as % of total FTEs</b>	<b>2015 staff allocation target as % of total FTEs</b>
Results cluster 2	12.56	8.70%	9%	52.09	9.2%	9%

<b>Development Result</b>	<b>Corporate management result</b>	<b>Principal outputs and supporting activities</b>	<b>Lead responsibility</b>	<b>RMF indicator</b>	<b>IFAD9 deliverables</b>
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Better inputs into global policy dialogues for rural poverty reduction -CMR 8	Annual corporate plan of IFAD engagement in international (global) policy processes	SKM	n.a.	Partnership and advocacy
		Quarterly reviews of progress in implementation of agenda, and revision of agenda as necessary	EMC		
		Engagement in global multilateral process: CFS, post-2015 SDGs, etc. in collaboration with relevant partners	SKM		
		Engagement in G8 and G20 processes in collaboration with relevant partners	SKM and OPV		
		Engagement in UN system processes bearing on smallholder development in collaboration with relevant partners	OPV, PRM, and SKM		
		Engage RBAs in development of common policy products and presentations	OPV, PMD, and SKM		
		Engagement in high-level private sector-linked fora (e.g., WEF)	OPV		
		Engagement in regional policy fora for smallholder development in collaboration with relevant partners	PMD regional divisions		
		Engagement in bilateral partnership building for global policy dialogue	OPV and PRM		
		Communications support for global policy dialogue projects	COM		
		Broad communications to position IFAD in global policy arena	COM		
		Promote SSTC with results and scaling up orientation in development architecture	SKM		SSTC

**Table 6. Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction - result cluster 2 (continued)**

Development Result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Material improvement in the global policy environment specifically bearing on smallholder agriculture	Increased mobilization of resources for rural poverty reduction - CMR 10	Assessments of resource requirements and priority areas of application	PRM, and PMD	RMF 4.6.1	New sovereign donors and alternative financing modalities
		Increase resources available from new (at least 3) and re-joining members in contributions to IFAD's regular resources	OPV, and PRM		
		Formulate and manage Executive Board approval for one or more new financing mechanisms	PRM, OPV, and FOD		
		Establish at least three new thematic multi-donor trust funds and at least two sovereign lending facilities	PRM, and PMD		
		Involve at least three major foundations and 3 private corporations in financing and co-financing IFAD programmes	PRM, and PMD		
		At least additional US\$ 1 billion are mobilised during IFAD9 period in the form of IFAD-administered single/multi-donor trust funds, donor co-financing, and Spanish-type loan	PRM		
		Streamline the management of supplementary funds within a tighter set of thematic focuses	PRM		
		Ensure compatibility of innovative financing instruments with IFAD's legal and governance framework	LEG, and SEC		
		Mobilize additional contributions to ASAP	ECD and PRM		
		Mobilize co-financing for project-level investment in CC and ENRM	ECD and PMD regional divisions		
		Increase project level co-financing, particularly in MICs	PMD regional divisions		

**Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3**

<b>Planned budget and human resource allocations</b>						
	<b>2013 budget allocation (USD millions)</b>	<b>2013 allocation as % of total budget</b>	<b>2015 allocation target as % of total budget</b>	<b>2013 staff allocation (FTEs)</b>	<b>2013 staff allocation as % of total FTEs</b>	<b>2015 staff allocation target as % of total FTEs</b>
Results cluster 3	34.9	24.2%	20	145.47	25.8%	22%

<b>Institutional effectiveness result</b>	<b>Corporate management result</b>	<b>Principal outputs and supporting activities</b>	<b>Lead responsibility</b>	<b>RMF indicator</b>	<b>IFAD9 deliverables</b>
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better human resource management – CMR 5	Develop and implement new Learning and Development Strategy to support IFAD's changing business model and needs	HRD	Improved human resource management (5.2)	Human resources reform
		Launch revised reward and recognition framework	HRD		
		Implement full e-RPA system	HRD, ICT		
		Implement the pay-for-performance pilot	HRD		
		Review and implement succession planning policy	HRD		
		Finalize standardization of job descriptions for HQ and ICOs positions	HRD		
		Implement the Non-staff Handbook	HRD, LEG		
		HR transaction processes streamlined to liberate resources for HR support to all divisions	HRD		
	Better results and risk management – CMR6				
		Develop and implement methodologies to carry out impact surveys and measure new impact-level indicators introduced in the RMF 2013-2015	SSD	Improved risk management (5.3)	Impact evaluation; Institutional efficiency; results reporting
		Conduct, synthesize and report on 30 impact assessments	SSD, PMD divisions		
		Annual corporate review and revision of the MTP	SPD		
		Align divisional management plans and reports with MTP	SPD		
		Expand IFAD's Corporate Planning and Performance Management System to include RMF9 variables and new cost measurement dimensions	SPD		
		Annual assessment and quarterly review of IFAD's Corporate Risk Profile	SPD		
		Audit assignments selected on basis of risk assessments	AUO		
		Anti-corruption outreach and prompt response to allegations received	AUO		
		Manage business ethics education and training programme	ETH		
		Oversee the anti-harassment and misconduct programme	ETH		
		Implement Financial Disclosure programme and Code of Conduct certification	ETH		

**Table 7. An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results - results cluster 3 (continued)**

Institutional effectiveness result	Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
An efficient and effective institutional platform for IFAD's development operations	Better administrative efficiency and an enabling work and information-and communication s technology environment – CMR7	Streamline business processes through adoption of improved ICT	FCS, all Divisions	Improved administrative efficiency (5.4)	Institutional efficiency
		Implement suite of key business process cost indicators	SPD		
		Develop, pilot and introduce staff time recording system	FCS, FFO, all Divisions		
		ICT infrastructure services	ICT		
		Application development, support, hosting, and platform maintenance	ICT		
		Security of premises and business continuity to IFAD HQ	SEU		
		Remote technical security support to ICOs	SEU		
		Incident/crisis management in HQ and at field locations	SEU		
		HQ facilities management and logistical support for conferences and meetings	ADM		
		In-house printing, mail and distribution and records management services	ADM		
		Processing visas and related privileges and immunities of staff	ADM		
		Integration of IFAD's e-tendering system	ADM		
		Review/implement new contractual agreement for travel agent, and review travel process and implement efficiencies to reduce processing time	ADM		
		Implement various cost saving initiatives including the RBAs Preferred Hotel Programme, and negotiation of corporate rates from airlines	ADM		
		Maintain LEED certification at Gold Level certification by 2015	ADM		

Table 8. IFAD's Governing Bodies function effectively and efficiently – results cluster 4

Planned budget and human resource allocations						
	2013 budget allocation (USD millions)	2013 allocation as % of total budget	2015 allocation target as % of total budget	2013 staff allocation (FTEs)	2013 staff allocation as % of total FTEs	2015 staff allocation target as % of total FTEs
Results cluster 4	8.62	6%	6%	46.92	8.3%	8%

Corporate management result	Principal outputs and supporting activities	Lead responsibility	RMF indicator	IFAD9 deliverables
Effective and efficient platform for Members' governance of IFAD – CMR9	Agreement on focusing Executive Board activities on performance, strategy and oversight issues	OPV, SEC and LEG	5.4.2	Results reporting
	Effective implementation of delegation arrangements for projects	SEC and PMD	5.4.3	
	Relevant and timely legal advice to the Executive Board (and its committees) and Governing Council on governance issues	LEG		
	Streamlining of documentation to the Governing Bodies	SEC		
	Consolidation of mechanisms for reporting	SPD		
	Reduction of translation requirements for Governing Body documents	OPV and SEC		
	Rationalization of interpretation	SEC		
	Rationalization of document production process (for Governing Bodies)	SEC		
	Cost effective facilities management in support of Governing Council and governance events	ADM		
	Planning and support for interactive segments of the Governing Council	COM		