

Document: EB 2013/109/R.32
Agenda: 13(b)
Date: 23 August 2013
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير عن اتفاقيات الشراكة المؤسسية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Mohamed Beavogui

مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، وكبير مستشاري
رئيس الصندوق
رقم الهاتف: +39 06 5459 2240
البريد الإلكتروني:
m.beavogui@ifad.org

Cheryl Morden

نائبة مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: +39 06 5459 2822
البريد الإلكتروني: c.morden@ifad.org

Rutzel Silvestre J. Martha

المستشار العام
رقم الهاتف: +39 06 5459 2457
البريد الإلكتروني: r.martha@ifad.org

Danila Ronchetti

مستشار
رقم الهاتف: +39 06 5459 2384
البريد الإلكتروني: d.ronchetti@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة بعد المائة

روما، 17-19 سبتمبر/أيلول 2013

للاستعراض

تقرير عن اتفاقيات الشراكة المؤسسية في الصندوق

الخلفية

- 1- في سبتمبر/أيلول 2012، استعرضت الدورة السادسة بعد المائة للمجلس التنفيذي الاستراتيجية الجديدة لشراكات الصندوق (EB 2012/106/R.4). وقد تمثل أحد المكونات الرئيسية في إعداد استراتيجية في استعراض الأنواع الحالية من اتفاقيات الشراكة في الصندوق. ووجد الاستعراض أن هناك أربعة أنواع من الاتفاقيات التي تنظم شراكات الصندوق الرسمية، وهي: اتفاقيات التمويل، والمنح، والاتفاقيات التكميلية، وهي جميعها تعتبر من اتفاقيات المعاملات، واتفاقيات الشراكة المؤسسية.
- 2- وكأولوية عاجلة في سياق استراتيجية الشراكات، التزمت الإدارة باستعراض جميع اتفاقيات الشراكة المؤسسية الموقعة منذ بداية الصندوق - من حيث مساهمتها في تحقيق أهداف الصندوق - وبالبت فيما إذا كان يتعين الاستمرار بها أو تعديلها أو تنشيطها أو إنهاؤها.
- 3- وفي وقت لاحق، في الدورة السابعة بعد المائة للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012، وفي إطار استعراض البند 18 من جدول الأعمال بشأن الإجراء المتبع للتفاوض والتوقيع والموافقة على الاتفاقيات والوثائق القانونية المشابهة (EB 2012/107/R.44)، أشار أعضاء القائمة ألف أن: (1) جميع مذكرات التفاهم والاتفاقيات المماثلة التي تحكمها المادة 8، البند 2، من اتفاقية إنشاء الصندوق ينبغي أن يوافق عليها المجلس؛ (2) ينبغي السعي إلى الحصول على موافقة مسبقة قبل التوقيع؛ (3) ينبغي تقديم معلومات إلى المجلس بشأن إطلاق المفاوضات قبل ما لا يقل عن ثلاثة أشهر، إذ يعتقد أن من شأن هذا الإجراء أن يعزز الشفافية وأن يسمح للمجلس باتخاذ قرارات أكثر استنارة.
- 4- وتجمع هذه الوثيقة بين اثنين من خطوط العمل، وهي توفر للمجلس التنفيذي لمحة عامة عما يلي:

أولاً - نهج الصندوق لإزاء فحص الشراكات وتحديدها

ثانياً - طرائق موافقة الصندوق وتنفيذ الاتفاقيات المبرمة عملاً بالمادة 8، البند 2، من اتفاقية

إنشاء الصندوق

ثالثاً - استعراض اتفاقيات الشراكة القائمة حالياً في الصندوق

رابعاً - الطريق قديماً - تنفيذ أفضل الممارسات في اتفاقيات الشراكة في الصندوق

خامساً - الاستنتاجات

- 5- ويعرض الجدول التالي دورة الشراكة في الصندوق والدور الذي تلعبه اتفاقيات الشراكة المؤسسية:

مرحلة الشراكة	الفحص وتحديد الشراكات	إضفاء الطابع الرسمي على الشراكات وتنفيذها
الوصف	بناء علاقات الشراكة المحتملة وضع أهداف مشتركة	إضفاء الطابع الرسمي من خلال الأطر القانونية والإدارية الفرعية
أنواع الاتفاقيات المستخدمة	بيانات الإعلان عن النوايا	اتفاقيات التعاون* مذكرات التفاهم الفرعية والاتفاقيات الإطارية

* كثيراً ما يطلق على اتفاقيات التعاون أيضاً اسم اتفاقيات الشراكة أو الاتفاقيات الإطارية أو مذكرات التفاهم، وذلك في حال إصرار المؤسسة المتعاونة على مثل هذا الاسم.

أولاً - نهج الصندوق إزاء فحص الشراكات وتحديدها

- 6- في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015، اعترف الصندوق بأهمية وقيمة الشراكات بوصفها وسيلة لتحقيق أهدافه الإنمائية من خلال الالتزام "بالبحث عن فرص الشراكة وتعزيز قدرته على العمل بفعالية مع الشركاء ... في جميع المجالات المواضيعية وعلى جميع المستويات". ومع ذلك، فإن عملية بناء الشراكة تتسم بالتعقيد، فهي عملية تتطلب كثيراً من التفكير الاستراتيجي قبل بلوغ مرحلة اتفاقية التعاون.
- 7- ومراعاة لضرورة التركيز الاستراتيجي، يخضع نهج الإدارة في بناء الشراكات المؤسسية لثلاث ركائز رئيسية هي:
- المفهوم . يتم إجراء تحليل داخلي أكثر تعمقا وتعاونية قبل أن يدخل الصندوق في اتفاقيات التعاون في المستقبل
 - صوت واحد - من شأن هذا النهج التعاوني أن يؤدي إلى تقديم الصندوق جبهة أكثر اتساقاً أمام الشركاء، وبالتالي التمكن من التفاوض على الاتفاقيات الاستراتيجية المثلى الممكنة.
 - الأبطال - في مرحلة التنفيذ، يستخدم أبطال الشراكة كسبيل لتحقيق أهداف الاتفاقيات.
- 8- ومع التقدم في عملية الشراكة من مرحلة البدء إلى مرحلة الاستكشاف والتطوير، تسعى الإدارة إلى استخدام "بيانات الإعلان عن النوايا". وتستخدم هذه البيانات للتوصل إلى تفاهم متبادل وإلى دعم زيادة التعاون من خلال تحديد الأهداف المشتركة. وفي حال رغبة المؤسستين نشر إرادتهما السياسية للدخول في تعاون، فإن بيانات الإعلان عن النوايا تشكل وسيلة فعالة لتدعيم جدول الأعمال المشترك. كما يمكن أن تستخدم لإعطاء إنذار مبكر للمجلس حول الوجهة التي تخطط الإدارة لاقتراحها فيما يتعلق بجهود المنظمة بخصوص الشراكة المؤسسية - بما ينماشى مع شرط إبلاغ المجلس بمفاوضات الشراكة.
- 9- ويشكل الإعلان الأخير عن نوايا الشراكة مع ألمانيا مثالا جيدا عن ذلك. فهو يعتبر سجلاً مؤسسياً للالتزام على المستوى الوزاري بإقامة شراكة مع الصندوق، على أن الشراكة تتطلب اتفاقيات إطارية أخرى إذا كان لها أن تؤدي إلى فرص التمويل الملموسة.

المنظمة	اتفاقية الشراكة	عوامل النجاح
ألمانيا	إعلان النوايا الموقع في عام 2013	تم توقيع الإعلان على المستوى الوزاري العبء الإداري على الصندوق خفيف جدا
		يوضح الإعلان، سواء داخليا أو للجمهور الأوسع، المجالات الاستراتيجية الرئيسية للتعاون بين الشركاء
		ظهور واضح جداً للإعلان على مستوى الأوساط الإنمائية وفي وسائل الإعلام

- 10- مع تعمق واتساع عملية استكشاف الشراكة، قد يرغب الصندوق والشريك المقابل في الدخول في اتفاقية للشراكة المؤسسية. والمطلوب من الإدارة عند هذه النقطة أن تحصل على موافقة المجلس على التعاون.

بالإضافة إلى تمكين هذه الموافقة، فإن هذه الاتفاقية تسهل أيضا الإعراب بوضوح عن أهداف الشريكين ومواردهما وأدوارهما، فضلاً عن كونها نقطة مرجعية في حالة التعرض لنزاع ما.

ثانياً - طرائق موافقة الصندوق وتنفيذ الاتفاقيات المبرمة عملاً بالمادة 8، البند 2 من اتفاقية إنشاء الصندوق

11- يصف هذا القسم باقتضاب عملية الموافقة على الاتفاقيات المبرمة من قبل الصندوق وفقاً للمادة 8، البند 2، من اتفاقية إنشاء الصندوق (ويشار إلى هذه الاتفاقيات أدناه باعتبارها "اتفاقيات تعاون"). وهو يتناول النقاط التالية: (1) سلطة المجلس في أن يقرر الجهات التي يمكن للصندوق أن يشارك معها؛ (2) الصكوك القانونية لإقامة هذه الشراكات؛ (3) طرائق الموافقة المسبقة واللاحقة على اتفاقيات التعاون؛ (4) تنفيذ اتفاقيات التعاون من خلال اتفاقيات فرعية.

(1) سلطة المجلس في أن يقرر الجهات التي يمكن للصندوق أن يشارك معها
تقضي اتفاقية إنشاء الصندوق بأن يتعاون الصندوق بشكل وثيق مع الأمم المتحدة وكذلك مع المنظمات والمؤسسات والوكالات الأخرى المعنية بالتنمية الزراعية. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجوز له أن يبرم اتفاقيات أو أن يضع ترتيبات عمل مع هيئات يقررها المجلس التنفيذي.¹ وعلى هذا الأساس، يحدد المجلس التنفيذي المؤسسة أو المنظمة أو الوكالة التي ينبغي للصندوق أن يشارك معها. ويوقع رئيس الصندوق على اتفاقيات التعاون هذه وينفذها.

(2) الصكوك القانونية لإقامة هذه الشراكات
تبرم اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الشريكة. ويمكن أن يكون نطاق هذا التعاون عريضاً وعمماً أو أن يقتصر تحديداً على نشاط أو مشروع معين. وبالتالي، يمكن للاتفاقية أن تكون إما على شكل اتفاقية عامة للتعاون تنص على المبادئ التوجيهية للتعاون، أو على شكل اتفاقية محددة تتناول مجالات تعاون معينة.

(3) طرائق الموافقة المسبقة واللاحقة على اتفاقيات التعاون
يمكن التماس الموافقة على اتفاقيات التعاون من المجلس التنفيذي على أساس مسبق أو لاحق. وتلخص الجداول أدناه طرائق الموافقة التي قد تنطبق.

(أ) في إطار نهج الموافقة المسبقة (الجدول 1)، يقدم اقتراح الشراكة إلى المجلس للموافقة عليه ويتضمن هدف الشراكة المقترحة ونطاقها. وإذا لوفي هذا الاقتراح بالتأييد، فإنه يجوز للمجلس إما أ، يفوض الرئيس بالتفاوض على اتفاقية التعاون والعودة إلى المجلس مع النص الذي تم

¹ تنص المادة 8، البند 2، من اتفاقية إنشاء الصندوق على ما يلي: "يتعاون الصندوق تعاوناً وثيقاً مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومع المنظمات الأخرى في أسرة الأمم المتحدة كما يتعاون تعاوناً وثيقاً مع المنظمات الأخرى المشتركة بين الحكومات، والمؤسسات المالية الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والوكالات الحكومية المعنية بالتنمية الزراعية. ولهذا الغرض يطلب الصندوق من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومن غيرها من الجهات المذكورة فيما تقدم أن تتعاون معه في أنشطته. ويجوز له أن يعقد اتفاقيات أو ينشئ علاقات عمل مع مثل هذه الجهات على النحو الذي يقرره المجلس التنفيذي."

التفاوض عليه للموافقة، أو كبديل عن ذلك، أن يأذن للرئيس بالتفاوض والتوقيع على اتفاقية التعاون على أساس شروط يمكن أن يكون المجلس قد وافق عليها. وفي هذه الحالة الأخيرة، تقدم اتفاقية التعاون الموقعة إلى المجلس للاطلاع عليها في دورة لاحقة.

الجدول 1

طرائق الموافقة المسبقة على اتفاقيات التعاون

الطريقة الأولى	
الاقتراح	الاقتراح
تقديم اقتراح التعاون إلى المجلس التنفيذي بعد النظر في الاقتراح، يخول المجلس رئيس الصندوق بالتفاوض مع الكيان المعني	تقديم اقتراح التعاون إلى المجلس التنفيذي بعد النظر في الاقتراح، يخول المجلس رئيس الصندوق بالتفاوض مع الكيان المعني
الطريقة الثانية	
الاتفاقية	الاقتراح
تقديم الاتفاقية الموقعة إلى المجلس التنفيذي للاطلاع عليها في دورة لاحقة	تقديم اقتراح التعاون إلى المجلس التنفيذي بعد النظر في الاقتراح، يخول المجلس رئيس الصندوق بالتفاوض والتوقيع على الاتفاقية وفقاً لشروط يمكن أن يكون المجلس قد قدمها

(ب) وفقاً لإجراء الموافقة اللاحقة (الجدول 2)، فإن الاتفاقية إما أن تخضع للتفاوض أو للتفاوض والتوقيع على أن يوافق عليها المجلس لاحقاً.

الجدول 2

طرائق الموافقة اللاحقة على اتفاقيات التعاون

الطريقة الأولى	
الاتفاقية	الاقتراح
يقدم اقتراح التعاون إلى المجلس التنفيذي مقترناً بنص بعد موافقة المجلس، يوقع رئيس الصندوق على الاتفاقية	يقدم اقتراح التعاون إلى المجلس التنفيذي مقترناً بالاتفاقية الموقعة عليها للموافقة
الطريقة الثانية	
الاتفاقية	الاقتراح
يقدم رئيس الصندوق بالتفاوض على الاتفاقية ويتوقيعها ثم يقدم اقتراح التعاون مقترناً بالاتفاقية الموقعة عليها للموافقة	يقدمها إلى المجلس للموافقة عليها
المجلس. وتنص اتفاقية التعاون على أن دخولها حيز النفاذ يخضع لموافقة المجلس	

وتعتقد الإدارة أن طرائق الموافقة المسبقة واللاحقة على اتفاقيات التعاون، على النحو المذكور أعلاه، تخدم المنظمة بشكل صحيح.

(4) تنفيذ اتفاقيات التعاون من خلال اتفاقيات فرعية

يمكن أن يتقرر، عند الحاجة، تنفيذ اتفاقية التعاون المعتمدة، من خلال اتفاقيات فرعية. ويقوم رئيس الصندوق، وهو المسؤول عن تسيير أعمال الصندوق تحت رقابة وتوجيه من جانب مجلس المحافظين والمجلس التنفيذي،² بتنفيذ اتفاقية التعاون من خلال اتفاقيات فرعية، أو يقوم بتفويض سلطته إلى مسؤول آخر في الصندوق.

12- مثال على الاتفاقيات الفرعية

(1) مثال على اتفاقيات فرعية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الحيز المكتبي القطري والخدمات

الإدارية. في عام 1978، دخل الصندوق في اتفاقية للتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبموجبها اتفق الطرفان على "التعاون والحفاظ على علاقة عمل وثيقة مستمرة من أجل تحقيق أهدافهما الفردية والمشاركة، وخاصة فيما يتعلق بزيادة إنتاج الأغذية، والحد من الفقر، وتحسين التغذية في البلدان النامية".³ ووافق المجلس التنفيذي على اتفاقية التعاون مسبقاً في دورته الأولى في ديسمبر/ كانون الأول 1977. ووفقاً لشروط الاتفاقية:

يوافق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن يضع تحت تصرف الصندوق خدمات ممثليه المقيمين ومكاتبه الميدانية لمساعدة الصندوق، عند الحاجة وحسب الحاجة، مجالات الصلات والاتصالات مع الحكومات بشأن القروض والمنح، أو فيما يتعلق بأنواع أخرى من الخدمات والمرافق (من قبيل أماكن العمل المشتركة والخدمات المشتركة) التي قد يتطلبها الصندوق على المستوى الميداني. وسوف يتم الاتفاق بين الأطراف من حين لآخر على شروط أداء ممثلي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقيمين ومكاتبه الميدانية لهذه الخدمات للصندوق.⁴

وعلاوة على ذلك، ووفقاً للفقرة 4-2 من المادة الرابعة، يجوز للطرفين من حين لآخر "أن يعتمدا ترتيبات فرعية تدخل ضمن نطاق هذه المذكرة، ويعتبرانها ملائمة".

وعلى أساس اتفاقية التعاون لعام 1978، دخل الصندوق في سبتمبر/أيلول 2008 في اتفاقية فرعية (اتفاقية إطارية)⁵ مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتحديد الشروط والأوضاع التي يوفر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بموجبها حيزاً مكتبياً ضمن مبانيه وخدماته الإدارية لمكاتب الصندوق القطرية. ووفقاً لمتطلبات كل مكتب قطري، تم إبرام اتفاقية على مستوى الخدمات⁶ مع المكتب القطري التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي اتفاقية تحدد الخدمات التي ينبغي تقديمها إلى الصندوق والتكاليف المقدرة لتلك الخدمات.

² المادة 6-8 (د) من اتفاقية إنشاء الصندوق.

³ مذكرة تفاهم بين الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المادة الأولى، الفقرة 1-1.

⁴ مذكرة تفاهم بين الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المادة الأولى، الفقرة 1-6.

⁵ **الاتفاقيات الإطارية.** نظراً لأن المكاتب القطرية تستضاف عادة من قبل إحدى المنظمات التابعة للأمم المتحدة أو إحدى المؤسسات المالية الدولية، فإن الصندوق عادة يدخل في اتفاقية إطارية مع مقر الوكالة المضيفة تنص على التزامات متبادلة في البلدان التي ستتم فيها استضافة المكتب القطري من قبل الوكالة المضيفة.

⁶ **اتفاقيات المكتب القطري (أو اتفاقيات مستوى الخدمات).** تحدد اتفاقية المكتب القطري الخدمات التي ستقدمها الوكالة المضيفة على المستوى القطري لمكتب قطري معين، كما تحدد تكاليف هذه الخدمات ليتم تحميلها على الصندوق.

المنظمة	اتفاقية التعاون	الاتفاقيات الفرعية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	مذكرة التفاهم لعام 1978، وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته الأولى	الاتفاقية الإطارية لعام 2008، وبموجبها حدد الصندوق وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخدمات المعينة التي سيقدمها البرنامج لإنشاء مكاتب الصندوق القطرية في بعض الدول الأعضاء
		اتفاقيات مستوى الخدمات. وفقا لمتطلبات كل من المكاتب القطرية، تم إبرام اتفاقية خدمات مع الوكالة المضيفة، تحدد الخدمات المراد تقديمها للصندوق والتكاليف المقدرة لتلك الخدمات

(2) مثال على اتفاقيات فرعية مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير / المؤسسة الدولية للتنمية للعمل

بمثابة مؤسسة متعاونة في عمليات المشروعات / البرامج. في عام 1978، وعلى أساس قرار المجلس في دورته الأولى، تم إبرام اتفاقية تعاون مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ المؤسسة الدولية للتنمية. وتتص اتفاقية التعاون، في جملة أمور، على أن "يتعاون البنك الدولي والصندوق بشكل وثيق في تحديد وإعداد المشاريع الإنمائية التي يرحب أن تكون مناسبة للحصول على المساعدة المالية من المنظمين أو أن يتم إطلاع موظفي البنك الدولي عليها بناء على طلب من الصندوق ... وتحقيقا لهذه الغاية، يقوم البنك الدولي والصندوق باتخاذ الترتيبات المناسبة لتمكين كلتا المنظمين من تخطيط إلى خطة أنشطة كل منهما وبرمجتها وتنسيقها..."⁷

كما تتص الاتفاقية على أنه "يجوز للبنك الدولي والصندوق أن يدخلوا في ترتيبات فرعية تقع ضمن نطاق هذه الاتفاقية وتعتبر ملائمة."⁸ وتحقيقا لهذه الغاية، دخل الصندوق والبنك الدولي في اتفاقيات فرعية من قبيل خطابات تعيين البنك كمؤسسة متعاونة مسؤولة عن إدارة تمويل مشروعات/ برامج الصندوق و/ أو الإشراف على تنفيذها.

المنظمة	اتفاقية التعاون	الاتفاقيات التكميلية
البنك الدولي للإنشاء والتعمير / المؤسسة الدولية للتنمية	مذكرة التفاهم لعام 1978، وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته الأولى	خطاب تعيين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ المؤسسة الدولية للتنمية ليكون مؤسسة متعاونة* مع الصندوق مسؤولة عن إدارة تمويل مشروعات/برامج الصندوق و/أو الإشراف على تنفيذها

* بموجب المادة الثالثة، الفقرة 2-3، من الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية، تعتبر المؤسسة المتعاونة التي يتم تعيينها مسؤولة عما يلي:

- تيسير تنفيذ المشروع عن طريق مساعدة المقترض/المتلقي والأطراف في المشروع على تفسير اتفاقية التمويل والامتنال لها؛
- استعراض طلبات السحب المقدمة من المقترض/المتلقي لتحديد المبالغ التي يحق للمقترض/المتلقي أن يسحبها من حساب القرض و/أو حساب المنحة؛
- استعراض وإقرار توريد السلع، والأشغال المدنية، والخدمات للمشروع الممول من التمويل على أساس عدم الاعتراض؛
- مراقبة الامتنال لاتفاقية التمويل، وإحاطة الصندوق علماً بأي عدم امتثال جوهري، والتوصية بالإجراءات التصحيحية لعدم الامتنال هذا؛

⁷ مذكرة تفاهم بين الصندوق والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/ المؤسسة الدولية للتنمية، المادة الأولى، الفقرة 1-2.

⁸ مذكرة تفاهم بين الصندوق والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/ المؤسسة الدولية للتنمية، المادة الخامسة، الفقرة 1-5 (ب).

(هـ) تنفيذ المهام الأخرى التي تقتضيها إدارة التمويل والإشراف على المشروع، على النحو المبين في اتفاقية التعاون.

(3) مثال عن الاتفاقيات الفرعية مع مصرف التنمية الآسيوي لتوسيع مجالات التعاون وتحسين نوعيته.

بعد موافقة المجلس في دورته الأولى، في عام 1978، تم إبرام اتفاقية تعاون مع مصرف التنمية الآسيوي. وتحدد الاتفاقية طرائق التعاون التالية: (أ) التمويل المشترك؛ (ب) التمويل الحصري من جانب الصندوق مع تقديم المصرف خدماته كمدير للمشروع؛ (ج) الترتيبات اللازمة لتقييم المشاريع المشتركة، ومفاوضات القروض، والموافقة عليها وإدارتها. واستناداً إلى اتفاقية التعاون لعام 1978، دخل المصرف والصندوق، في عام 1994، في اتفاقية فرعية لتوسيع مجالات التعاون وتحسين نوعيته، بما في ذلك إمكانية مشاركة الصندوق والبنك في بعثات برامجهما القطرية. وقد وافق مصرف التنمية الآسيوي والصندوق مؤخراً على إنهاء اتفاقية التعاون لعام 1978 وعلى تجديد وتعزيز التعاون بينهما من خلال اتفاقية جديدة.

المنظمة	اتفاقية التعاون	الاتفاقيات الفرعية
مصرف التنمية الآسيوي	مذكرة التفاهم لعام 1978، وافق عليها المجلس في دورته الأولى	مذكرة تفاهم بشأن ترتيبات العمل بين مصرف التنمية الآسيوي والصندوق في عام 1994
	مذكرة التفاهم لعام 2013، وافق عليها المجلس عن طريق المراسلة	

(4) مثال على اتفاقيات فرعية مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لتقديم الخدمات. عملاً على

التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة بينهما، وقع الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة على اتفاقية للتعاون في 15 ديسمبر/كانون الأول 1977، وفيها اتفق الطرفان على أنه "بغية تيسير تحقيق أهدافهما المشتركة وتعزيز نهج متنسق إزاء التنمية الزراعية والتنمية الريفية وإنتاج الغذاء والتغذية، سيعمل الطرفان في تعاون وثيق بينهما وسيتشاوران فيما بينهما بشكل منتظم بشأن جميع المسائل ذات الاهتمام المشترك".⁹ ووافق المجلس التنفيذي على مشروع اتفاقية التعاون في دورته الأولى في ديسمبر/كانون الأول عام 1977. كما تنص المادة السابعة، الفقرة 5، من الاتفاقية على أنه يجوز للصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة "الدخول في ترتيبات فرعية ضمن نطاق هذه الاتفاقية وفق ما قد يكون مرغوباً فيه". وعملاً باتفاقية التعاون أعلاه، فقد تم الدخول في العديد من الاتفاقيات الفرعية لتوفير الخدمات. ومن الأمثلة على ذلك اتفاقية عام 2007 لتقديم الخدمات الطبية من قبل منظمة الأغذية والزراعة لموظفي الصندوق وللاستشاريين لديه.

المنظمة	الاتفاقية الإطارية	الاتفاقيات الفرعية*
منظمة الأغذية والزراعة	مذكرة التفاهم لعام 1978، وافق عليها المجلس في دورته الأولى	مذكرة التفاهم لعام 2007 بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق فيما يتعلق بتوفير الخدمات الطبية

* يشار للاتفاقيات المؤسسية المبرمة لتوفير الخدمات المؤسسية باسم "العقود المؤسسية".

⁹ مذكرة تفاهم بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، المادة الأولى، الفقرة 1.

ثالثاً - استعراض اتفاقيات الشراكة المؤسسية في الصندوق

- 13- أشار الاستعراض الأصلي لاتفاقيات الشراكة المؤسسية في الصندوق في استراتيجية الشراكات إلى أن هذه الاتفاقيات "قد توسعت في عددها، بطريقة فضفاضة غير منتظمة نسبياً منذ إنشاء الصندوق في عام 1978 ... وهي تتباين في نطاقها من اتفاقيات مركزة ومحددة (على سبيل المثال اتفاقية للتعاون في دعم مشروع معين) إلى اتفاقيات غامضة وعامة (مثل الالتزام بالتعاون بمعناه الواسع). وفي حين أن بعض هذه الاتفاقيات نشطة ولها قيمتها، فإن العديد منها دخل حيز الإهمال كما أن بعضها الآخر لم يتجاوز أبداً كونه مجرد بيان عن حسن النية".
- 14- وعلى هذا، وعلى أساس الأولوية العاجلة، حددت وثيقة استراتيجية الشراكات الحاجة إلى قيام الصندوق باستعراض العدد الكبير من اتفاقيات الشراكة القائمة من حيث مساهمتها في تحقيق أهداف الصندوق، وتعديل هذه الاتفاقيات، حسب الاقتضاء، وإعادة تفعيل النائم منها إذا كان هناك ما يبرر ذلك، وإيقاف العمل بتلك التي تفوق تكاليفها الفوائد التي تحققها.
- 15- واستناداً إلى قائمة اتفاقيات الشراكة التي تم تجميعها بغية استعراض استراتيجية الشراكات، أحصى الصندوق اتفاقيات الشراكة المؤسسية واتفاقيات الشراكة الفرعية لديه ووجد أن عددها 70 اتفاقية (صنفت منذ ذلك الحين عدة اتفاقيات كانت مدرجة في الاستعراض الأصلي باعتبارها من المعاملات). وترد قائمة محدثة بالاتفاقيات في ذيل هذه الوثيقة.
- 16- وبالنسبة للاتفاقيات الجارية للشراكة المؤسسية، يمكن ملاحظة ما يلي:
- أربع منها هي مع الدول الأعضاء، و25 مع كيانات الأمم المتحدة، و34 مع المؤسسات المالية المتعددة الأطراف غير التابعة للأمم المتحدة (بما في ذلك المصارف والصناديق)، و7 مع المجتمع المدني والمنظمات الأكاديمية ولا يوجد أية اتفاقية مع القطاع الخاص.
 - أربع وأربعون منها هي اتفاقيات شراكة واسعة النطاق (عادة تحدد المجالات ذات الأولوية المشتركة والإجراءات القانونية التي تنظم التعاون)، و13 هي مذكرات تفاهم أو اتفاقيات فرعية (تتعلق بأنشطة ضمن اتفاقية تعاون أوسع موقع عليها سابقاً)، و8 هي اتفاقيات إطارية (تتعلق بقواعد وإجراءات العمل المشترك، مع عدم وجود معلومات عن المواضيع والأنشطة)، و3 هي اتفاقيات زمالات أو اتفاقيات بخصوص موظفين مختصين مزاولين، وهناك اتفاقيتان للاستضافة.
 - تم توقيع أربع وعشرين منها قبل عام 1990، و9 في تسعينيات القرن الماضي، و25 في العقد الأول من هذا القرن و12 منذ عام 2010.
- 17- وقد سعى الاستعراض لمعرفة الاتفاقيات النشطة بين اتفاقيات الصندوق، وتلك التي سيتم إحيائها، وتلك التي تعتبر نائمة والتي سيتم إنهاؤها. ويقدم الجدول التالي المعايير والتحليل الخاص بذلك.

الحالة	اتفاقيات نشطة	اتفاقيات سيتم إحيائها	اتفاقيات نائمة
المعايير	- علائم التعاون المستمر، سواء من خلال التمويل المشترك المتكرر أو التمويل التكميلي أو تبادل المعرفة عقد اجتماعات منتظمة	- علائم على وجود تعاون متفرق بين الشركاء، على أنه لا يوجد إلا ما قل من معرفة اتفاقية الشراكة أو الإشارة إليها ضمن الصندوق	- لا يوجد علائم تذكر على أي تعاون في السنوات الخمس الماضية - بالنسبة لكثير من هذه الاتفاقيات، وخصوصاً تلك التي وقع عليها أكثر من 30 عاماً مضت، لم تحدد بوضوح نقطة اتصال ولا يتوفر إلا ما قل من الأدلة الفعلية أو الكمية على أي تعاون مؤخراً
العدد	39	11	20

18- ومن أصل اتفاقيات الشراكة الواسعة النطاق البالغ عددها 32 اتفاقية تم التوقيع عليها منذ عام 2000، لاحظ الاستعراض 17 اتفاقية شراكة تعكس وجود تعاون فعال مع الشريك المعني أو ازداد التعاون الفعال فيها. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك شراكة الصندوق مع إيطاليا على مدى السنوات العشر الماضية - وقد تم التوقيع على اتفاقية التعاون الشاملة الأولى في عام 2001، وأدى ذلك على الفور إلى تعاون أكثر تركيزاً وتكراراً بين الطرفين الفاعلين، على النحو المبين في المقتطف التالي:

المنظمة	اتفاقية الشراكة	عوامل النجاح
إيطاليا	الاتفاقية الأصلية الموقعة عام 2001	تعمل اتفاقية الشراكة كاتفاقية شاملة، وقد أدت إلى توقيع 10 اتفاقيات إدارية أخرى
	تم تحديث الاتفاقية ثلاث مرات منذ عام 2001	زادت الأموال التكميلية والتمويل المشترك بشكل كبير منذ الاتفاقية الأصلية
		تتوخى الاتفاقية إجراء استعراضات وتقديم تقارير سنوية - مما يؤدي إلى فهم مشترك بين الطرفين وزيادة التكامل في أعمال كل من الشريكين

19- وبطبيعة الحال، بالنظر إلى أن طبيعة اتفاقية الشراكة تقضي بأن تكون تعاونية، فإن الصندوق لا يمكنه من جانب واحد إملاء شروط اتفاقيات شراكته ولا يصر على استخدام قوالبه الموحدة الخاصة. وعلى أي حال، فإن نهج "حجم واحد يناسب الجميع" لا يعتبر مناسباً؛ فتباين أنواع أو مستويات الترتيبات يتطلب الأخذ بنهج مختلفة. وفي حين أن الاتفاقية مع إيطاليا كانت ناجحة بسبب نهجها الذي يركز على النتائج، فإن الاتفاقية مع سويسرا كانت مثمرة على وجه التحديد لأنه سمح لها أن تظل واسعة، وبالتالي أن تشجع المرونة.

المنظمة	اتفاقية الشراكة	عوامل النجاح
المؤسسة السويسرية للتنمية	اتفاقية الشراكة الموقعة في عام 2001	المرونة طول العمر
	اتفاقية الشراكة تم تحديثها في عام 2012	الثقة المتبادلة المبنية من خلال التواصل في إطار الاتفاقية التركيز بشكل خاص على مجالات مواضيعية معينة مثل المياه وإدارة المعرفة

20- ويظهر المثال السويسري أن الصندوق يستفيد من خلال إظهار المرونة والسماح بأن تظل شروط اتفاقية عريضة. ومع ذلك، يمكن أيضا أن يقال إن لدى الصندوق هذا العدد الكبير من الاتفاقيات النائمة تحديداً لأن شروطها واسعة جداً في المقام الأول. ومن أصل 31 اتفاقية نائمة حالياً، يتضمن 25 (80 في المائة) إشارات عامة جداً إلى تبادل المعرفة، وترتيبات التنفيذ، والشروط القانونية، والأحكام الختامية. غير أنها لا تتضمن أية أحكام تتعلق بالأولويات المتبادلة المواضيعية أو الجغرافية، ولا أية شروط مالية أو تتعلق بالوقت، ولا أية آليات للاستعراض أو للاجتماعات السنوية. وعلاوة على ذلك، فإن عدداً قليلاً جداً من هذه الاتفاقيات لديه إطار زمني لإنهائها. ويبدو أن ذلك يضعف الحافز للتعاون، والواقع أن توقيع مثل هذه الاتفاقيات نادراً ما يبدو أنه يؤدي إلى تصاعد التعاون المتواتر بين المؤسستين.

رابعا - الطريق قدما - تنفيذ أفضل الممارسات في اتفاقيات الشراكة في الصندوق

21- ينبغي أن تحدد اتفاقيات الشراكة بوضوح من وماذا ولماذا ومتى وكيف في الشراكة المعنية. وتشمل معايير أفضل الممارسات ما يلي: الغرض من الاتفاق، وطبيعة المؤسسات الشريكة، ونقاط الاتصال، والنواتج المتوقعة، والأطر الزمنية وأحكام الرصد واستراتيجيات الخروج والمجالات المواضيعية.

22- وتعطي مذكرة التفاهم الفرعية الموقعة في أبريل/نيسان 2013 مع مصرف التنمية الآسيوي، على النحو المشار إليه في القسم الثاني، مثالا ممتازا لأفضل الممارسات عندما يتعلق الأمر بصياغة اتفاقيات الشراكة. فقد تم التفاوض على المذكرة بالتعاون الوثيق مع مصرف التنمية الآسيوي من خلال عقد اجتماعات منتظمة، حيث قام الصندوق بتعيين مجموعة واضحة من نقاط الاتصال على مستوى عال وعلى مستوى العمل للإعراب عن نهج موحد إزاء شراكة الصندوق. وتتضمن المذكرة الناتجة إجراءات ملموسة، وأطراً زمنية، ومراحل محددة، مما يعكس الالتزام القوي بالشراكة.

المنظمة	اتفاقية الشراكة	عوامل النجاح
مصرف التنمية الآسيوي	مذكرة التفاهم لعام 1978، وافق عليها المجلس في دورته الأولى	مذكرة التفاهم لعام 2013 تحدد بشكل ملموس طبيعة تطور التعاون بين المؤسستين
	مذكرة تفاهم تمت الموافقة عليها عام 2013 كتحديث لاتفاقية عام 1978	مذكرة عام 2013 هي أيضا وثيقة أكثر تحديدا، إذ تحدد ستة مجالات للتعاون، والسياق الاستراتيجي، والترتيبات المؤسسية اللازمة
	1978	تعكس المذكرة المحدثة التفاعلات المتكررة والناجحة بين الشركاء

23- وقد وضع الصندوق نموذجا للاتفاقيات المستقبلية وكذلك لتعديل الاتفاقيات السابقة من خلال خطط التنفيذ أو التعديلات. ويحمل النموذج العديد من أفضل الممارسات التي تنعكس في اتفاقية مصرف التنمية الآسيوي. وسيعمل الصندوق على توسيع هذا القالب، حيثما كان قبولا لدى الشركاء، بحيث يعكس أفضل الممارسات.

24- وتتمثل مهمة مكتب الصندوق للشراكات وتعبئة الموارد في الخدمة والإشراف على تقديم الدعم لبناء الشراكات. ويمكن للمكتب، من خلال التفاعلات اليومية مع الشركاء الداخليين والخارجيين ومعرفة بأفضل الممارسات، أن يضمن أن الاتفاقيات الجديدة والقائمة ستساعد الصندوق كمؤسسة وستواصل تعزيز سمعته بين شركائه.

- 25- وسيقوم الصندوق بالاستثمار في تأمين تقبل أكبر لدى الموظفين لضمان الاختيار الناجح للشراكات وتنفيذ اتفاقياتها. وتتمثل إحدى الميزات الرئيسية لهذا العمل في تحديد أبطال الشراكات. وتبين التجربة أن الأبطال يمكن أن يقوموا بدور حيوي في إنجاح اتفاقية التعاون من خلال توفير الزخم اللازم للدفع لتحقيق أهداف الاتفاق. وبالإضافة إلى أبطال الشراكات، فإن من الضروري أن يتوفر مفهوم متين يعزز الغرض من تلك الشراكة.
- 26- في حين أن اختيار اتفاقيات الشراكة بصورة أكثر استراتيجية سيمكن الصندوق من مضاعفة الأثر على عمله، فإن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا إذا نفذت الاتفاقيات وتم رصدها بشكل صحيح. وبلاستناد إلى الاستعراض المبلغ عنه في هذا التقرير فإن الإدارة ستشئ نظاماً للرصد لتتبع تنفيذ اتفاقيات شراكاتها المؤسسية.

خامساً - الاستنتاجات

- 27- في ضوء استراتيجية الشراكة في الصندوق والمناقشات التي جرت في الدورة السابعة بعد المائة للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012، فإن عملية مراجعة الاتفاقيات أثبتت كونها أداة مفيدة للغاية لتوضيح عمليات الإدارة في ميدان الشراكات المؤسسية. وبفضل ذلك، فإن الإدارة باتت الآن أكثر تفهماً للأدوات الموجودة تحت تصرفها، من بيانات إعلان النوايا إلى اتفاقيات التعاون الرسمية، ويمكنها بالتالي أن تعزز نهجها الانتقائي واستراتيجياتها إزاء الشراكات المؤسسية.
- 28- وانطلاقاً من ذلك، فإن نهج الإدارة في المستقبل إزاء تعهد الشراكات وتنفيذها سيقوم على ثلاث دعائم رئيسية هي:
- في مرحلة فحص الشراكات وتحديدها، سيتحدث الصندوق بصوت واحد.
 - في مرحلة إضفاء الطابع الرسمي، سوف تعزز اتفاقيات الشراكة بمفهوم متين واستراتيجي.
 - في مرحلة التنفيذ، سيساعد أبطال الشراكة على تحقيق أهداف اتفاقيات الشراكة.
- 29- ولا تسعى الإدارة إلى إنهاء أي اتفاقيات للشراكة المؤسسية رسمياً. وستعمل بدلاً من ذلك على إحياء تلك الاتفاقيات التي تعتبر أن المؤسسات المتعاونة فيها لا يزال لديها دور هام تؤديه في العمل مع الصندوق لتحقيق مهمته. وهذا هو الحال بالنسبة لإحدى عشرة اتفاقية. وفي الحالات التي يوجد فيها طلب داخلي لمثل هذا العمل، فإن الإدارة ستتواصل مع شركائها بهدف تعديل وثيقة الشراكة الأصلية أو وضع خطة جديدة لتنفيذ اتفاقية الشراكة الأصلية بصورة أفضل.
- 30- وسيتم إنشاء أداة للرصد لضمان أن الشراكات تحقق فوائد واضحة للصندوق.
- 31- ومع ذلك، ومع الأخذ بالنهج الجديد أعلاه في تعهد الشراكات وتنفيذها في المستقبل، فإن الإدارة تعتقد أن الطرائق الحالية للموافقة والتنفيذ تتصف بقدر من المرونة يكفي لخدمة عملية اتخاذ القرارات في الصندوق جيداً. ولهذا السبب، فإنها ترى أنه لا حاجة إلى أية تغييرات في هذه المرحلة.

AGREEMENTS BETWEEN IFAD AND OTHER ORGANIZATIONS

As of 31 July 2013

Institution/ Organization	Form of Cooperation	Date
African Development Bank	Cooperation Agreement IFAD/AfDB	1978
African Development Bank	Memo of Understanding IFAD/ADB/African Dev. Fund	2008
African Export-Import Bank	Cooperation Agreement	1996
African Regional Center for Technology	Cooperation Agreement	1996
Alliance for a Green Revolution in Africa	Memo of Understanding between IFAD, FAO, WFP and AGRA	2008
Andean Development Corporation	Cooperation Agreement	1982
Arab Fund for Economic and Social Development	Agreement	1980
Arab Authority for Agricultural Investment and Development	Cooperation Agreement	2000
Arab Bank for Economic Develop. in Africa	Cooperation Agreement	1982
Arab Organization for Agricultural Development	Agreement	1981
Asian Development Bank	Cooperation Agreement	1978
Asian Development Bank	Asia and the Pacific Regional Food Security Framework Agreement ADB/FAO/IFAD	2010
Asian Development Bank	Memo of Understanding	2013
Caribbean Development Bank	Agreement	1980
Central American Bank Economic Integration	Acuerdo de Cooperación	1982
Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel	Cooperation Agreement	1996
Commonwealth Secretariat	Memorandum of Understanding	1983
Community of Portuguese Speaking Countries	Agreement between CPLP/IFAD on rural development	2007
Credit Union		
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Cooperating Agreement	2004
European Economic Community	Agreement between EC/IFAD	2004
Financial Fund for the Development of the Plata Basin	Agreement	1986
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Memorandum of Understanding FAO/IBRD/IFAD	1978
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Protocol of Joint Agreement IFAD/FAO	1999
Food and Agricultural Organisation of the United Nations	Copublishing Agreement FAO/IFAD	2000
Former FAO and other UN staff association	Cooperation Agreement	2003

Global Environment Facility	Memo of Understanding	2005
Gulf Cooperation Council	Agreement	1989
Netherlands	Memorandum of understanding on APO programme	2010
International Bank for Reconstruction and Development	Financial Procedure Agreement	2009
International Labour Organisation	Agreement	1978
Coalition Council of the International Land Coalition	Concerning the hosting of the Secretariat of the ILC	2008
Islamic Development Bank	Cooperation Agreement IsDB/IFA	1979
Islamic Development Bank	Framework co-financing agreement	2010
Islamic Educational Scientific and Cultural Organization	Cooperation Agreement	1995
Japan International Cooperation Agency	Memorandum of Understanding Between IFAD and Japan International Cooperation Agency (JICA)	2010
Joint United Nations Programme on HIV/AIDS	Memorandum of Understanding for a cooperation framework between IFAD/UNAIDS	2001
League of Arab States	Cooperation Agreement LAS/IFAD	1993
Lothan Youth Achievement Center	Fellowship Agreement	2012
Multi partner	Declaration of Intent on Child Labour in Agriculture between ILO/FAO/IFAD/IFAP/ IFPRI/CGIAR/IUF	2007
Multi partner	Programmatic Cooperation on Food Security and Nutrition between EC/FAO/WFP/IFAD	2010
New Partnership for Africa's Development	Memorandum of Understanding IFAD/NEPAD	2004
Organization of African Unity	Cooperation Agreement	1982
Organization of Islamic Cooperation	Cooperation Agreement OIC/IFAD (English/Arabic)	1983
OPEC Fund for International Development	Framework agreement for the enhancement of cooperation and the direction of joint operations between IFAD and OFID	2010
Swiss Development Corporation	Partnership Agreement	2013
Union Economique et Monetaire Ouest Africaine	Cooperation Framework Agreement	2000
United Nations	Agreement UN/IFAD	1978
United Nations	Financial Management Framework Agreement UN/IBRD/IDA	2006
United Nations Administrative Tribunal	Special agreement extending the jurisdiction of the UNAT to IFAD	1980
United Nations Capital Development Fund	Amendment to the MOU between UNCDF/IFAD	2010
Conference of the Parties of the United Nations Convention to Combat Desertification	Modalities and Administrative Operations of the Global Mechanism	1999
United Nations Development Programme	Memo of Understanding	1978

United Nations Development Programme	Agreement UNDP/IFAD	2005
United Nations Development Programme	Framework Agreement UNDP/IFAD	2008
United Nations Development Fund for Women	Memo of Understanding	2003
United Nations Environment Programme		1986
United Nations Fund for International Partnerships	Basic implementation Agreement IFAD/UNFIP	2004
United Nations High Commissioner for Refugees	Agreement	1988
United Nations Human Settlement Programme (ex UNCHS)	Memo of Understanding	1981
United Nations Industrial Development Organization	Relationship Agreement IFAD/UNIDO	1989
United Nations Population Fund	General Cooperation Agreement	2002
United Nations Office for Project Services	Revised Cooperation Agreement	2008
United Nations Dag Hammarskjold Library)	Memorandum of agreement	2004
University of Rome, La Sapienza	Fellowship Agreement	2011
West African Development Bank	Accord de coopération FIDA/BOAD	1996
World Bank	Letter of agreement	1998
World Food Programme	Memo of Understanding between IFAD and WFP for operational partnership in Asia region	2004
World Food Programme	MoU with WFP and Gapi S.A. for The Management of the Guarantee Fund under the Joint Programme	2011
World Health Organization	Cooperation Agreement	1980
World Meteorological Organization	IFAD/WMO exchange of letters	1981