Document: EB 2014/112/R.7
Agenda: 7
Date: 6 August 2014
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Adolfo Brizzi
مدير شعبة السياسات والمشورة التقنية
رقم الهاتف: 2450 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.brizzi@ifad.org

Mohamed Beavogui
كبير مستشاري رئيس الصندوق
ومدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: 2240 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: m.beavogui@ ifad.org

ميلين خير الله
كبيرة المستشارين التقنيين
رقم الهاتف: 2569 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: m.kherallah@ifad.org

Nicole Carta
موظفة شؤون شراكات القطاع الخاص
رقم الهاتف: 2816 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: n.carta@ifad.org

نشر الوثائق:

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

المجلس التنفيذي – الدورة الثانية عشرة بعد المائة
روما، 18 – 19 سبتمبر/أيلول 2014

للاستعراض

المحتويات

أولاً – المقدمة **2**

ثانياً – استعراض إطار إدارة النتائج **2**

ألف – تعزيز الأدوات الموجودة لدى الصندوق 3

باء – بناء قدرات الصندوق وموظفيه 5

جيم – استكشاف خيارات الدعم المباشر من جانب الصندوق للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة 7

دال – آلية الصندوق للشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص 8

ثالثاً – الاستنتاجات والسبيل قدماً **8**

الملحق

إطار إدارة النتائج لاستراتيجية القطاع الخاص في الصندوق 10

التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق

أولاً – المقدمة

1- وافق المجلس التنفيذي للصندوق على استراتيجية القطاع الخاص: تعميق عمل الصندوق مع القطاع الخاص،[1،2] في دورته الرابعة بعد المائة في ديسمبر/كانون الأول 2011. وتعمل هذه الوثيقة على إطلاع المجلس على أحدث مستجدات التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية.

2- وفي شهر يوليو/تموز 2014، كان الصندوق قد تجاوز الأهداف التي كان قد وضعها في إطار إدارة النتائج لاستراتيجية القطاع الخاص، سواء من حيث المؤشرات الكمية أو من حيث الإطار الزمني. إضافة لذلك، وعلاوة على أدوات الصندوق المعتادة (برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والقروض والمنح)، والتي باتت الآن تشمل العمل مع القطاع الخاص على مستوى أعلى بكثير، أنشأ الصندوق آليات وبرامج جديدة تجتذب مزيداً من استثمارات القطاع الخاص في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. ومن الأمثلة على تلك الآليات والبرامج ما يلي: آلية الشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص (4P) والتي سيطلق الصندوق بشأنها مشروعاً تجريبياً يشمل خمسة بلدان وذلك في موعد لاحق من هذا العام؛ آليات تمويل رأس المال لدعم نمو المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة، من قبيل صندوق تنمية الأعمال الزراعية الصغيرة والمتوسطة في أوغندا (بدعم من الاتحاد الأوروبي) وحساب المساعدة التقنية في صندوق الزراعة الأفريقية (وهو أيضاً بدعم من الاتحاد الأوروبي).

3- إضافة لذلك، قام الصندوق بتشكيل أول شراكتين عالميتين له مع القطاع الخاص – مع شركة Unilever ومؤسسة Intel –كنتيجة لتواصل أقوى مع الشركات على المستوى المؤسسي. وتشمل الشراكة مع يونيليفر قضايا معرفية ومواضيعية متنوعة وهي تنفذ على الأرض في الصين والهند. أما تعاون الصندوق مع إنتيل فقد أدى إلى تعميم أدوات برامج الكومبيوتر الجديدة للإرشاد الزراعي في مشروعات يمولها الصندوق في كمبوديا ونيبال. وعلاوة على ذلك، طورت ممارسة الصندوق في مجال الشراكة مع القطاع الخاص على المستوى المؤسسي نظاماً من الحرص الواجب في عملية انتقاء الشركاء الملائمين للمساعدة على إدارة المخاطر وتمكين موظفي الصندوق، على نحو أفضل، من بناء تلك الشراكات.

ثانياً – استعراض إطار إدارة النتائج

4- تحدد استراتيجية القطاع الخاص ثلاثة موضوعات استراتيجية رئيسية:[3]

(أ) تعزيز الأدوات الموجودة لدى الصندوق – بما فيها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وقروض المشروعات والمنح – بغية زيادة العمل والشراكة مع القطاع الخاص على المستوى المحلي والمستوى الدولي، ولدعم تحسين بيئات الأعمال في المناطق الريفية؛

[1] استراتيجية القطاع الخاص: تعميق عمل الصندوق مع القطاع الخاص: www.ifad.org/pub/policy/private/2012_e.pdf

[2] تركز الاستراتيجية على الطرق التي يعتزم الصندوق استخدامها في العمل مع "قطاع الشركات الخاص"، وهي أعمال أو شركات تعرف بأنها تستهدف الربح ولا تملكها أو تديرها الحكومات.

[3] أنظر إطار إدارة النتائج لاستراتيجية القطاع الخاص في الصندوق، في ملحق هذه الوثيقة.

(ب) بناء قدرات الصندوق وموظفيه من خلال زيادة الشراكات مع المؤسسات الأخرى، ودعم تقوية القدرة على إدارة المعرفة، وزيادة قدرات الموظفين عموماً على تحسين التعامل مع القطاع الخاص؛

(ج) استكشاف خيارات الدعم المباشر الذي يقدمه الصندوق للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة.

ألف – تعزيز الأدوات الموجودة لدى الصندوق

5- **برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.** حدد الصندوق هدفاً استراتيجياً يتمثل في أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج، اعتباراً من عام 2012، تتضمن بصورة منهجية جهات فاعلة من القطاع الخاص كأصحاب مصلحة، وذلك في المشاورات و/أو في الشراكة المحتملة.4 وحتى دورة المجلس التنفيذي الحادية عشرة بعد المائة المعقودة في أبريل/نيسان 2014، كان قد تم إعداد 17 من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية منذ عام 2012، وتتضمن جميع هذه البرامج تقريباً، إما مشاورات مع القطاع الخاص و/أو فرصاً للشراكة المحتملة المستكشفة مع القطاع. من ذلك مثلاً أن تعميق الشراكات مع القطاع الخاص يعتبر جزءاً أساسياً من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لغانا للفترة 2012–2018، بما يشمل الشراكات مع رابطات المنتجين والأعمال على مختلف المستويات وعلى مستوى المنظمات الجامعة للمؤسسات المالية ومنظمات القطاع الخاص وممثليه. وعلى الدرجة نفسها، وفي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأخير (2013–2019) الخاص بأوغندا، سيستمر التعاون الاستباقي مع القطاع الخاص كعنصر هام في البرنامج القطري، بغية تيسير إقامة الشراكات المتينة بين القطاعين العام والخاص. وسينصب التركيز في المقام الأول على قطاع الزيوت النباتية، على أن هذه الشراكات ستتكرر في سلاسل القيمة الأخرى عندما تتاح الفرص لذلك.

6- **القروض والمنح القطرية.** يهدف الصندوق إلى زيادة استخدام القروض والمنح لدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وقد وافق تحديداً على أن 20 في المائة من جميع مشروعات القروض الجديدة أو المنح الجديدة، اعتباراً من عام 2013، ستتضمن القطاع الخاص كشريك أو مستفيد، وأن تخضع سياسة المنح التي يأخذ بها للاستعراض والتوسع لضمان مزيد من العمل مع القطاع الخاص اعتباراً من عام 2015.

7- ويظهر من التقدم المحرز حتى الآن أن أكثر من 50 في المائة من القروض والمنح القطرية التي وافق عليها الصندوق منذ عام 2013 (ومجموعها 45) ستمول مشروعات تشمل القطاع الخاص كشريك أو مستفيد. ويتعلق هذا عادة بتيسير إشراك الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة (من قبيل المنتجين والتجار ومقدمي المدخلات ومقدمي خدمات الأعمال والخدمات التقنية ومقدمي الخدمات المالية) مع المجموعات التي يستهدفها الصندوق، وبذلك تتحقق الاستفادة من الدراية والموارد المتاحة لدى شركات الأعمال الزراعية والقطاع الخاص المالي المحلي. وفي بعض البلدان، تعمل المشروعات التي يمولها الصندوق مع شركات عالمية من قبيل شركة مارز (Mars) في سلسلة القيمة الخاصة بالكاكاو في إندونيسيا، وشركة نستلي

[4] يعرف الصندوق الشراكات على الشكل التالي: *العلاقة التعاونية بين جهات فاعلة مؤسسية تعمل على تجميع مواردها ونقاط قوتها التي تكمّل 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... . وتختلف العلاقة التعاقدية عن الشراكة لأن العقد والجهات المتعاقدة لا تتقاسم المسؤولية عن تطوير او ايصال مشروع ما*... . استراتيجية الشراكات في الصندوق، 17 يوليو/تموز 2012: EB-2012-106-R-4.pdf

(Nestle) في قطاع الذرة في غانا. غير أن المشروعات التي يمولها الصندوق تعمل، في معظم الحالات، مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية على المستويين المحلي والوطني.

8- **المنح العالمية والإقليمية.** شمل عدد كبير من منح الصندوق العالمية والإقليمية التي تمت الموافقة عليها خلال السنتين السابقتين ربطاً صريحاً بالقطاع الخاص. من ذلك مثلاً أن المنحة المقدمة لمؤسسة التجارة للجميع المحدودة، التي تهدف إلى تأمين نموذج أعمال التجارة الشفافة "نموذج النقد الجاهز" لأصحاب الحيازات الصغيرة في شرقي أفريقيا، جرى اختبارها بنجاح مع 160 من التجار والوسطاء/العملاء الذين يعملون معهم بغية شراء المنتجات الزراعية من أصحاب الحيازات الصغيرة في كينيا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. ويروج نموذج الأعمال هذا لسلاسل قيمة زراعية تحقق الفائدة لجميع المشتركين، من أصحاب الحيازات الصغيرة والتجار والمشترين، من خلال ما يلي: (1) تحسين كفاءة سلسلة القيمة؛ (2) تحسين نوعية المنتجات الزراعية؛ (3) الحد من مخاطر العمليات؛ (4) الأخذ بأسعار منصفة للجميع.

9- وأجرى الصندوق تنقيحاً لسياسته عام 2009 لإدخال خيار تقديم المنح لكيانات القطاع الخاص التي تستهدف الربح، على أن يقدم المستفيدون مساهمة في المشروع أيضاً. ومنذ ذلك الحين، قدم الصندوق ثلاث منح في إطار هذه النافذة، الأولى منحة قدرها 000 500 دولار أمريكي قدمت إلى شركة MBSA في مالي، وهي شركة تنتج وقود ديزل بيولوجي لا يتسبب بالتلوث، من جوز الجاتروفا الذي يزرعه 000 10 من صغار المزارعين المنظمين في تعاونيات في بوركينا فاسو ومالي. وتهدف المنحة إلى تدعيم بنية أسس إنتاج الوقود البيولوجي لدى الشركة لمساعدة المنتجين على إدخال جوز الجاتروفا في نظمهم الزراعية وتعزيز رابطاتهم وتعاونياتهم. وقدمت منحة ثانية إلى شركة Making Cents الدولية بهدف زيادة عمالة الشباب والعمالة الذاتية ببناء القدرة لدى المؤسسات المالية المحلية على تقديم خدمات مالية وغير مالية أفضل توجهاً للشباب الريفيين و/أو المشروعات التي تستخدمهم. وتمت الموافقة قدمت منحة ثالثة في نيسان/أبريل 2014 لشركة ICF Macro بهدف بناء قدرتها المحلية على إجراء تقييمات الأثر. وكما يبين إطار إدارة النتائج الخاص بالاستراتيجية، يخطط الصندوق لتنقيح سياسة المنح لديه في عام 2015. وستستفيد السياسة المنقحة من الدروس المستفادة من تجربة الصندوق حتى الآن في مجال تقديم المنح للقطاع الخاص.

10- **دعم تحسين بيئات الأعمال في المناطق الريفية.** يهدف الصندوق إلى ضمان أن 50 في المائة من المشروعات والبرامج التي يمولها ومن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج والتي يوجد فيها تركيز كبير على القطاع الخاص، ستشمل، اعتباراً من عام 2013، حواراً للسياسات يرمي إلى تحسين بيئة الأعمال في المناطق الريفية. ومنذ عام 2012، يوجد في 9 من أصل 17 من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الموافق عليها إما حوار للسياسات مدرج بصورة واضحة لتحسين بيئات الأعمال في المناطق الريفية كجزء من أهداف البرنامج المحددة (غانا وأوغندا وفييت نام) و/أو محافل لأصحاب المصالح المتعددين لأغراض حوار السياسات بين الجهات الفاعلة المتنوعة في سلاسل القيمة، بما في ذلك القطاع الخاص. وقد شملت الأعمال التحضيرية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لفييت نام لعام 2012 بحثاً تحليلياً حول التعاون مع القطاع الخاص ومشاورات مسهبة مع الشركات على المستويين المحلي والدولي. ومنذ عام 2013، فإن نصف المشروعات الـ 24 تقريباً، والتي صممت مع القطاع الخاص إما كشريك فيها أو مستفيد منها، شملت حواراً للسياسات يرمي إلى إقامة بيئة أفضل للأعمال في المناطق الريفية. وكثيراً ما يتحقق ذلك من خلال تيسير إقامة محافل لأصحاب المصلحة المتعددين يمكن لجميع

الجهات الفاعلة الرئيسية أن تجتمع فيها للمناقشة والاتفاق على المسائل الأساسية المتصلة بتحسين عمل سلاسل القيمة ذات الصلة. وتعتبر المشروعات في غانا والسنغال أمثلة جيدة على هذا النهج.

باء – بناء قدرات الصندوق وموظفيه

11- يتمثل الهدف الاستراتيجي الثاني في بناء قدرات موظفي الصندوق على تحسين العمل مع القطاع الخاص من خلال إقامة الشراكات مع المؤسسات المتقاربة التفكير، وتحسين إدارة المعرفة، وتدريب الموظفين المباشر.

12- **قدرات موظفي الصندوق.** منذ عام 2012، طرأ تحسن على قدرات موظفي الصندوق في مجال تنمية القطاع الخاص على المستوى التشغيلي، وذلك بسبب تعيين مستشار تقني إضافي في شعبة السياسات والمشورة التقنية. كما سينضم مستشار ثالث بنهاية عام 2014. وعلاوة على ذلك، قامت الحكومة الألمانية، في عام 2013، بتمويل وظيفة موظف فني مزامل وذلك لدعم الصندوق في هذا المجال. وفي مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، تم تعيين موظف جديد لشؤون شراكات القطاع الخاص وموظف فني مزامل (بتمويل من الحكومة الهولندية)، وذلك منذ عام 2012 بغية دعم الصندوق لبناء قدراته في مجال شراكات القطاع الخاص على مستوى مؤسسي أفضل.

13- ومن حيث تدريب الموظفين، حدد الصندوق هدفاً يتمثل في تدريب 30 من مديري البرامج القطرية/موظفي الحضور القطري على تحليل سلاسل القيمة، وإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وأدوات تمويل القطاع الخاص، وغير ذلك من المهارات المواضيعية المشابهة، بحلول عام 2014. وبنهاية عام 2012، كان قد تم تدريب أكثر من 20 موظفاً على الخطوط التوجيهية لتصميم سلاسل القيمة، ومن المخطط له تدريب 20 موظفاً غيرهم، يعملون في معظمهم في مكاتب الصندوق القطرية، وذلك في أوائل عام 2015 بشراكة مع وكالات التعاون الإنمائي الألماني. وإضافة لذلك، يلتحق الموظفون، على أساس مستقل، بدورات تدريبية حول هذا الموضوع خارج الصندوق.

14- **الشراكة مع المنظمات الأخرى.** ابتداء من عام 2012، وضع الصندوق هدفاً يتمثل في إقامة شراكات مع ما لا يقل عن عشر من المؤسسات الإنمائية ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية عملاً على تعميق عمله في مجال تنمية القطاع الخاص والشراكات معه. وفي هذا الصدد، أقام الصندوق عدداً من الشراكات والتحالفات الرئيسية وهو يواصل تعزيزها:

(1) يتدعم عمل الشراكة مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بإيمان الصندوق بأن الزراعة تدخل في عالم الأعمال. وتنصب هذه الشراكة على استثمارات صندوق رأس المال، والتمويل الريفي، والزراعة التعاقدية ودراسات تنمية سلاسل القيمة ومبادئ الاستثمار الزراعي المسؤول. وانطلاقاً من ذلك فإن الصندوق يدعم اعتماد لجنة الأمن الغذائي العالمي لمبادئ الاستثمار الزراعي المسؤول، وهي مبادئ لها أهمية أساسية لضمان دعم عريض من جانب الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص للاستثمار المسؤول في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة الزراعي.

(2) يعتبر الصندوق، بوصفه مشاركاً نشطاً في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، جزءاً من المبادرة السياساتية الاستراتيجية التي يرأسها مجتمع للأعمال ملتزم بمواءمة نفسه مع المبادئ العشرة

المقبولة عالمياً للأعمال المسؤولة في مجالات البيئة، واليد العاملة، ومكافحة الفساد، وحقوق الإنسان. وفي الآونة الأخيرة، أيد الصندوق عملية الاتفاق العالمي للأمم المتحدة لوضع مبادئ لأعمال الأغذية والزراعة تهدف إلى توجيه الشركات في وضع نماذج أعمال شاملة للجميع.

(3) أقيمت الشراكات مع عدد من المنظمات غير الحكومية ومؤسسات البحوث – من قبيل أوكسفام وجامعة واجنينجن ومعهد الدراسات الإنمائية والمعهد الدولي للبيئة والتنمية – بهدف زيادة الفهم التحليلي لكيفية التوصل إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص على أساس مستدام يحقق الفائدة لجميع الأطراف. وهناك حالية منحة قدمها الصندوق لمعهد الدراسات الإنمائية والمعهد الدولي للبيئة والتنمية لتمويل دراسة متعمقة لأربع شراكات جارية بين القطاعين العام والخاص في مشروعات الصندوق، من خلال جمع البيانات وتوفير الأدلة الحقيقية. ومن المنتظر أن تنشر نتائج هذه الدراسة بأواخر عام 2014/ أوائل عام 2015. وسيُدعى المجلس التنفيذي إلى حلقة العمل التي ستعرض خلالها الدراسة المنشورة.

(4) كما يواصل الصندوق عضويته النشطة في المنتدى الاقتصادي العالمي ومبادرتيه الزراعيتين: مبادرة "نمو أفريقيا" والمبادرة التي أطلقت حديثاً باسم "نمو آسيا". وتقدم المنظمة مدخلاً تقنياً كعضو في الفريق العامل المعني بالتمويل الريفي، كما تساعد على تحديد نقاط الدخول الملموسة لمساهمة البلدان الأعضاء في المنتدى في تعزيز سلاسل القيمة الريفية.

(5) إضافة إلى الشراكتين المذكورتين أعلاه مع شركة Unilever ومؤسسة Intel، يعمل الصندوق على التعاون مع الشركات المتعددة الجنسية الملائمة والملتزمة بالعمل على أساس الإنصاف مع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، إما من خلال سلاسل القيمة الخاصة بها أو من خلال عرضها لمنتجات وخدمات أنسب لاحتياجات أصحاب الحيازات الصغيرة. ويبذل الصندوق جهوداً جديدة في مجال التوعية و/أو استكشاف الشراكات مع الشركات التالية: Barry Calibut، BayerCropScience، Coca-Cola، Danone، Diageo، John Deere، Lavazza، Nestle، PepsiCo، SABMiller، Syngenta، Yara، إلى جانب شركات أخرى.

15- **إدارة المعرفة.** حدد الصندوق هدفاً يتمثل في زيادة قدرته على إدارة المعرفة من خلال تنظيم عدد أكبر من حلقات العمل والمنتديات والشبكات المتعلقة بتنمية القطاع الخاص وبإقامة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والمشاركة فيها. وقد نظم بالفعل حلقات عمل ومناسبات للتعلم حول موضوعات سلاسل القيمة، والتمويل الخاص لرأس المال، والزراعة التعاقدية، والشراكات بين القطاعين العام والخاص. وانخرط في ذلك مشاركون خارجيون، منهم مديرون للصناديق الرأسمالية، والبنك الدولي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومؤسسة التمويل الدولية، والشركات الخاصة، والمانحون الثنائيون. ومن الجدير بالذكر المناسبة الخاصة بالتعلم فيما يتعلق بسلاسل القيمة، والتي نظمت في ألمانيا في ديسمبر/كانون الأول 2013 وشاركت فيها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، والمؤسسة الألمانية للإقراض وإعادة الإعمار وهو المصرف الإنمائي الذي تملكه الحكومة الألمانية، والوزارة الألمانية الاتحادية للتعاون والتنمية في المجال الاقتصادي.

16- وعملاً على توثيق ونشر الخبرات والممارسات الجيدة والدروس المستفادة، تم إعداد منشورات وتقارير مختلفة، منها: منشور عن تجارب الصندوق في مجال الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛5 مذكرة عن كيفية تصميم مشروعات سلاسل القيمة؛ مذكرة أخرى ستصدر قريباً عن تصميم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بصورة تحقق الفائدة لجميع الأطراف؛ عدة كتيبات؛ عروض باستخدام برنامج PowerPoint.

17- وخلال اجتماعات مجلس المحافظين في عامي 2012 و2013، شارك الأعضاء بنشاط في أفرقة مناقشة وموائد مستديرة حول موضوع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ودعيت شركات القطاع الخاص للمشاركة لإثراء المناقشة حول الاستثمار في التنمية الزراعية. وأتيحت الفرصة للأعضاء للتعامل مع شركات القطاع الخاص من مصر والسلفادور وإندونيسيا وأوغندا، ومع الذين يتحدثون باسم شركات متعددة الجنسيات من قبيل Unilever.

18- كما قامت دوائر الصندوق الإقليمية بتيسير التبادل المتبادل والتدريب فيما يتعلق بالخبرات القطرية. فقد استخدمت شعبة آسيا والمحيط الهادي المعتكف السنوي في فييت نام عام 2013 لتبادل الخبرات من الشراكات التي حققت النجاح في إندونيسيا. وشارك نحو 70 موظفاً بنشاط واكتسبوا خبرة في إشراك الحكومات في شراكات زراعية مع القطاع الخاص. وتستخدم في إندونيسيا حالياً منحة صغيرة لبناء القدرات، على مختلف المستويات، لدى الوكالات الحكومية المشاركة، على العمل البناء مع القطاع الخاص.

جيم – استكشاف خيارات الدعم المباشر من جانب الصندوق للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة

19- في سياق إعداد استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق، وضع الصندوق دراسة جدوى تمهيدية لتقدير توصية مكتب التقييم المستقل التابع للصندوق التي تدعو الصندوق لإنشاء مرفق للقطاع الخاص يقدم الدعم المالي المباشر للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة. وفي حين أن الدراسة رأت أن توصي بألا يعمل الصندوق كممول مباشر للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة في هذا الوقت (لأسباب مالية ولأسباب تتعلق بالقدرة)، فقد أوصت الصندوق بمواصلة استكشاف خيارات بديلة لدعم نمو المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة.

20- وعلى هذا الأساس، قرر الصندوق أن ميدان تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ميدان مزدحم يشارك فيه مانحون آخرون بشكل كبير. وعلى هذا فإن التعاون مع الشركاء الآخرين يتصف بقدر أكبر من الفعالية في دعم قطاع المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة. ومن الأمثلة على ذلك قيام الصندوق حالياً، بتمويل من الاتحاد الأوروبي، بالمساعدة على إنشاء وإدارة صندوق تنمية الأعمال الزراعية الصغيرة والمتوسطة في أوغندا. كما يعمل الصندوق على استكشاف إمكانية الحصول على تمويل مشترك لآليته للشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص. وتستند الفكرة الرئيسية من هذه الآلية، والتي يرد وصف مقتضب لها أدناه، إلى استخدام الموارد العامة أو موارد المانحين لدعم القطاع الخاص (أساساً المشروعات الصغيرة والمتوسطة للأعمال الزراعية في البلدان النامية) للوصول إلى صغار المزارعين كموردين للمواد الخام أو كمستهلكين ريفيين في أدنى درجات الهرم الاقتصادي.

[5] www.ifad.org/pub/partnerships/ppp.pdf

دال – آلية الصندوق للشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص

21- تم وضع آلية الصندوق للشراكة مع منتجي القطاعين العام والخاص خلال الفترة 2013–2014 استناداً إلى الاعتقاد بوجود حاجة إلى آلية تمويلية لدعم الشراكة المناصرة للفقراء بين منتجي القطاعين العام والخاص في سلاسل قيمة بصورة أكثر منهجية. وعموماً فإن صغار المنتجين، الذين يشكلون الجانب الأعظم من المجموعة التي يستهدفها الصندوق، لديهم أكبر إمكانية لكي يصبحوا شريكاً للقطاع الخاص يعول عليه في علاقات الأعمال الطويلة الأجل. وبالفعل، هناك عدد متزايد من الشركات الخاصة، سواء على الصعيد الدولي أو أساساً على الصعيد الوطني أو المحلي، التي بدأت في استهداف هذه الشريحة كجزء من استراتيجياتها كشركات. على أنها تواجه تحديات في الوصول إلى صغار المنتجين وهي تبحث عن شركاء من قبيل الصندوق يمكنهم أن ييسروا وأن يدعموا استراتيجياتها للأعمال الجديدة "الشاملة للجميع".

22- ولمواجهة هذا التحدي، تُستخدم آلية الشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص، التي اقترحها الصندوق، لتمويل خطط الأعمال التي تقدمها الشركات الخاصة (أساساً مشروعات صغيرة ومتوسطة محلية). وتقترح خطط الأعمال شراكة مع مزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة ويتم اختيارهم من خلال عملية تنافسية. ويبرر استخدام الأموال العامة على أساس أن الهدف من الأموال المخصصة للشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص هو معالجة "فشل في السوق" يؤدي إلى أن يصبح ما يبدو من مخاطر عالية وتكاليف معاملات تتصل بالعمل مع صغار المنتجين مانعاً للشركات الخاصة من إقامة علاقات أعمال مع هؤلاء المنتجين تستند إلى السوق، وعلى أساس أن هناك حاجة إلى الأموال العامة لتمويل التكاليف الأولية في بداية هذه الشراكات. ويبحث الصندوق عن مانحين آخرين وعن موارد للتمويل التكميلي لتمويل آلية الشراكة مع منتجي القطاعين العام والخاص، وهو يجري مناقشاته حالياً مع الاتحاد الأوروبي ومؤسسة التمويل الدولية والمصرف الأوروبي للاستثمار حول إمكانات التمويل المشترك. وفي غضون ذلك، يستخدم الصندوق موارد المنح لديه للبدء بتجريب آلية الشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص في خمسة بلدان في وقت لاحق من هذا العام.

ثالثاً – الاستنتاجات والسبيل قدماً

23- يبين هذا التقرير أن الصندوق، بحلول يوليو/تموز 2014، حقق الأهداف التشغيلية التي وضعها في استراتيجيته للقطاع الخاص عام 2011. وفي حين أن هناك إنجازات كبيرة، فإن الصندوق سيواصل السير قدماً في هذا المجال المواضيعي، خاصة وأن الموضوع أصبح شرطاً لازماً في جدول الأعمال العالمي للتنمية. وستكرس السنوات القليلة القادمة لمواصلة زيادة عمل الصندوق مع القطاع الخاص، سواء على المستوى القطري أو على المستوى العالمي، من خلال مشاورات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشاركة المباشرة في المشروعات وفق ما حددته أهداف إطار إدارة النتائج الخاص بالاستراتيجية. إضافة لذلك، يقترح الصندوق التوسع في هدف التدريب بحيث يشمل تدريب عن عشرة موظفين على الأقل سنوياً. وسيبقى كل من بناء الشراكات وإدارة المعرفة جزءاً محورياً من عمله. إضافة لذلك، سيواصل الصندوق استكشاف الآليات ومصادر التمويل البديلة لدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص.، بما في ذلك آلية الشراكة بين منتجي القطاعين العام والخاص، بالتعاون مع المانحين الآخرين والمنظمات الأخرى. وكما أشرنا أعلاه، فإن الصندوق، باستخدام موارد المنح لديه، بدأ بالفعل في بعض الأعمال المتعلقة بالمعرفة من

خلال أربع دراسات حالة قطرية وإطلاق المشروعات التجريبية للشراكة مع منتجي القطاعين العام والخاص، وستظهر نتائج ذلك في عامي 2015 و2016. وستساعد هذه التجارب والدروس المستفادة الصندوق على شحذ عمله وتحسينه في هذا المجال.

24- وعلى الصعيد المؤسسي، سيواصل الصندوق تحسين أدواته وعمليات الحرص الواجب لديه لضمان تجهيز موظفي الصندوق جيداً للعمل مع الجهات الفاعلة من القطاع الخاص، مع التكفل على الدوام بأن تبقى حقوق أصحاب الحيازات الصغيرة والفوائد التي يحصل عليها في طليعة وقلب جميع الشراكات التي يدعمها الصندوق. كما سيعمل الصندوق، بالاستفادة من تجربته مع شركة Unilever ومؤسسة Intel، على تحسين استراتيجيته للعمل مع الشركات المتعددة الجنسيات لضمان تركيز الشراكات على تحقيق فوائد ملموسة للسكان الريفيين الفقراء.

إطار إدارة النتائج لاستراتيجية القطاع الخاص في الصندوق

الهدف: الحد من الفقر الريفي بتعميق عمل الصندوق مع القطاع الخاص

الغاية: خلق الأسواق وتحسين الحصول على المدخلات والخدمات والمعرفة والتكنولوجيا؛ وزيادة توليد الدخل أو إيجاد فرص العمل للسكان الريفيين الفقراء.

الموضوعات الاستراتيجية	المؤشرات	وسائل التحقق	الأحداث الرئيسية/الإطار الزمني
1- تعزيز أدوات الصندوق الموجودة			
➢ استخدام برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بصورة أكثر منهجية في العمل مع أصحاب المصلحة من القطاع الخاص	جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج تتضمن القطاع الخاص كصاحب مصلحة لأغراض التشاور و/أو الشراكة المحتملة	جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	ابتداء من عام 2012
➢ زيادة استخدام القروض والمنح لدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص	20 في المائة من جميع مشروعات القروض الجديدة أو المنح الجديدة تتضمن القطاع الخاص كشريك أو مستفيد	الاستعراض السنوي لأداء الحافظة	ابتداء من عام 2013
➢ دعم إقامة بيئة أفضل للأعمال في المناطق الريفية	استعراض سياسة المنح لعام 2009 والتوسع فيها بحيث تضمن العمل على نطاق أوسع مع القطاع الخاص	سياسة الصندوق المنقحة لتمويل المنح	ابتداء من عام 2015
	50 في المائة من مشروعات الصندوق أو برامجه أو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، والتي يوجد فيها القطاع الخاص كمكون هام، تتضمن حواراً للسياسات لتحسين بيئة الأعمال في المناطق الريفية فيما يتصل بتدخل الصندوق	الاستعراض السنوي لأداء الحافظة	ابتداء من عام 2013
2- بناء قدرات الصندوق وموظفيه			
➢ بناء قدرات الصندوق من خلال الشراكات	سيتشارك الصندوق مع 10 على الأقل من المؤسسات الإنمائية ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية لتعميق عمله مع القطاع الخاص – لأغراض حوار السياسات أو المعرفة أو التمويل	خطط الإدارة المستندة إلى النتائج ونتائج الإدارة المؤسسية	ابتداء من عام 2012

➢ بناء قدرات الصندوق على إدارة المعرفة	المشترك سينظم الصندوق حلقات عمل ومنتديات وشبكات،	خطط الإدارة المستندة إلى النتائج ونتائج الإدارة المؤسسية؛ موقع الصندوق	العمل متواصل
➢ بناء قدرات موظفي الصندوق	تتعلق بتنمية القطاع الخاص والشراكات بين القطاعين العام والخاص تدريب 30 من مديري البرامج القطرية/ موظفي الحضور القطري على تحليل سلاسل القيمة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، وأدوات تمويل القطاع الخاص، وغير ذلك	خطط الإدارة المستندة إلى النتائج ونتائج الإدارة المؤسسية؛ نظام تقييم أداء الموظفين	مع عام 2014
3- استكشاف كيفية تحسين دعم المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة			
➢ إجراء دراسة جدوى كاملة لاستكشاف الخيارات البديلة لدعم المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة	تقرير دراسة جدوى كاملة	تقرير الخبراء الاستشاريين	2012
➢ البت، مع المجلس التنفيذي، في كيفية السير قدماً في دعم نمو المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة	حلقة دراسية غير رسمية للمجلس التنفيذي	الهيئات الرئاسية في الصندوق	2013