

Document: EB 2015/114/R.2/Rev.1  
Agenda: 3  
Date: 22 April 2015  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## سياسة تمويل المنح

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](mailto:gb_office@ifad.org)

**Michel Mordasini**

نائب رئيس الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2518  
البريد الإلكتروني: [m.mordasini@ifad.org](mailto:m.mordasini@ifad.org)

**Chitra Deshpande**

مستشارة نائب رئيس الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2573  
البريد الإلكتروني: [c.deshpande@ifad.org](mailto:c.deshpande@ifad.org)

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة عشرة بعد المائة

روما، 22-23 أبريل/نيسان 2015

للموافقة

## المحتويات

- 1 ديباجة: لماذا سياسة جديدة؟
- 2 أولاً- الأساس المنطقي للتمويل بالمنح في الصندوق
- 2 ثانياً- أنواع منح الصندوق
- 4 ثالثاً- الاتجاه الاستراتيجي للمنح
- 5 رابعاً- تحديد الجهات المتلقية للمنح واختيارها
- 6 خامساً- مبادئ الإدارة الكفوءة للمنح
- 7 سادساً- تحقيق نتائج أفضل وتوليد المعرفة وتقاسمها

## الملاحق

- الأول - الاستنتاجات الرئيسية المنبثقة عن استعراض الإدارة
- 9 لسياسة تمويل المنح في الصندوق
- الثاني - النتائج الأساسية المنبثقة عن التقييم على مستوى المؤسسة
- 11 لسياسة تمويل المنح في الصندوق الذي أجراه مكتب التقييم المستقل
- الثالث - تنفيذ سياسة تمويل المنح في الصندوق: إطار النتائج ومؤشرات الأداء
- 13

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو للموافقة على سياسة تمويل المنح على النحو الوارد في هذه الوثيقة.

## سياسة تمويل المنح

### ديباجة: لماذا سياسة جديدة؟

- 1- للصندوق خيار استخدام التمويل بالمنح من أجل تنفيذ ولايته وتحقيق أهدافه. وبالنظر إلى قلة هذه الموارد فإن إدارة الصندوق ملتزمة بأعلى المستويات فيما يتعلق بالأساس المنطقي والكفاءة والفعالية في استخدام تلك الأموال وإدارتها وأثرها.
- 2- وقامت إدارة الصندوق، في إطار سعيها إلى معالجة جوانب القصور التي لوحظت في سياسة تمويل المنح في الصندوق (المعدلة) لعام 2009 وضعف تنفيذها، بإجراء استعراض داخلي في الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2013 حتى أبريل/نيسان 2014، وخلص الاستعراض إلى ضرورة صياغة سياسة جديدة للمنح ووضع إجراءات منقحة<sup>1</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، كشف التقييم المؤسسي لسياسة تمويل المنح في الصندوق الذي أجره مكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2014 عن ثغرات هامة بين إمكانات السياسة والإنجازات التي تحققت حتى الآن<sup>2</sup>.
- 3- وتهدف السياسة الجديدة إلى تعديل استخدام وإدارة المنح بهدف إحراز تقدم ملموس على أربع جبهات:
  - (1) تحسين الملاءمة والتركيز في العمليات الممولة بالمنح عن طريق إدخال توجيهات استراتيجية قوية ومجموعة أوضح من معايير الاختيار وزيادة التكامل والتآزر مع البرامج القطرية أو المواضيعية؛
  - (2) زيادة الفعالية والأثر في المشاريع الممولة بالمنح من خلال استعراضات أدق لتعزيز وضمان الجودة، وزيادة الإشراف المنهجي وتحقيق مساءلة أكبر؛
  - (3) تحقيق المزيد من الكفاءة عن طريق ترشيد عمليات التخطيط والتصميم والموافقة وبالتالي تقليص تكاليف المعاملات واحتواء عدد العمليات الممولة بالمنح؛
  - (4) تعزيز مساهمة المشاريع الممولة بالمنح في توليد المعرفة ونشرها داخلياً وبين شركاء الصندوق.
- 4- وتم وضع إطار للنتائج وصيغة مؤشرات محددة من أجل رصد التقدم المحرز ومستوى الأداء في تنفيذ السياسة الجديدة (الملحق الثالث)؛ وسيجري الإبلاغ بانتظام عن تلك الجوانب في التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.
- 5- ووضعت أيضاً إجراءات جديدة لمنح الصندوق من أجل ضمان تطبيق السياسة الجديدة فوراً وبفعالية<sup>3</sup>. وأولى اهتمام خاص لتوجيه ودعم راعي المنح في تعزيز إدارة المعرفة، والرصد والإبلاغ عن العمليات التي تمولها المنح.

<sup>1</sup> انظر المزيد من التفاصيل بشأن نتائج هذا الاستعراض في الملحق الأول.

<sup>2</sup> انظر ملخص استنتاجات التقييم الرئيسية في الملحق الثاني.

<sup>3</sup> ترد إجراءات التمويل بالمنح في الوثيقة EB/114/INF.5

## أولاً- الأساس المنطقي للتمويل بالمنح في الصندوق

- 6- يمثل التمويل بالمنح وسيلة "رئيسية" على جانب كبير من الأهمية في للنهوض بزراعة الحيازات الصغيرة والتحويل الريفي ومكافحة الفقر الريفي. ومقارنة بالقروض، تتيح المنح للصندوق مرونة أكثر في تلبية الاحتياجات والاستجابة للفرص. وبالرغم من أن مبالغ المنح محدودة عموماً فإن لها قيمة خاصة في دعم الانخراط في السياسات، والبحوث والشراكات، وتوليد الأفكار والنُهُج المبتكرة واختبارها وتنفيذها ليس فقط بالاشتراك مع الحكومات الشريكة، بل وكذلك مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص.
- 7- وتهدف منح الصندوق عموماً إلى تحقيق توسع كبير في الدعم المقدم إلى زراعة الحيازات الصغيرة والتحويل الريفي وإضافة قيمة لهما وبالتالي المساهمة في استئصال الفقر الريفي وتحقيق التنمية الزراعية المستدامة والأمن الغذائي العالمي والتغذية. ولكي يحقق الصندوق تلك الأهداف ينبغي أن تتقيد منحه بثلاثة مبادئ أساسية: (1) تقديم إسهام كبير في منفعة عامة عالمية أو إقليمية أو وطنية متصلة بمهمة الصندوق؛ (2) التركيز على التدخلات التي يحقق فيها التمويل بالمنح قيمة مضافة وميزة نسبية واضحة على القروض العادية؛ (3) عدم استخدامها كبديل عن موارد الميزانية الإدارية للصندوق.
- 8- وتتمثل الأهداف المحددة للتمويل بالمنح في الصندوق في الآتي: (1) تعزيز النُهُج والتكنولوجيات المبتكرة التي تخدم مصالح الفقراء ويمكن توسيع نطاقها من أجل زيادة أثرها؛ (2) تعزيز قدرات الشركاء في مجال المؤسسات والسياسات؛ (3) تعزيز الانخراط في جهود الدعوة والسياسات؛ (4) توليد المعرفة وتقاسمها من أجل الأثر الإنمائي. وينبغي أن يكون السكان الفقراء الريفيون ومنظماتهم محور كل منحة يتم تقديمها للإيفاء بمهمة الصندوق المتمثلة في تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، وزيادة دخولهم وتعزيز صمودهم.

## ثانياً- أنواع منح الصندوق

- 9- تتعلّق سياسة التمويل بالمنح حصراً بالمنح التي يمولها الصندوق مباشرة من تجديرات موارده وتدفقات قروضه العائدة وموارده الداخلية<sup>4</sup>. ولا تغطّي المشاريع الاستثمارية الممولة من منح برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة<sup>5</sup> أو منح إطار القدرة على تحمّل الديون<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> تُستبعد من سياسة التمويل بالمنح المساهمات المتممة التي تقدّمها الجهات المانحة من أجل المنح التي تخرج عن نطاق البرنامج العادي للقروض والمنح؛ وحُدّدت استخداماتها وإدارتها في طرائق محدّدة متفق عليها مع الجهات المانحة وكذلك في نشرة رئيس الصندوق PB/2013/12 وضميمتها PB/2014/08.

<sup>5</sup> أنشئ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في سياق التجديد التاسع لموارد الصندوق من أجل تحسين قدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على مواجهة تغيّر المناخ. وبينما يُنفذ البرنامج في شكل منح فإن الموارد المخصصة منه تخرج عن نطاق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

<sup>6</sup> منذ اعتماد النموذج الذي تبنته المؤسسة الدولية للتنمية عام 2017 في تطبيق إطار القدرة على تحمّل الديون كي يحكم تقديم المساعدة التيسيرية للغاية المقدمة إلى البلدان التي تتراوح مخاطرها تعرّضها لضائقة المديونية بين مرتفعة ومتوسطة، قام الصندوق بتحويل القروض التيسيرية للغاية إلى منح كاملة أو جزئية بالنسبة لبلدان الفئة "الحمراء" والفئة "الصفراء".

10- وتركز سياسة التمويل بالمنح على نوعين من المنح لكل منهما نافذة تمويلية مميزة ومنفصلة؛ غير أن هذين النوعين يسترشدان بغاية وأهداف استراتيجية مشتركة تُطبّقان متطلبات إدارية وعمليات استعراض وموافقة مشتركة محدّدة كلها في إطار هذه السياسة.

(1) **المنح العالمية والإقليمية** تحركها أولويات استراتيجية مواضيعية وإقليمية مؤسسية بشأن الشراكات والبحوث والانخراط في السياسات وبناء القدرات والاستجابات الابتكارية للتحديات الريفية والزراعية التي تواجهها ثلاثة أو أكثر من البلدان الشريكة.

وسوف تستمر إدارة عملية تخصيص الموارد لهذه المنح خارج نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء الذي يركّز على البلدان.

(2) **المنح القطرية المخصصة** تتصدى لتحديات ضعف أداء الحكومات والشركاء الآخرين داخل البلدان عن طريق تعزيز القدرات المؤسسية وقدرات التنفيذ والقدرات السياسية وبخاصة في السياقات الهشة، والابتكار في المجالات المواضيعية، أو عن طريق استخدام النهج والمنهجيات التي يمكن التوسّع فيها لاحقاً من خلال برامج الصندوق القطرية.

ويمكن للمنح القطرية المخصصة أن تموّل مكوّنات من مكوّنات المشاريع الاستثمارية الممولة بالقروض. وفي هذه الحالات، يشكّل استعراض مفهوم المنحة وجودتها جزءاً من الاستعراض الشامل للمشروع الاستثماري وتعالج على غرار دورة المشروع الممول بقرض عادي. ويجب أن تكون الإسهامات والنتائج المتوقّعة من مكوّن المنحة واضحة في وثيقة المشروع. ومتى صُمّمت منح قطرية كعمليات قائمة بذاتها، سيجري تجهيزها منذ إعداد مذكراتها المفاهيمية حتى الموافقة عليها وفقاً لعملية استعراض المنح العادية.

وسوف تستمر إدارة تخصيص الموارد للمنح القطرية ضمن إطار تخصيص الموارد على أساس الأداء بالنسبة لبلدان الفئة "الخضراء"، أي أن هذه الموارد ستنجح استخدام جزء صغير من الموارد المخصّصة في إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء كمنح، بينما يظل مجموع المخصصات القطرية على حاله دون تغيير. وسوف تستمر بلدان الفئتين "الحمراء" و"الصفراء"، في حدود المخصصات المقررة لها بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وبما يتفق مع برامج فرصها الاستراتيجية القطرية، في الاستفادة من خيار المنح القطرية المخصصة القائمة بذاتها في إطار آلية إطار القدرة على تحمّل الديون<sup>7</sup>.

وبالنظر إلى أن المجلس التنفيذي قد فوض رئيس الصندوق سلطة الموافقة على المنح التي تصل إلى 500 000 دولار أمريكي<sup>8</sup> أو ما يعادلها (المشار إليها باسم المنح الصغيرة)، سيستمر التمييز في تصنيف منح الصندوق بين المنح الصغيرة والمنح المرهونة بموافقة المجلس التنفيذي (التي تزيد على 500 000 دولار أمريكي أو ما يعادلها حتى 3.5 مليون دولار أمريكي أو ما يعادلها، والمشار إليها باسم المنح الكبيرة).

<sup>7</sup> انظر الفقرة 22 من سياسة تمويل المنح في الصندوق (2007) التي تتعلّق بإطار القدرة على تحمّل الديون (EB 2007/90/R.3).

<sup>8</sup> باستثناء المنح المقدّمة إلى القطاع الخاص التي ستظلّ تعرض جميعاً على المجلس التنفيذي للموافقة عليها، وفقاً للفقرة 10 من السياسة المنقّحة لتمويل المنح في الصندوق (EB 2009/98/R.9/Rev.1).

## ثالثاً - الاتجاه الاستراتيجي للمنح

- 11- يجب أن تكون الأنشطة الممولة بالمنح نابعة تماماً من رؤية الصندوق الطويلة الأجل وإطاره الاستراتيجي ومتوائمة معهما. وعلاوة على ذلك، يجب أن تشمل جميع الخطط المتوسطة الأجل المنبثقة عن مشاورات تجديد موارد الصندوق اتجاهاً استراتيجياً مؤسسياً مدته ثلاث سنوات ومحدد الأولويات والأهداف بشأن الحجم المتوقع للمنح واستخدامها كأداة هامة لتكميل الخدمات الإقراضية والاستشارية التي يقدمها الصندوق.
- 12- وسعياً إلى ضمان مرونة تخصيص موارد المنح والحفاظ في الوقت نفسه على اتساقها واتجاهها الاستراتيجي، ستصدر إدارة الصندوق مذكرة توجيهية سنوية لترجمة الاتجاه الاستراتيجي الخاص بالمنح إلى خطوط عمل ذات أولوية.<sup>9</sup> وسوف يكفل إصدار الوثيقة في الوقت المناسب دمج المنح بشكل سليم في عملية إعداد برامج العمل والميزانيات وسيسهم بدور حاسم في التفكير باستعراض وإصدار مذكرات المفاهيم المطلوبة لاستهلال تصميم المنح.
- 13- وفيما يلي العوامل الرئيسية الأخرى المحددة لتمويل المنح:

- (1) **الحجم الإجمالي لموارد المنح.** سيجري الإبقاء على موارد الأنشطة الممولة بالمنح عند مستوى 6.5 في المائة من البرنامج السنوي المتوقع للقروض والمنح<sup>10</sup>. واستناداً إلى الخبرة المكتسبة في السنوات الأخيرة، فإن هذا المبلغ يحقق توازناً مثالياً بين مختلف العوامل، بما يشمل الطلب على المنح، وقدرة الصندوق على إدارتها، والأثر على مقومات الاستدامة المالية للصندوق (نظراً لعدم وجود تدفقات عائدة من القروض في المستقبل).
- (2) **تخصيص الموارد حسب نوع المنحة.** سيستمر توزيع الموارد بين المنح العالمية والإقليمية والمنح القطرية دون تغيير عند 5 في المائة و 1.5 في المائة على التوالي من برنامج القروض والمنح السنوي المتوقع. ويُتوقع ألا يتجاوز حجم المنح الصغيرة 10 في المائة من مجموع الموارد المخصصة للمنح.
- (3) **حافطة المنح الجارية.** يتعين رصد عدد المنح الجديدة المعتمدة كل سنة رسداً دقيقاً فيما يتصل بحافطة المنح الجارية. ولكي يتحقق المستوى الأمثل من الكفاءة والفعالية والعمل في حدود قيود القدرات الإدارية، سنتواصل جهود التشجيع على تقليص عدد المنح الجديدة، مع زيادة حجمها، وتيسير سرعة إغلاق المشاريع المنجزة الممولة من المنح. والهدف من ذلك هو تقليص الحافطة الجارية واحتوائها بمرور الوقت للوصول بها إلى المستوى المستهدف المحدد في الخطة المتوسطة الأجل.
- (4) **المواءمة مع الأولويات القطرية للصندوق.** يجب أن ترتبط المنح القطرية المخصصة ارتباطاً وثيقاً ببرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لكل بلد أو بالأهداف الاستراتيجية للصندوق على

<sup>9</sup> سيستند هذا التوجيه الاستراتيجي إلى الاتجاهات المحددة للمنح في الإطار الاستراتيجي، والخطة المتوسطة الأجل، والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، واستعراضات الحافطة السنوية، وسياسات الصندوق واستراتيجياته، بما يشمل الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المعرفة، والقطاع الخاص، والشراكات، وغيرها..

<sup>10</sup> لا يشمل المنح القطرية القائمة بذاتها المقدمة إلى بلدان الفئتين "الحمراء" و "الصفراء" ضمن إطار القدرة على تحمّل الديون.

المستوى القطري<sup>11</sup>. وفي حالة المنح العالمية والإقليمية، يجب الحرص على أن تُجرى مبكراً في العملية مشاورات مع المديرين المسؤولين عن البرامج القطرية في البلدان المعنية بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأنشطة المقترحة الممولة بالمنح. وسيجري تسليط الضوء على أي صلة هامة بالبرامج القطرية في وثائق مشروع المنحة.

- (5) **مدة المنح.** مدة التنفيذ القصوى هي ثلاث سنوات للمنح الصغيرة وخمس سنوات للمنح الكبيرة.
- (6) **الاستدامة.** ستشمل طلبات المنح، عند الاقتضاء، اعتبارات استدامة النتائج المتوقعة.
- (7) **إدارة المخاطر.** ستشمل طلبات المنح تقييماً واضحاً للمخاطر مصحوباً بتدابير للتخفيف من تلك المخاطر، مع الاعتراف بأن المخاطر متأصلة في الابتكار.
- (8) **تعبئة الموارد.** بالرغم من أن التمويل المشترك من الشركاء في المشاريع الممولة بمنح الصندوق ليس غاية في حد ذاته فإنه يلقي تشجيعاً قوياً ويجب الإبلاغ عنه.
- (9) **التنفيذ والإشراف.** يجب أن تضع الشعب والوحدات التي تُشرف على المنح وتتولى إدارتها خطاً للتنفيذ والإشراف تُخصّص لها موارد كافية.

#### رابعاً- تحديد الجهات المتلقية للمنح واختيارها

14- يمكن أن تشمل الجهات التي تتلقى منح الصندوق الدول الأعضاء النامية، والمنظمات الحكومية الدولية (بما فيها وكالات الأمم المتحدة ومراكز البحوث التي تساندها الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية)، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الأكاديمية، والقطاع الخاص. ويجب أن تتمتع الجهات المتلقية بكفاءة تقنية بيّنة وقدرة على إدارة منح التمويل بفعالية من أجل ضمان تحقيق أهداف المشروع؛ وضمان الوفاء بالمتطلبات القانونية والائتمانية التي يشترطها الصندوق؛ ومراعاة أرفع مستويات الأخلاقيات والنزاهة (بما يتماشى مع سياسة الصندوق بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته). ويولي الصندوق العناية الواجبة مع كل جهة متلقية مقترحة من أجل تقييم المخاطر التي تمسّ السمعة، والكفاءة المهنية، والموقف القانوني والمالي للمؤسسات والأفراد المكلفين بإدارة المشروع ونزاهتهم. ويقيم الصندوق أيضاً سجل إنجازات الجهات المتلقية المحتملة في العمل من أجل تحقيق النتائج وتعاونها السابق مع الصندوق، وحضورها على المستوى القطري، ومساهماتها النقدية أو العينية في المشروع المقترح.

15- ويجب أن تهدف منح الصندوق بوضوح إلى تحقيق أكبر قيمة ممكنة للأموال من حيث ما تحققه من أثر على السكان الفقراء الريفيين وما تحققه من أثر لصالحهم. والنهج المفضل لاختيار الجهات المتلقية هو عن طريق العمليات التنافسية المتمسمة بالكفاءة، بما يشمل الدعوة إلى إبداء الاهتمام في المجالات المواضيعية. ويجب توضيح أي استثناء وتبريره تماماً في طلب المنحة. وتعترف السياسة بالاستثناءات الثلاثة التالية:

- (1) فيما يتعلّق بالمنح القطرية المخصصة التي تشكّل جزءاً من مشاريع استثمارية ممولة بقروض، يُتوقّع تنظيم تلك المنح وتنفيذها من جانب الشركاء المحدّدين بالفعل للمشروع.

<sup>11</sup> على النحو الوارد في وثائق مفاهيم المشاريع الاستثمارية الموسّعة.

(2) يجوز إجراء إسناد مباشر في حالة المنح العالمية والإقليمية المقدّمة إلى مؤسسات عالمية يشترك الصندوق في عضويتها ويعترف بأنها جهات شريكة استراتيجية. ومن المتوقع أن يبقى عدد تلك الجهات الشريكة الاستراتيجية محدوداً بدرجة كبيرة<sup>12</sup>. وفيما يلي المعايير التراكمية للوصول إلى مركز الشريك الاستراتيجي الذي يعترف الصندوق بأهليته للحصول على تمويل بالمنح:

(أ) المؤسسات المعترف بها دولياً التي يؤسسها الصندوق أو يشترك في عضويتها في مجال من المجالات ذات الصلة والأهمية الاستراتيجية لمهنته؛

(ب) الشبكات العريقة المختصة باستقطاب التأييد العالمي و/أو التأثير في السياسات التي ينخرط فيها الصندوق وتكون معروفة ولها منظور متوسط الأجل.

(ج) المؤسسات التي يتطلب تأثير الصندوق فيها على مستوى الحوكمة ملكية واضحة ومساهمة مالية، بما يشمل حشد الجهات المشاركة في التمويل؛

(د) الإمكانيات الكبيرة للتعاون والتآزر مع الصندوق ولتحقيق أثر عالمي.

ويمكن وضع ترتيبات محدّدة من خلال مذكرات تفاهم مع الشركاء الاستراتيجيين لتيسير إقامة علاقات متوسطة الأجل وإجراءات إدارية.

(3) يمكن إجراء إسناد مباشر في حالة المنح العالمية والإقليمية المقدّمة إلى المؤسسات الفريدة في ولاياتها المعيارية أو السياساتية أو التمثيلية والتي بالتالي ليس لها أي منافس. ويمكن أن يشمل ذلك مؤسسات التكامل الإقليمي، ومنظمات المنتجين الزراعيين والريفيين الرئيسية العالمية أو الإقليمية، ومؤسسات الأمم المتحدة<sup>13</sup>.

## خامساً - مبادئ الإدارة الكفوءة للمنح

16- أُعدت إجراءات جديدة على أساس المبادئ الرئيسية التالية من أجل تحسين إدارة المنح وتقليص تكاليف المعاملات وتعزيز الجودة والامتثال القانوني والائتماني:

(1) التوقيت المناسب الذي تقوم فيه لجنة الإدارة التنفيذية (يوليو/تموز)<sup>14</sup> بإصدار التوجيه السنوي بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمنح في السنة التالية. ويتسم ذلك بأهميته من أجل ضمان دمج المنح بصورة سليمة في عملية إعداد برامج العمل والميزانيات السنوية.

(2) اتخاذ قرار مبكر (بحلول ديسمبر/كانون الأول وإجراء جولة ثانية بحلول مارس/آذار)<sup>15</sup> من جانب لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات بشأن الموافقة على إصدار مذكرات مفاهيم المنح المقدّمة من رؤساء الدوائر. وسوف يسمح ذلك بالبدء في إعداد المنحة وتصميمها في الوقت المناسب.

<sup>12</sup> ستحدد هذه الجهات الشريكة الاستراتيجية في لتوجيه الاستراتيجي السنوي الذي تُصدره لجنة الإدارة التنفيذية.

<sup>13</sup> ستستعرض لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات كل طلب من هذه الطلبات وستقوم بالبت فيه عند مناقشة مذكرة مفهوم المنحة.

<sup>14</sup> التاريخ تأشيرى.

<sup>15</sup> التاريخ تأشيرى.



- (3) كامل المسؤولية والمساءلة من الشُّعبة المبادرة/الراعية والموظفين طوال دورة مشروع المِنحة (من التصميم حتى تقديم آخر تقرير). ويُتَوَقَّع قيام تعاون بين الدوائر وبين الشُّعب في تقديم مقترحات المِنح. وينبغي عند تحديد المسؤوليات أثناء تنفيذ المِنحة أن يُمَيَّز بوضوح بين الدور الإشرافي للصندوق وبين مسؤوليات التنفيذ الواقعة على الجهات المتلقية وتعزيز ذلك الدور. وسوف تنطبق السياسات المؤسسية للصندوق وإجراءاته على العمليات الممولة بالمِنح، حسب الاقتضاء<sup>16</sup>.
- (4) تفضيل العمليات التنافسية لاختيار الجهات المتلقية (مع استبعاد الاستثناءات الثلاثة المحددة في الفقرة 15 من هذه السياسة).
- (5) عملية مبسطة لا تُستخدَم فيها الوثائق المطبوعة لإدارة استعراضات الجودة قبل تقديم طلبات المِنح إلى رئيس الصندوق أو إلى المجلس التنفيذي للموافقة النهائية عليها. ويُطبَّق على جميع المِنح مخطط انسيابي موحد لإدارة المِنح مصحوب بمتطلبات موحدة بشأن الوثائق، ويدعم ذلك نظام حفظ ووثائق ضمان الجودة، وهو منصة إلكترونية لإدارة المعرفة. ومن الممكن إجراء التجهيز السريع وتحديد متطلبات مختلفة بشأن الوثائق داخل المخطط الانسيابي، لا سيما فيما يتصل بالمِنح الصغيرة.
- (6) يقوم فريق ضمان الجودة بتيسير وتوثيق عملية استعراض الجودة قبل الموافقة النهائية. وتُوجَّه عناية خاصة لضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والائتمانية ومتطلبات تعزيز الجودة أثناء إجراء استعراض ضمان الجودة الذي سيتم إجراؤه بكفاءة لكل مقترحات المِنح<sup>17</sup>. وإضافة إلى ذلك، سيقدم فريق ضمان الجودة تقريراً عن الجودة الشاملة عند إدراج المِنح وسيحتفظ بقواعد البيانات ذات الصلة بنظام حفظ ووثائق ضمان الجودة.
- (7) ستقدم من فريق ضمان الجودة إلى لجنة الإدارة التشغيلية إحاطة سنوية عن الإنجازات المتحققة والدروس المستفادة خلال عملية استعراض جودة المِنحة. وإضافة إلى ذلك، سيجري توحيد التقارير المقدّمة عن تنفيذ السياسة والأداء الشامل لبرنامج المِنحة سنوياً من خلال فريق ضمان الجودة بدعم من جميع الدوائر المعنية في الصندوق وذلك في إطار تقرير الفعالية الائتمانية للصندوق.
- (8) سيقوم فريق ضمان الجودة بتنظيم وحدات تدريبية مخصصة لتصميم المِنح وإدارتها. وسوف تنظر إدارة الصندوق في بذل جهود لزيادة الحوافز والتقدير من أجل التشجيع على جودة المِنح وفعاليتها.

## سادساً - تحقيق نتائج أفضل وتوليد المعرفة وتقاسمها

- 17- سيقوم الصندوق، من خلال زيادة التركيز على تقييم ما هو متوقَّع وما هو متحقَّق من المِنح بوضوح وبطريقة منهجية، بتوسيع معرفته وخبرته من أجل إثراء عملياته الإقراضية، وخدماته الاستشارية ومنتجاته المعرفية. وسوف يعزز ذلك مصداقية المِنح وملاءمتها. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب الوفاء بالشروط التالية:
- (1) يجب أن يكون طلب كل منحة مصحوباً بإطار منطقي يتناول النتائج المتوقَّعة والأثر، دونما اعتبار لنوع المِنحة.

<sup>16</sup> ستتم مواءمة المِنح مع الاستراتيجيات المؤسسية ذات الصلة وبخاصة تلك المتعلقة بالشراكات والقطاع الخاص وإدارة المعرفة.  
<sup>17</sup> تُستثنى من ذلك المِنح القطرية المقدّمة كمكوّن لمشروع استثماري ممول بقرض. ويشكّل استعراض الجودة في هذه المِنح جزءاً لا يتجزأ من عمليات تعزيز وضمان جودة القرض.

- (2) يجب أن يقدّم الصندوق إلى الجهات المتلقية للمنح معلومات عن جدول أعماله ومنتجاته في مجال المعرفة، والصورة المنظورة المتوقعة من الأنشطة الممولة بالمنحة. ويجب أن يتجسّد ذلك في الإطار المنطقي لمقترح المنحة.
- (3) يجب أن يستفيد الصندوق بطريقة منهجية من الخبرة والمعرفة المكتسبة من الأنشطة الممولة من المنح. وسوف يتحقّق ذلك من خلال استعراضات موجهة منتظمة وعن طريق نشر المعلومات، بما في ذلك بعثات الإشراف، من أجل توثيق الدروس المستفادة وتحليل النتائج المتحقّقة، لا سيما مدى استيعاب ذلك، ومن خلال تعزيز قواعد بيانات متخصصة.
- (4) سيُكرّم الصندوق أفضل منحة في السنة من خلال تقديم جائزة سنوية.

## الاستنتاجات الرئيسية المنبثقة عن استعراض الإدارة لسياسة تمويل المنح في الصندوق

(أجرى الاستعراض نائب رئيس الصندوق في الفترة من ديسمبر/كانون الأول 2013 حتى أبريل/نيسان 2014)

- 1- ساهمت منح الصندوق خلال العقدين الفائتين بدور أساسي في تكوين شراكات استراتيجية رئيسية (على سبيل المثال في مجال البحوث الزراعية، ومع منظمات المزارعين ومجتمعات الشعوب الأصلية)، وفي تعزيز وتنفيذ النهج والتكنولوجيات الابتكارية التي تخدم مصالح الفقراء. وخدمت هذه الجهود قضية زراعة الحيازات الصغيرة ومكافحة الفقر في المناطق الريفية. غير أن تركيز هذه المنح ووضوح الغرض منها تلاشى بمرور الوقت.
- 2- وأخفقت سياسة المنح في الصندوق لعام 2003 (وصيغتها المنقحة لعام 2009) في دعم نهج متسق ومتربط حيال تنفيذ وتقديم المنح، ويجب صياغة سياسة منح جديدة بصورة عاجلة من أجل توضيح الأسس المنطقية للمنح ومدى ملائمتها وقيمتها في السعي إلى تحقيق مهمة الصندوق وأهدافه الاستراتيجية.
- 3- ويتعين إعداد إجراءات جديدة لتنفيذ المنح وإدارتها. ولن يكون كافياً الحفاظ على الوضع الراهن أو تنقيح الإجراءات والطرائق القائمة. وينبغي تزويد الموظفين بتدريب على الإجراءات الجديدة.
- 4- ويجب أن يكون نظام تخصيص موارد المنح أكثر تركيزاً على الأهداف الاستراتيجية من خلال منظور متوسط الأجل. ويلزم إصدار توجيه سنوي من إدارة الصندوق لترجمة الاتجاه الاستراتيجي المؤسسي إلى إجراءات ملموسة ونتائج على الأرض.
- 5- وبات تحديد المنح العالمية والإقليمية راسخاً في الصندوق، وهناك مبررات قوية تدعو إلى الحفاظ على هذه الفئة باعتبارها القناة الرئيسية لتقديم المنح. وفيما يتعلق بالمنح القطرية المخصصة، يلزم توخي المزيد من الوضوح بشأن الأسس المنطقية، للحفاظ على صلات مباشرة بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وعدم التركيز إلا على بلدان الفئة "الخضراء". ويجب أن يكون الترابط بين جهود الصندوق في مجال الابتكار وبناء القدرات وحوار السياسات في "بلدان الفئتين الحمراء والصفراء" واضحاً ولا يشوبه أي لبس.
- 6- وينبغي أن يشمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية صراحة دور منح الصندوق وقيمتها المضافة ونتائجها المتوقعة. وينبغي توضيح المساهمة المتوقعة والنتائج المتحققة من المنح القطرية التي تُحشد في سياق العمليات الممولة بأموال القروض.
- 7- ويلزم توضيح معايير وصول الجهات المتلقية إلى مركز الشريك الاستراتيجي مع الصندوق (بما يعني ضمناً إقامة ترتيبات تعاونية طويلة الأجل). ولا بد أيضاً من تحقيق زيادة كبيرة في المنافسة في تخصيص التمويل بالمنح.
- 8- ويجب أن يكون الانخراط في المنح الجديدة متناسباً مع القدرات من أجل ضمان الجودة الكافية في تصميم المنح وتنفيذها والإشراف عليها والإبلاغ عنها. وينبغي النظر في أن تكون المنح أقل عدداً ولكن أكبر حجماً.

- 9- وتتطلب كفاءة وفعالية إدارة المنح مرونة ورشاقة إلى جانب عمليات قوية ومرشدة لصنع القرار والاستعراض. والهدف من ذلك هو التقليل كثيراً من تكاليف المعاملات وفي الوقت نفسه تعزيز الجودة وضمان إيلاء العناية الواجبة وتحقيق الامتثال.
- 10- ويلزم على وجه السرعة اعتماد حلّ لتكنولوجيا المعلومات من أجل تنسيق إدارة منح الصندوق وتجهيزها ورصدها (اعتماداً على الأدوات القائمة المستخدمة في قروض الصندوق).
- 11- ويلزم زيادة وتحسين استعراضات جودة المنح. ويجب أن تكون عمليات ضمان الجودة مستقلة عن أي مسؤولية متصلة بتوليد المنح أو تصميمها أو إدارتها، ويجب تمكين فريق ضمان الجودة تماماً من أداء واجباته.
- 12- وهناك حاجة إلى زيادة المساءلة. وينبغي أن يكون مقترح كل منحة مصحوباً بإطار نتائج قوي وواقعي، وينبغي أن يحدّد الجهات المسؤولة عن تنفيذ المنحة والإشراف عليها والإبلاغ عنها.
- 13- وينبغي أن تضع الشعب الراعية ترتيبات كافية في خطط عملها من أجل إدارة المنح.
- 14- وينبغي أن يكون الصندوق أكثر وضوحاً بشأن الظهور وحيال المنتجات المعرفية المتوقعة من الأنشطة التي يضطلع بها شركاؤه. ويجب على الصندوق، بوصفه مؤسسة قائمة على التعلم، أن يستفيد من الخبرة والمعرفة المكتسبة من العمليات الممولة بالمنح وأن ينشرها بصورة أكثر منهجية.

## النتائج الأساسية المنبثقة عن التقييم على مستوى المؤسسة لسياسة تمويل المنح في الصندوق الذي أجراه مكتب التقييم المستقل

(متقطعات من التقرير رقم 3600، ديسمبر/كانون الأول 2014: القسم السادس/ألف. الاستنتاجات/الفقرات 252-270)

- يمكن أن تشكل المنح وسيلة هامة لتحقيق مهمة الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي، ويمكن أن تكمل القروض والأنشطة غير الإقراضية الأخرى.
- وقد فوّت الصندوق رغم ذلك فرصة الاستفادة بطريقة استراتيجية من برنامج المنح على كافة المستويات، ويرجع ذلك في جانب منه إلى ضعف بيئة السياسات المؤسسية وعدم كفاية الصلات مع الأولويات المؤسسية والقطرية.
- ولا تعتبر علاقات التآزر بين المنح والبرامج القطرية والسياسات الأخرى كافية على وجه العموم، كما لا توجه العناية الكافية للتعلم من المنح، ويقيد ذلك نتائج البرامج القطرية.
- ويشوب الإجراءات الداخلية التي تحكم عمليات المنح والإدارة الشاملة في الصندوق تعقيدات ولا تتناسب مع الموارد المتاحة، وتُخلّ بكفاءة تنفيذ السياسة وبالكفاءة المؤسسية العامة للمنظمة.
- ويرى هذا التقييم أن ثمة ثغرات في سياسة عام 2003. وبالرغم من تحديد أهداف المساهمة في الابتكار وبناء القدرات اللذين يمثلان مجالين واسعين من مجالات التطبيق، لم تقدّم السياسة سوى توجيه محدود بشأن أولويات المنح. وفوّتت سياسة عام 2009 فرصة سدّ تلك الثغرات أو على الأقل تضييقها.
- وتقيّم فعالية السياسة على وجه العموم بأنها غير مرضية إلى حدٍ ما، ولكنها تُحرز تقدماً نحو تحقيق مستوى مُرضٍ إلى حدٍّ ما منذ عام 2010. واتخذ الصندوق في السنوات الأخيرة خطوات لتحسين إدارة برنامج المنح. ويبدو أن تلك التدابير هي السبب وراء بعض التحسينات في أداء المنح منذ عام 2010 بالرغم من المسائل الرئيسية التي لا تزال في حاجة إلى معالجة.
- والكثير من تصاميم المنح كان ولا يزال مدفوعاً بالجهات المتلقية ولا تربطه صلات كافية بعمليات الصندوق واستراتيجياته القطرية أو الأولويات المؤسسية الأوسع. وهناك أيضاً مشاكل تتعلق بالوضوح في تحديد أهداف المنح (وواقعيتها) والتحديد المُسبق للطرائق التي يخطط الصندوق من خلالها استيعاب واستخدام المعارف المتولّدة من أنشطة المنح.
- ولم يكوّن برنامج المنح شراكات بالقدر المتصوّر في السياسة.
- وفي حين أن الجهات المتلقية للمنح قدّمت في معظم الحالات تقارير متعددة الأنواع فإن هذه التقارير لم تُستوعب بالقدر الكافي في الصندوق.
- وبالإقتران مع المشكلة الأساسية الناجمة عن عدم الوضوح في وثيقتي سياستي عام 2003 وعام 2009، أدّت إجراءات المنح إلى تعقيدات وصعوبات في عمليات المنح ولم تقدّم الحوافز المناسبة لتحقيق الأهداف والغايات المتوقّعة.

- وفيما يتعلّق بتخصيص موارد المِنح، ربما لا يعزّز النظام الحالي درجة كافية من المنافسة داخل الشُعب الراحية وفيما بينها.
- وكان الدافع وراء إجراءات الموافقة على المِنح ومراقبتها ورصدها والجوانب الائتمانية هو التوجه المشكور نحو زيادة شفافية ونزاهة الاستعراض المُسبق للمِنح وتعزيز إدارة المِنح. ومما يؤسف له أن العمليات التي نشأت عن ذلك بالغة التعقيد والصعوبة ولا تكفل إضافة قيمة متناسبة كما لا تضمن انتقائية مقترحات المِنح أو استيعاب المعرفة والنتائج بصورة أفضل.
- ويُشاع أيضاً على نطاق واسع الزعم بأن الإشراف على المِنح يفتقر إلى التمويل الكافي.
- ولم يوجّه اهتمام كبير لتسجيل المعلومات والوثائق المتعلقة بالمِنح واسترجاعها بطريقة منهجية في الماضي.
- ولا تسهّل الممارسات المتبعة حالياً في تقييم المِنح والإبلاغ عنها داخلياً وكذلك للهيئات الرئاسية دور إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي في المساءلة والتوجيه الاستراتيجي.

## تنفيذ سياسة تمويل المنح في الصندوق: إطار النتائج ومؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء <sup>1</sup>	النتائج المتوقعة
(أ) النسبة المئوية للمشاريع الممولة بمنح والمصنفة إجمالاً في المرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج (ب) النسبة المئوية للجهات المانحة المختارة من خلال عمليات تنافسية	1 - تحسين الملاءمة وتركيز المشاريع الممولة بالمنح
(أ) النسبة المئوية للمشاريع الممولة بمنح والمصنفة عند الإنجاز في المرتبة 4 أو أفضل من حيث الفعالية (ب) النسبة المئوية للمشاريع الممولة بمنح والمصنفة في المرتبة 4 أو أفضل من حيث التقدم العام المحرز في التنفيذ (ج) عدد المنح التي تنشأ عنها تدخلات إنمائية موسعة النطاق، بما يشمل المشاريع الاستثمارية للصندوق	2 - زيادة فعالية وأثر المشاريع الممولة بالمنح
(أ) عدد الأيام المطلوبة لتجهيز المنح الصغيرة والكبيرة منذ الموافقة على إصدار مذكرة المفاهيم حتى صدور الموافقة النهائية (ب) عدد المنح الجارية في حافظة الصندوق (ج) متوسط حجم المنح الصغيرة والكبيرة	3 - زيادة الكفاءة في إدارة المنح
(أ) النسبة المئوية للمنح التي توضع لها خطة لإدارة المعرفة وميزانية في مرحلة ضمان الجودة (ب) النسبة المئوية للمنح المصنفة في المرتبة 4 أو أفضل من حيث إدارة المعرفة وتقاسمها في التقارير المتعلقة بوضع المنح	4 - تعزيز توليد المعرفة ونشرها

ملاحظة: سيجري الإبلاغ عن أداء الصندوق في تنفيذ سياسته بشأن المنح سنوياً من خلال تقرير الفعالية الإنمائية. وسوف تُقدّم أيضاً معلومات إضافية عن نتائج برنامج المنح في هذا التقرير.

<sup>1</sup> ستحدّد في الخطة المتوسطة الأجل خطوط الأساس والمستويات المستهدفة للمؤشرات.