

Document: EB 2015/115/R.23  
Agenda: 11  
Date: 18 August 2015  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## التعاون بين وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما

### منظور الصندوق - ورقة موقف

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Alessandra Zusi Bergés**

القائمة بأعمال

مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2092

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

**Adolfo Brizzi**

مدير شعبة السياسات والمشورة التقنية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2450

البريد الإلكتروني: [a.brizzi@ifad.org](mailto:a.brizzi@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة عشرة بعد المائة

روما، 15-16 سبتمبر/أيلول 2015

للاستعراض

	المحتويات
ii	موجز تنفيذي
1	أولاً - مقدمة
	ثانياً - نموذج "المركز المحوري" للوكالات التي توجد مقارها في روما:
1	الشراكة من خلال هياكل مختلفة
3	ثالثاً - التحديات
5	رابعاً - الفرص
5	ألف - المستوى العالمي واستقطاب التأيد
7	باء - المستوى القطري
9	جيم - المعرفة المواضيعية
9	دال - المستوى المؤسسي
11	خامساً - المضي قدماً

#### الذيل

بعض الأمثلة على التعاون على المستوى القطري ومستوى البرامج

## موجز تنفيذي

- 1- تتعم منظومة الأمم المتحدة بوجود ثلاث وكالات رئيسية تعمل في حقل الأغذية والزراعة في مدينة واحدة:<sup>1</sup> منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي. ولهذه الوكالات أهداف شاملة متماثلة ولكن مهمات وأدوات مختلفة. وهذا يمثل فرصة فريدة للاستجابة للتحديات التي يفرضها جدول أعمال ما بعد عام 2015 ونداءاته للقضاء على الفقر ولاتخاذ نهج شامل تجاه الأمن الغذائي، والتغذية، والزراعة المستدامة.
- 2- ولكن للاستفادة من هذه الفرصة، قد يتوجب على الوكالات التي توجد مقارها في روما وهيكل التسيير الخاصة بها أن تأطر لمقترح قيمة مقابل المال يضع في موضع أفضل غرض كل وكالة والحاجة إلى استراتيجية تعاونية تبني على نقاط القوة والميزات النسبية لكل منها وتستطيع تقديم النتائج. وأثناء القيام بذلك، قد يكون من الأهم تسليط الضوء على أوجه الاختلاف في المهمات والأدوات الخاصة بالوكالات الثلاث أكثر من أوجه التشابه. وقد تكون النهج المتكاملة المنسقة أكثر قيمة من التدابير المشتركة، نظرا إلى أنه سيكون بإمكان كل وكالة تقديم قائمة من الأدوات والمنتجات الفريدة، والمتخصصة، والتمايزة لفائدة عملائها. وسوف يضع هذا الأساس لمركز لا منازع له لشؤون الأغذية والزراعة مقره روما، يجمع بين عناصر مؤسسة مالية دولية، ووكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، ومركز لعمليات الإغاثة الطارئة.
- 3- يحدث التعاون عندما تكون حوافز الموظفين متوائمة، وتكاليف المعاملات منخفضة، والفوائد المتبادلة واضحة - وليس بموجب مرسوم. وكنتيجة لذلك، يجب عدم اعتبار العمل المشترك دائما كضرورة أو حتى كأمر مرغوب فيه. وتطبق هذه الحالة بصورة خاصة عندما يتم دفع الوكالات، في جهد من أجل التعاون، نحو المحاكاة وتوسيع المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى المزيد من المنافسة من أجل الريادة والموارد. وعلى الرغم من ذلك، هناك أمثلة كثيرة للتعاون الفعال والحقيقي كما يظهر في هذه الورقة، لا يتم الإبلاغ عن الكثير منها بشكل كاف. وقد تولدت هذه الأمثلة من قبل الموظفين بشكل مباشر كنتيجة لفرص أعمال واضحة لنهج مشروعات منسقة، واستقطاب مشترك للتأييد، وأوراق مشتركة أو نظم مؤسسية منسقة. وقد وجّه هذه المبادرات العديدة اقتناع موظفي الوكالات الثلاث أن العمل معا يقدم منتجات ونتائج أفضل.
- 4- وعلاوة على ذلك، يجب ألا يكون التعاون بين الوكالات الثلاث حصريا. ولكن يجب أن يوضع في سياق استراتيجيات الشراكة الأوسع لكل وكالة ووفرة الشبكات والشركاء التي استطاعت كل منها بناءها على مدى السنين. وهذا يمثل أصلا إضافيا لكل وكالة في استغلال المعرفة والتمويل، ويجب أن يوفر ميزة إضافية لصالح التعاون بين الوكالات الثلاث. وبينما تشكل أهداف التنمية المستدامة الجديدة هيكل التنمية، فإن حزمة مركز الأمم المتحدة لشؤون الأغذية والزراعة الموجود في روما يحتمل أن يكون لها جاذبية أكبر في المطالبة بقيادة قضايا القضاء على الفقر الريفي، والزراعة المستدامة، والأمن الغذائي، والتغذية. وهذه فرصة يجب على الوكالات الثلاث ألا تفوتها.

<sup>1</sup> تستخدم "الزراعة" هنا بشكل عام لتعطي أيضا الثروة الحيوانية، والثروة السمكية، والموارد الطبيعية.

## التعاون بين وكالات الأمم المتحدة التي توجد مقارها في روما

### منظور الصندوق - ورقة موقف

#### أولاً- مقدمة

- 1- مع مرور الوقت، جمعت الوكالات التي توجد مقارها في روما كما هائلا من الخبرات، مما جعل من كل منظمة قائدة في مجال اختصاصها، لها مزاياها الفريدة وميزاتها النسبية. ولا تستطيع أي منها منفردة تقديم المجموعة الكاملة من الأدوات السياساتية، والتقنية، واللوجستية، والمالية لتوفير مستوى المساعدة المطلوبة للبلدان الأعضاء لتحقيق الأمن الغذائي والزراعة المستدامة. غير أن العمل معا بشكل أكثر فعالية وتنسيق أوجه اختلافها وجوانب تكاملها لصالح عملاتها المشتركين سيعزز نطاق وأثر تدخلاتها. وسوف يضع هذا الأساس لمركز أمم متحدة لشؤون الأغذية والزراعة لا منازع له، ويجعل من الوكالات الثلاث قادة في هذا الحقل لتنفيذ جدول أعمال ما بعد عام 2015، ولا سيما الهدف الثاني من أهداف التنمية المستدامة.<sup>2</sup>
- 2- إضافة إلى ذلك، فإن مساهمة الصندوق في عملية ما بعد عام 2015 قد وُضعت في سياق دعم أوسع للتحول الريفي يذهب أبعد من مشاركته في جدول أعمال الأغذية والزراعة المتعلق بهدف التنمية المستدامة. ويرتكز هذا الدعم على الركائز الأربع التالية: (1) استغلال الرابطة الريفية الحضرية من أجل التنمية؛ (2) وضع جدول أعمال تمكيني لسبل العيش الريفية؛ (3) الاستثمار في الزراعة الأسرية لأصحاب الحيازات الصغيرة من أجل الأمن الغذائي والتغذية؛ (4) تعزيز قدرة الأسر الريفية الفقيرة على الصمود. والتعاون بين الوكالات الثلاث قد يقوي فعالية الصندوق في السعي وراء هذه الأهداف، غير أن دور الصندوق الفريد كوكالة من وكالات الأمم المتحدة ومؤسسة مالية دولية سيتطلب أيضا مجموعة أكثر تنوعا من الشركاء والنهج.
- 3- إن تواجد الوكالات الثلاث في روما يوفر فرصا حقيقية للاستفادة من قربها كمصدر لمنتجات وخدمات متنوعة، بالإضافة إلى حزم أفضل تكاملا تبني على نقاط القوة لكل منها. وقضية مركز شؤون الأغذية والزراعة الموجود في روما مبنية على فكرة أن معظم المساعدة، والخدمات، والتمويل الإنمائي المطلوبة في مجال الأغذية والزراعة يمكن إيجادها في روما من خلال الوكالات الثلاث وشركاء كل منها. وهذا يعني أن مقترح القيمة مقابل المال الخاص بالوكالات الثلاث ينبغي أن يبنى على أوجه الاختلاف أكثر منه على أوجه التشابه بينها، وعلى رؤى كل منها للمستقبل (كما تم الاتفاق عليه بين هياكل التسيير فيها) وعلى شبكات الشركاء التي استطاعت بناءها.

#### ثانياً- نموذج "المركز المحوري" للوكالات التي توجد مقارها في روما: الشراكة من

##### خلال هياكل مختلفة

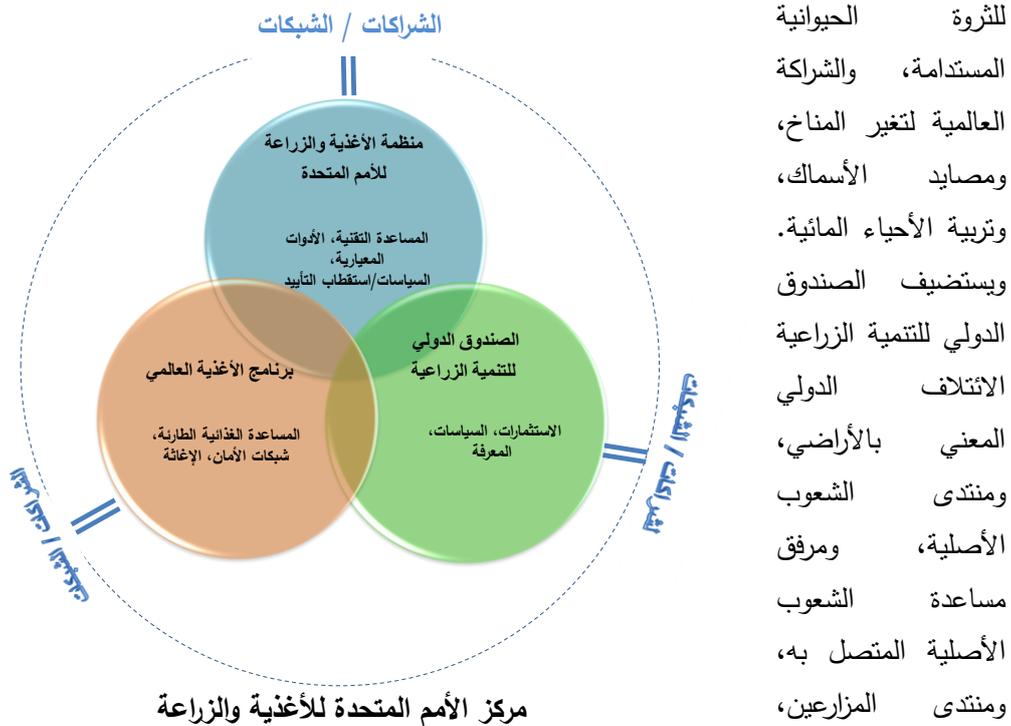
- 4- لكي تتمكن الوكالات الثلاث من تنفيذ مهامها المتنوعة، أنشئت بهياكل تسيير، ونماذج وأدوات عمل متميزة تميز هوياتها. وهي تتقاسم التزاما مشتركا بالقضاء على الجوع وسوء التغذية وتركيزا على دعم أولئك الذين

<sup>2</sup> القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية، وتعزيز الزراعة المستدامة.

يعيشون في الفقر في المناطق الريفية عن طريق زيادة إنتاجية، ودخول المزارع الأسرية لأصحاب الحيازات الصغيرة وقدرتها على الصمود. ويستند تعاون الوكالات الثلاث على مبدأ تقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة، بعضها كحزمة، ولكن غالبا بشكل إفرادي.

5- ومع مرور الزمن، أصبح عمل الوكالات الثلاث متداخلا بشكل متزايد. غير أن بإمكان المرء، كما كان التصور أصلا، أن يحاول تحديد مهماتها المحددة بحسب الحدود المسامية التالية: (1) تعتبر منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة المنتدى الرئيسي لما يلي: صياغة السياسات والتفاوض بشأن الاتفاقيات الدولية؛ وتوليد البيانات، والإحصائيات والمعرفة لتتوير السياسات والعمل المعياري؛ وتوفير المساعدة التقنية وبناء القدرات للبلدان الأعضاء؛ (2) برنامج الأغذية العالمي هو القائد العالمي في توفير المساعدة الغذائية في حالات الطوارئ، والإنعاش، والقائمة على التنمية؛ ويدعم أيضا برامج شبكات الأمان ويقف في الخط الأمامي في معالجة تحدي تجسير الاحتياجات الإنسانية والتنمية؛ (3) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية هو وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة التي تعمل كمؤسسة مالية دولية، والمؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تركز نفسها حصرا لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، والتنمية الريفية، وما يتصل بذلك من تكيف مع المناخ. وهو يوفر التمويل (القروض والمنح) للبرامج المتوائمة مع استراتيجيات التنمية للبلدان، ويولد المعرفة والمشورة السياساتية الضرورية لمساعدتها في الحد من الفقر في المناطق الريفية.

6- لعبت كل وكالة من الوكالات الثلاث دورا مهيما في إنشاء منتديات متعددة أصحاب المصلحة مقرها روما أيضا. وعلى سبيل المثال، تستضيف منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنتدى العالمي للبحوث الزراعية، ونظام المعلومات المتعلقة بالأسواق الزراعية، وجدول الأعمال العالمي



ومنندى إدارة المخاطر الزراعية، ومرفق تمويل التحويلات. وفي مجال التغذية، يستضيف برنامج الأغذية العالمي شراكة للقضاء على الجوع بين الأطفال، وتلعب الوكالات الثلاث دورا رئيسيا في شبكات محددة مثل حركة توسيع نطاق التغذية، ولجنة الأمم المتحدة الدائمة للتغذية. وتعزز شبكة الشركاء والجهات الفاعلة هذه

حجة مركز شؤون الأغذية والزراعة، كما هو الأمر بالنسبة لوجود المنظمة الدولية للتنوع البيولوجي في روما، وهي مركز أبحاث وعضو في الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية.

7- كما هو الحال بالنسبة للوكالتين الأخرتين، يشارك الصندوق في المنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية، والمجموعة المعنية بفعالية المعونة التابعة للمصرف الإنمائي المتعدد الأطراف، والفريق العامل المعني بالتنمية التابع لمجموعة العشرين، والشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية، وشبكة التأمين الصغرى، والشبكة المشتركة بين الوكالات المعنية بالمرأة والمساواة بين الجنسين التابعة للأمم المتحدة، والشبكة المعنية بالشؤون الجنسانية (التابعة للجنة المساعدة الإنمائية - منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي)، إلخ. وقد كان برنامج المنح في الصندوق حاسماً في هذا المجال - موفراً وسيلة للمشاركة في تقديم الدعم المباشر لشبكات الشركاء مثل مراكز الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والجهات الفاعلة في تعميم الخدمات المالية، ومنظمات المزارعين الإقليمية، ومراكز البحوث، إلخ. ومؤخراً، أصبح تعزيز الشراكات التي تشرك القطاع الخاص ميزة قوية في برنامج عمل الصندوق من خلال إدراج آليات الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في حافظة القروض، والتي تُستخدم الأموال العامة من خلالها بشكل تحفيزي من أجل "حشد"<sup>3</sup> الموارد الخاصة دعماً لسلاسل التوريد الغذائية التي مصدرها المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة.

8- ومن حيث الحوافز التشغيلية للتعاون، قد يولي الصندوق أهمية كبيرة للشركاء الذين يحتمل أن يكونوا مهتمين بتقديم تمويل مشترك لمشروعاته الاستثمارية. وغالباً ما يستمد هذا التمويل المشترك من المؤسسات المالية الدولية الأخرى (البنك الدولي، والمصارف الإقليمية، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية)، وصندوق البيئة العالمية، والصناديق المناخية، والموارد المحلية، أكثر منه من الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما. وبالمثل، قد يكون الحافز الرئيسي لبرنامج الأغذية العالمي اختيار شركاء يساعدون شبكته اللوجستية - وتوريد وتوزيع الأغذية الأساسية على نطاق واسع - على العمل بشكل أكثر فاعلية. لذا فقد يكون لبرنامج الأغذية العالمي حافز أقوى للتعاون مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ومع شركات وتجار الأغذية. وبالمقابل، فإن الاهتمام الرئيسي لمنظمة الأغذية والزراعة قد يكون في تسخير معرفتها وخبرتها لدعم المشاورات العالمية حول المفاوضات المعيارية والسياساتية.

9- وهكذا طورت كل وكالة استراتيجيات شراكة تعمل بنجاح خارج محيط الوكالات الثلاث. وهذا يمثل أصلاً إضافياً لكل وكالة في استقطاب المعرفة والتمويل من جهات فاعلة أخرى تعمل في نفس الحقل على غرار نموذج "المركز المحوري". كما يمكن أن يمثل أيضاً مساهمة ثمينة للميزة النسبية لكل وكالة، ويوفر مجموعة من الخبرات أكبر بكثير، ومجالات للتكامل والتآزر يمكن للوكالات الأخرى البناء عليها.

### ثالثاً - التحديات

10- استجابة لنداءات هيئاتها الرئاسية لزيادة التعاون وتحديد مجالات الأولوية لتعزيز أوجه التآزر، قامت الوكالات الثلاث بشكل مشترك في عام 2009 بصياغة توجيهات التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها

<sup>3</sup> مبدأ اقتصادي يفيد بأن الاستثمار الخاص يزيد مع زيادة الإنفاق الحكومي. والسبب في ذلك أن الإنفاق الحكومي يزيد من الطلب على السلع، وهذا بدوره يزيد طلب القطاع الخاص على مصادر مخرجات جديدة مثل المصانع. (InvestorWords.com)

في روما. وقام الصندوق بإعداد استراتيجية الشراكة الخاصة به في عام 2012 لتحقيق انتشار أوسع وأثر أكبر. وفي حين توفر هذه الأمور إطارا صالحا للعمل معا، ما يزال التعاون يعاني في الواقع من الافتقار إلى تعريف أكثر تباينا وتنظيما وتشغيلا لما يعنيه "التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما" في الحقيقة. وكنتيجة لذلك، كان التعاون انتهازيا في اختياره لنقاط الدخول المهمة التي تحمل مكافآت واضحة، ولكنه اختار أيضا بعض الحالات الأخرى التي أثبتت أنها مخصصة وغير فعالة.

11- وقد عانت نداءات أعضائنا للمزيد من التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما من الطبيعة العرضية للطلبات المقدمة - من غير تحليل مناسب لإيجابيات وسلبيات التعاون في حقول محددة ولهياكل الحوافز، والميزات النسبية، وتكاليف المعاملات. وينبغي تقدير التعاون على أساس التكاليف والفوائد والقيمة التي يمكن للنماذج والأدوات المتنوعة إضافتها للعمليات المشتركة لصالح عملتنا. ويحدث التعاون عندما تكون حوافز الموظفين متوائمة، وتكاليف المعاملات منخفضة، والفوائد المتبادلة واضحة - وليس بموجب مرسوم. وكنتيجة لذلك، يجب عدم اعتبار العمل المشترك دائما كضرورة أو حتى كأمر مرغوب فيه. ويجب أن يبنى "توحيد الأداء" على أهمية الأداء الثلاثي (بشكل إفرادي)، اعتمادا على متطلبات العمل والمهام المحددة. ويجب ألا تكون النداءات من أجل التعاون عن غير قصد سببا في زيادة التنافس على القيادة.

12- الوكالات التي توجد مقارها في روما عرضة بشكل خاص لمخاطر التنافس عندما يتعلق الأمر بتعبئة الموارد. والتنافس على انتباه وموارد الجهات المانحة هو صفة عامة لدى العديد من المنظمات. وهذا حتمي حتى بين الوكالات التي توجد مقارها في روما، وقد يكون حتى مرغوبا، حيث يمكنه أن يحث على النشاط والابتكار. غير أن المؤسسات قد تجد، وهي تسعى بشكل صحيح لتحقيق الاستقرار لبرنامج عملها وميزانياتها والاحتفاظ بموظفيها للقيام بمهمتها الأساسية، أن جهودها تُقوض إذا كانت عملية تعبئة الموارد مجزأة أو يصعب التنبؤ بها للغاية. ويصدق ذلك بشكل خاص عندما تتم تعبئة الأموال على أساس مخصوص، من خلال تقديم الجهات المانحة لتمويل تكميلي ومن خارج الميزانية مخصص لمشروعات أو مبادرات محددة ليست بالضرورة ضمن نطاق الميزة النسبية للوكالة. وقد يؤدي هذا إلى نوعين من الحوافز الخاطئة: (1) توسيع المهمة للحصول على أموال الجهات المانحة، أو الاستجابة لطلبات غير منسقة من قبل البلدان العملاء هو مصدر للتوتر، حيث أنه يوسع المساحة المتداخلة ويقوض الجهود التعاونية بدلا من البناء على نقاط القوة الفردية؛ (2) عن طريق تخصيص الأموال لوكالة واحدة فقط (غالبا من أجل التسهيلات الإدارية)، يتم تركيز الدور القيادي، بحكم الواقع، في تلك الوكالة، وهذا ليس بالضرورة أكثر الطرق كفاءة لتنفيذ المبادرات المشتركة، في حال وجود ترتيبات تشغيلية مختلفة جدا.

13- سيحتاج معنى التعاون بين الوكالات التي توجد مقارها في روما إلى المزيد من التوضيح إذا كان له أن يعمل لفائدة الدول الأعضاء والمستفيدين المستهدفين. وبالنظر إلى الرسم البياني للدوائر المتداخلة التي تمثل الوكالات الثلاث (الشكل)، يبدو أن اهتماما زائدا قد أعطي للتعاون من خلال المجالات المتداخلة بدلا من المجالات التي تتدخل فيها كل وكالة بمفردها من خلال أدواتها المحددة، وحيث قد تكون النهج المتكاملة المنسقة أكثر قيمة من المشاريع المشتركة. وكنتيجة لذلك، فإن معنى "التعاون" قد يدفع باتجاه تركيز وتخصص أكبر بدلا من التوجه نحو التداخل وتوسيع المهمة.

## رابعاً - الفرص

14- هناك عدد من الأمثلة الجيدة للتعاون التي أظهرت فوائد ملموسة، جاء العديد منها نتيجة دوافع فردية عفوية، بدلا من اتخاذ قرار بشأنها على مستوى القمة أو من خلال اتفاقات رسمية. وفي حين أن هذه الأنواع من المبادرات المخصصة قد تكون مدفوعة في الغالب بفعل استباقية فردية ونوافذ فرص، فإنها قد توفر في الواقع أفضل إمكانات التعاون، حيث أنها تعكس حاجة حقيقية. ويمكن أن يكون الإبلاغ عنها قاصرا إلى حد كبير وأن تكون أقل وضوحا بالنسبة للمقر. وعند تقدير إمكانية تعاون أكثر تنظيما، قد يكون من المفيد البناء على ما يعمل بنجاح بالفعل على مختلف المستويات (العالمية والقطرية والمؤسسية).

## ألف - المستوى العالمي واستقطاب التأييد

15- كانت نتائج عمل الوكالات التي توجد مقارها في روما معا كبيرة على المستوى العالمي في حوار السياسات، والاتصالات، واستقطاب التأييد - وعلى وجه الخصوص في محافل الأمم المتحدة. ومن بين الأمثلة المتعددة، يمكننا أن نذكر:

(أ) وفرت لجنة الأمن الغذائي العالمي وسيلة هامة للاتفاقات بين أصحاب المصلحة المتعددين بشأن موضوعات رئيسية مثل المبادئ التوجيهية الطوعية بشأن التسيير المسؤول لحيازة الأراضي، ومصايد الأسماك، والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني أو مبادئ الاستثمار المسؤول في النظم الزراعية والغذائية. ويدعم الصندوق أمانة لجنة الأمن الغذائي العالمي، بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، من خلال المشاركة في المجموعة الاستشارية التابعة لها في مسارات عمل محددة.

(ب) استقطاب التأييد دعما لمؤتمر ريو+20 بشأن التنمية المستدامة، ومؤخرا، لجدول أعمال ما بعد عام 2015، والمبادرة المشتركة بشأن تحديد الأهداف والمؤشرات التي أعطت نفوذا كبيرا في المفاوضات حول أهداف التنمية المستدامة بشأن أهمية الزراعة، والأمن الغذائي، والتغذية.

(ج) "العمل البحثي" المشترك حول التمويل من أجل التنمية يوفر أيضا أساسا متينا لوضع الوكالات الثلاث في موقع أفضل "ككيانات ملائمة للغرض" في مناقشة وسائل تنفيذ جدول أعمال ما بعد 2015.

(د) تقدم المبادرة المشتركة الحالية بشأن القدرة على الصمود فرصة جيدة لإيجاد تطبيقات ملموسة لمفهوم القدرة على الصمود في سياقات قطرية محددة من خلال تنمية أفضل تنسيقا لقدرات الاستيعاب، والتكيف، والتحول.

(هـ) تعزز الجهود المشتركة الزراعة الذكية مناخيا في إطار اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، والتحالف العالمي من أجل الزراعة الذكية مناخيا.

(و) الجهود المشتركة للوكالات لاستقطاب التأييد للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة جارية منذ المؤتمر العالمي الرابع المعني بالمرأة (يكنين 1995). وقد ركزت جهود كبيرة على القضاء على التمييز ضد المرأة الريفية، والأهداف الإنمائية للألفية، والعمالة الريفية، والوصول إلى الأراضي، والأمن الغذائي والتغذوي.

(ز) تشارك الوكالات في إعداد ورعاية التقرير عن حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، الذي يقيم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة دولياً بشأن الجوع، ويعكس ما يزال يتعين القيام به ونحن ننتقل إلى الخطة الجديدة للتنمية المستدامة ما بعد عام 2015.

16- يبدو أن استقطاب التأييد العالمي يوفر فرصاً جيدة للتعاون، على الرغم من التكاليف المرتفعة نسبياً لإعداد الورقات والبيانات والأحداث المشتركة. وهو يوفر نفوذاً وظهوراً أكبر مما كان يمكن لكل وكالة على حدة أن تحصل عليه، ويمكنه استقطاب الدعم الدولي لمبادرات محددة أو تغذية الجدل السياسي لكل وكالة. وعلاوة على ذلك، وبما أن تعبئة الموارد ليست مباشرة على المحك، فقد تكون أقل عرضة للسلوك الوقائي أو غير المتعاون، أو للمنافسة. وفي سياق ما بعد 2015، ومناقشات التمويل من أجل التنمية، يمكن للوكالات أن تقدم "اتفاقاً" يجمع بين ميزات مؤسسة مالية دولية، ووكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، ومنظمة إغاثة طارئة، ويضع الوكالات الثلاث، بطريقة فريدة، في موقع رائد لتحقيق الهدف الثاني من أهداف التنمية المستدامة.

17- على صعيد الاتصالات، كان هناك تعاون كبير بين الوكالات الثلاث في السنوات الأخيرة. وقد شمل ذلك: الجهود المشتركة للفت الانتباه إلى قضايا الزراعة والتنمية الريفية بالتزامن مع مناسبات كبرى، مثل الاحتفال السنوي بيوم الأغذية العالمي وأسبوع الأغذية العالمي؛ والتوعية والرسائل المنسقة حول مبادرات وأحداث ومنتجات عالمية رئيسية، بما في ذلك حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، وتحدي القضاء على الجوع؛ والتنمية والترويج لمنتجات محددة تهدف إلى تسليط الضوء على الأرضية المشتركة التي تتقاسمها منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، وبرنامج الأغذية العالمي، مثل الكوكب الجائع، وهو مسلسل تلفزيوني على شبكة الإنترنت شاركت الوكالات الثلاث في إنتاجه؛ والمشاركة في الحملات الإعلامية الاجتماعية لكل من الوكالات، ودعم الزيارات الميدانية من قبل الدول الأعضاء، مثل الجولات الإعلامية التي تنظمها بعثة الولايات المتحدة بشكل منتظم للوكالات.

18- غير أن الإنجازات على صعيد الاتصالات لا تخلو من التحديات: فالوكالات الثلاث لديها أهداف واحتياجات وأساليب متنوعة في مجال الاتصالات. وبالتالي فإن الاتفاق على رسالة، أو منتج، أو نهج موحد دعماً للاستقطاب العالمي غالباً ما يكون صعباً. وما يصلح للصندوق في مجال توجيه الرسائل هو تقدر مهمته، وطبيعته الثنائية كوكالة من وكالات الأمم المتحدة ومؤسسة مالية دولية. وفي حين أن هناك مزايا في بعض الأحيان في توحيد القوى من أجل فرص مختارة للاتصالات، إلا أنه كلما تضافرت جهود الوكالات الثلاث في مجال الاتصالات، كلما زادت مخاطر إضعاف خصوصية هويتها بشكل عام.

19- يستفيد الصندوق في كثير من الأحيان من نهج مشترك للوكالات الثلاث في محافل الأمم المتحدة، نظراً إلى أن بقية الأمم المتحدة والدول الأعضاء غالباً ما تطلق عليه - مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي - اسم "وكالات الأغذية". ولكن الحال ليس كذلك في المحافل الحكومية الدولية الأخرى - مثل مجموعة العشرين، ومجموعة الثمانية، والمننديات الإقليمية، ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والشراكة العالمية من أجل تعاون إنمائي فعال، والمنندى العالمي للمانحين، الخ - حيث يطور الصندوق نهجاً متباينة في الانخراط على الصعيد العالمي، وذلك تمشياً مع دوره كمؤسسة مالية دولية.

## باء- المستوى القطري

20- تتعكس الاختلافات في نماذج وأدوات عمل الوكالات الثلاث في الثقافات التنظيمية، والعمليات التشغيلية، ودورات البرنامج والميزنة المتباينة. فالوكالات الثلاث لها علاقات مختلفة تماما مع الحكومات الوطنية، مما يؤثر على فعالية التشاور بين الوكالات، وآليات التنسيق، والأولويات الاستراتيجية. والصندوق يدعم وظائف وبرنامج المنسق المقيم للأمم المتحدة. ولكن بسبب نموذج عمله وإطار المساءلة فيه، يعطي الصندوق أولوية أعلى لعملية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية منها لعملية إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية أو تلك التابعة لمجموعات التنسيق بين الجهات المانحة الأخرى في قطاع الزراعة. والمشاركة في اجتماعات التنسيق للأمم المتحدة يمكن أن تكون مفيدة ولكن تستغرق وقتا طويلا. ولا بد من تقدير التكاليف مقابل الفوائد، نظرا لحضور الصندوق القطري المحدود بالمقارنة مع المكاتب الأكبر بكثير لمنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وكل هذا يصطدم مع التعاون الفعال على المستوى القطري، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التخطيط وتحديد الأولويات.

21- عادة ما تنفذ منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي المشروعات بشكل مباشر من خلال موارد المنح، وغالبا ما تجني الرسوم في هذا الدور. أما في حالة الصندوق، وباستثناء حافطة منحه الأصغر نسبيا، تُقرض الموارد للحكومات الوطنية المسؤولة عن تنفيذ المشروعات والتي يكون لها دور أكبر بكثير في تحديد أولويات التدخل. وبالتالي فإن التقدم في وضع نهج تعاونية من خلال برامج قطرية معنية قد يُقيد أو يُعزز بموافقة (أو عدم موافقة) الحكومات الوطنية. وفي هذا الصدد، قد يكون تحقيق التعاون الثنائي (خصوصا فيما بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي) أسهل من تحقيق التعاون بين جميع الوكالات الثلاث.

22- يتطلب تحديد الفرص للتنسيق على المستوى القطري تحليلا أكثر تفصيلا ويمكن تيسيره عن طريق الأمور التالية:

(أ) "عملية رسم خرائط" تسمح بتبادل المعلومات بشأن التداخل الجغرافي، والمواضيع ذات الاهتمام المشترك، والاحتياجات المشتركة، ومجالات محددة للتعاون، ومواءمة الأهداف، وفهم واضح للفوائد التي ستجلبها الأنشطة المشتركة.

(ب) فهم الحقائق التشغيلية، والأطر الزمنية البرمجية، وقيود التمويل، ومساءلة الموظفين، ومواءمة الحوافز. استقطاب الميزات النسبية لكل من الوكالات الثلاث وأدواتها المختلفة (المساعدة الغذائية، والمساعدة التقنية، والقروض من أجل الاستثمار)، والحضور القطري، والقدرة التشغيلية، والانخراط في السياسات. وقد يكون احتمال إشراك شركاء إضافيين حافزا إضافيا.

(ج) التزام مدراء البرامج القطرية في الصندوق (ونظرائهم في الوكالات الأخرى) أمر ضروري. وإنشاء شراكات على المستوى القطري بين مؤسسات لها مهام وطرائق تشغيل مختلفة مهمة صعبة وتستغرق وقتا طويلا. والالتزام مدراء البرامج القطرية بالقيام بدور نشط في تكوين فرق تعاونية تعمل بفعالية عبر حدود المنظمات تتطلب استثمارا مستمرا. كما تتطلب من كل شريك بذل جهد لفهم الطرائق التشغيلية للآخر وتقدير تكاليف وفوائد التعاون. كما أن التقارب والاستباقية داخل الفريق تلعب أدوارا حاسمة.

(د) التخطيط هام، وكلما بدأ مبكرا كان أفضل. وفي الحالة المثالية، ينبغي تقدير المبادرات المشتركة وأخذ قرارات بشأنها منذ البداية حتى تشعر الوكالات ذات الصلة بالملكية الكاملة لمبادئ وتوقعات التصميم. وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمذكرات المفاهيمية هي نقاط الدخول الصحيحة لوضع استراتيجيات ونهج مشتركة، ولتوضيح الاختصاصات، والجداول الزمنية، والبعثات، والمخرجات. وينطبق هذا على كل من المبادرات العالمية والقطرية. ومحاولة كسب رعاية الوكالات الأخرى بشأن مذكرات مفاهيمية قائمة من قبل - كوسيلة للإعلان عن الشعارات الثلاثة لفرص تسويق أفضل من المانحين - لا تعطي بالضرورة النتائج المتوقعة ومستوى الالتزام المطلوب.

(هـ) سيبقى التعاون مع مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة وسيلة هامة بالنسبة للصندوق للاستفادة من الموارد المعرفية والمساعدة التقنية للمنظمة في إعداد المشروعات والإشراف عليها. وإعداد خطط العمل السنوية، مع إجراء تقدير أولي لطبيعة وحجم الخدمات التي يطلبها الصندوق من المركز، من شأنه أن يكفل أن المركز يمكنه التخصيص والتخطيط مقدما بشكل أكثر كفاءة لتوفير خدماته المتخصصة للصندوق.

23- كان الصندوق بعيدا عن منتديات المستوى القطري لفترة طويلة، وذلك بسبب حضوره القطري المحدود. غير أنه مع وجود 40 مكتبا قطريا و10 أخرى في طريقها إلى الوجود، أصبح نموذج عمل الصندوق الآن أكثر تركيزا على الجانب القطري، الأمر الذي يفتح فرصا جديدة للتعاون بين الوكالات الثلاث في مشاريع قطرية محددة يوجهها العملاء. وما يزال هناك العديد من الحالات التي يمكن فيها للقطرات التقنية وحضور الخبرات التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة في الميدان، وللشبكة اللوجستية لبرنامج الأغذية العالمي وتوريده للمواد الغذائية الأساسية على نطاق واسع، أن تعزز بشكل كبير التدخلات التي يدعمها الصندوق. وفي المقابل، هناك العديد من الحالات التي يمكن فيها للمشروعات الاستثمارية الممولة من الصندوق البناء على تأثير سياسات منظمة الأغذية والزراعة وتوسيع نطاق النهج المبتكرة (كما في حالة مدارس المزارعين الحقلية) أو دعم منظمات المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة في اغتنام فرص السوق التي تتيحها عمليات توريد برنامج الأغذية العالمي.

24- يظهر عدد من المبادرات القائمة التحديات والفرص المتاحة للتعاون بين الوكالات الثلاث على المستوى القطري والتي يرد وصف موجز لها في الذيل: مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة؛ وبرنامج الشراء من أجل التقدم التابع لبرنامج الأغذية العالمي؛ والمبادرة العالمية المشتركة بشأن فاقد الأغذية والحد من الهدر؛ ومرفق إدارة مخاطر الطقس المشترك بين الصندوق وبرنامج الأغذية العالمي؛ وبرنامج سبل العيش الزراعية القادرة على الصمود في وجه تغير المناخ في كينيا؛ والبرنامج الحائز على جائزة التميز تعجيل التقدم نحو الهدف I (جيم) من الأهداف الإنمائية للألفية في موزامبيق؛ وروابط تقدير المخاطر والتمويل المناخي بين مرفق الأمن الغذائي المقاوم لتغير المناخ (FoodSECure) التابع لبرنامج الأغذية العالمي، وبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة التابع للصندوق؛ وتسريع التقدم نحو التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية. وقد ولدت بعض هذه المبادرات كنتيجة لالتقاء الروح الاستباقية والحوافز لدى الموظفين. وسيكون من المفيد التعلم من هذه التجارب لتقدير إمكانية تكرارها بشكل أكثر تنظيما.

## جيم - المعرفة المواضيعية

25- هناك العديد من القضايا المواضيعية التي تخضع لمشاورة منتظمة وتظهر أحيانا في منشورات مشتركة مع النظراء في الوكالات الثلاث، ولا سيما مع منظمة الأغذية والزراعة، مثل القضايا السياساتية، والتمويل الريفي، ونظم البذور، والقضايا الجنسانية، وخسائر ما بعد الحصاد، والأسواق، وحياسة الأراضي، والثروة الحيوانية، والثروة السمكية، والمياه، والتغذية، والشعوب الأصلية، إلخ. ولهذا التعاون تركيز معرفي وتوجه تشغيلي على المستوى القطري على حد سواء. ومن الأمثلة على ذلك قضايا المساواة بين الجنسين. إذ تجتمع الفرق المختصة بالقضايا الجنسانية من الوكالات الثلاث بانتظام لتبادل المعلومات، وتنسيق الأنشطة المشتركة، وإعداد خطط عمل مشتركة. وبمناسبة اليوم العالمي للمرأة، على سبيل المثال، تنظم الوكالات الثلاث احتفالا مشتركا تتناوب على استضافته. مثال آخر هو استخدام الوكالات الأخرى للأدوات المعيارية التي طورتها منظمة الأغذية والزراعة، مثل أداة قياس توازن الكربون (EX-ACT) الخاصة بمنظمة الأغذية والزراعة. وفي عام 2014، استخدم الصندوق تلك الأداة لقياس توازن الكربون في الاستثمارات المدعومة من قبل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وتقاسم النتائج مع الشركاء الآخرين لتعزيز قاعدة المعرفة المشتركة بشأن انبعاثات غازات الدفيئة من الزراعة. وقد كان منتدى إدارة المخاطر الزراعية الذي يقوده الصندوق فرصة جيدة أيضا للتواصل مع الوكالات الأخرى في بناء نهج منسقة في تسع بلدان يجري فيها تدخل.

26- كان للمنح التي يقدمها الصندوق لمنظمة الأغذية والزراعة أيضا دور أساسي في تطوير وتحديد الابتكارات التكنولوجية، وبناء قدرات المجموعة المستهدفة من قبل الصندوق، ودعم العمليات السياساتية، وتوليد المعرفة في عدة مجالات مواضيعية. ومن الأمثلة الحديثة على التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والمعهد الدولي لتوحيد القانون الخاص بشأن وضع دليل قانوني عن الزراعة التعاقدية، لتعزيز الممارسات الجيدة، ودعم تطوير بيئات تعاقدية تمكينية بين المزارعين والمشتريين. وتشمل أمثلة مشابهة: بناء القدرات من أجل الإدماج المالي؛ ومبادرة فاقد الأغذية والحد من الهدر؛ والبرنامج التعاوني مع مركز الاستثمار لتعزيز القدرات الوطنية على تنفيذ المشروعات في الأوضاع الهشة (انظر الذيل).

## دال - المستوى المؤسسي

27- لقد كان التعاون على المستوى المؤسسي واضح الفوائد في مجالات الخدمات الإدارية وإدارة الموارد البشرية. ويمكن المضي بهذا قدما وتعزيزه من حيث تنسيق وترشيد الخدمات وعمليات الأعمال للحد من التكاليف، والاستفادة من الخبرات المتوفرة، وزيادة الكفاءة. وقد حددت اللجنة المشتركة للتنسيق بين المؤسسات التابعة للوكالات الثلاث فرص تعاون في الشراء المشترك للسلع والخدمات لتلبية احتياجات المقار، والتفاوض المشترك بشأن أسعار بطاقات السفر جوا والإقامة في الفنادق، والخدمات واللوازم الطبية، والمرافق العامة. كما يجري استكشاف إمكانيات تنسيق التدريب الأمني الميداني وفي المقار، ومبادرات التخضير، وإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك توحيد مقاييس استحقاقات الموظفين. وقد تم اتخاذ مبادرات رئيسية في مجال الموارد البشرية من حيث تجميع الموظفين المؤقتين، ومواءمة معايير اختبار المرشحين لشغل وظائف الخدمات العامة، وتصنيف جميع موظفي الخدمات العامة كمرشحين داخليين لغرض ملء الوظائف الشاغرة. ويجري النظر أيضا في معاملة مماثلة لوظائف الموظفين الفنيين الشاغرة، وتناوب أكثر تنظيما

وأفضل تحفيزاً للموظفين الفنيين ما بين الوكالات، على الرغم من أن التحديات في هذا المجال هي أكبر مما هي عليه على مستوى الخدمات العامة.

28- في 27 فبراير/شباط 2013، وقع الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة على اتفاق إطاري يحدد المبادئ والشروط العامة المتعلقة بتوفير مساحات مكتبية من قبل المنظمة، بالإضافة إلى الدعم اللوجستي والإداري للصندوق في إنشاء المكاتب القطرية. كما كان برنامج الأغذية العالمي إيجابياً أيضاً في توفير المساحات والخدمات المكتبية للصندوق في بعض البلدان التي يقوم الصندوق بإنشاء مكتب فيها. ويتم استضافة المكاتب القطرية للصندوق حالياً من قبل منظمة الأغذية والزراعة في بوليفيا، وبوروندي، ومصر، ومدغشقر، وموزامبيق، وباكستان، ورواندا، وسيراليون، ومن قبل برنامج الأغذية العالمي في بنغلاديش، والصين، والهند، ونيبال، والنيجر، وسري لانكا، وزامبيا. وقد تم التوقيع على اتفاقات على مستوى الخدمات أو سيتم إضفاء صفة رسمية عليها مع الوكالات ذات الصلة، والتي تغطي القضايا التقنية والإدارية التي تهدف إلى ضمان التقديم الفعال للخدمات المؤسسية للمكاتب القطرية للصندوق، وتعزيز قدرتها الوظيفية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم تخصيص مكاتب مجانية مشتركة لمنظمة الأغذية والزراعة والصندوق من قبل حكومة غانا. ومع أن تلك ليست ترتيبات استضافة في حد ذاتها، يجري تقاسم تكاليف تشغيل المكتب بالتناسب حسب الحصص.

29- ومع شروع الصندوق في إنشاء 10 مكاتب قطرية جديدة - بعد موافقة المجلس التنفيذي على سياسة واستراتيجية الحضور القطري المنقحة في يناير/كانون الثاني 2014 - من المتوقع أن يدخل الصندوق في اتفاقية (اتفاقيات) إضافية على مستوى الخدمات مع منظمة الأغذية والزراعة و/أو برنامج الأغذية العالمي في السنتين أو الثلاث سنوات القادمة، وبالتالي زيادة مستوى التعاون بين الوكالات الثلاث في مجالات مثل الأمن الميداني، والتدريب الأمني الميداني، والإدارة العامة، والموارد البشرية، ودعم تكنولوجيا المعلومات، والامتيازات والحصانات. وهذا يصدق أيضاً بالنسبة للبلدان التي تتعرض للتهديدات الأمنية الشديدة، حيث يمكن للصندوق أن يستفيد من أنظمة الإدارة الائتمانية، والتوريد، والإشراف الخاصة بمنظمة الأغذية والزراعة/برنامج الأغذية العالمي (في أفغانستان، تقوم المنظمة بتنفيذ مكون الثروة الحيوانية في مشروعات الصندوق).

30- يجتمع مدراء خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوكالات بانتظام لمناقشة المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل ربط المواقع الإلكترونية، والوصول المشترك إلى مواقع الإنترنت، وتنسيق مرافق تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ، ووضع إطار لاتصالات البيانات متعدد الوكالات للميدان، وتقاسم معدات تكنولوجيا المعلومات. وبالمثل، يجتمع مدراء الخدمات الإدارية بانتظام لمناقشة والاتفاق على مبادرات مشتركة، أساساً في مجالات إدارة السفر، والتوريد المشترك، وإدارة المرافق والخدمات ذات الصلة.

31- انخرطت خدمات الإشراف الداخلي في عدد من المبادرات التعاونية التي تهدف إلى زيادة الكفاءة: المراجعة المشتركة للأنشطة المشتركة (التوريد)، وانداب الموظفين، والاستضافة المشتركة لأحداث الإشراف الخاصة بالأمم المتحدة (مثل الاجتماع السنوي لرؤساء المراجعة الداخلية في الأمم المتحدة/المؤسسات المالية الدولية لعام 2013)، والإعلان والإدارة المشتركة لقوائم مستشاري التحقيق ومراجعة الحسابات المشتركة، والتحديد

المشترك للاختصاصات، والتقييم التقني لطلبات تقديم مقترحات لاتفاقات إطارية مع شركات المراجعة، وتدريب الموظفين، وتنسيق الأحداث من قبل رؤساء الإشراف، والمراجعة، والتحقق.

32- وقد بذلت الوكالات الثلاث جهوداً نشطة لتعزيز التعاون في أنشطة التقييم، ووقعت على بيان نوايا مشترك في أبريل/نيسان 2013 لهذا الغرض. وفي هذا السياق، تم القيام بعدة أنشطة مشتركة أو يجري التخطيط لها. على سبيل المثال، توشك مكاتب التقييم في الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة على إتمام توليفة تقييم مشترك بشأن التنمية الرعوية. ومن المقرر عقد ندوة تقنية في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 حول تقدير قابلية تقييم الهدف الثاني من أهداف التنمية المستدامة (في إطار السنة الدولية للتقييم 2015). ومن الأمثلة الأخرى تنظيم دورات تدريبية مشتركة حول منهجية التقييم (المنظور الجنساني، و"حصاد" النتائج، إلخ)، وتقاسم المعرفة، واستعراضات الأقران للتقييمات الرئيسية، ودعم عمليات التوظيف، إلخ.

### خامساً - المضي قدماً

33- وبينما تشكل أهداف التنمية المستدامة الجديدة هيكل التنمية المتطورة، فإن حزمة مركز شؤون الأغذية والزراعة الموجود في روما يحتمل أن يكون لها جاذبية أكبر للمطالبة بالقيادة فيما يتعلق بالقضاء على الفقر الريف، والزراعة المستدامة، والأمن الغذائي، والتغذية. ومع ذلك، قد يتطلب هذا فهماً أفضل، وإعادة إعداد سمات ونطاقات التعاون الرئيسية بين الوكالات الثلاث، مع زيادة التركيز على المزايا النسبية والنهج التكميلية.

### 34- نطاق مكاسب الكفاءة وتعزيز الأثر:

(أ) **على المستوى القطري التشغيلي**، نطاق تعزيز التعاون واسع وجار بالفعل إلى حد ما، على الرغم من أنه لا يتم الإبلاغ عنه بشكل كاف. وسيكون فهم ما يمكن تحقيقه في حدود نماذج العمل القائمة أمراً رئيسياً. ويجب تقدير ومواءمة الفرص والحوافز على مستوى البرامج القطرية بالنظر إلى القدرة القطرية والحوار القائم.

(ب) **على المستوى العالمي**، تحقق تقدم مهم على عدد من الأصعدة، مما وفر تأثيراً أكبر في المفاوضات الدولية واستقطاب التأييد. وسيتمثل التحدي الأكبر في تنمية روابط مع البرامج القطرية قبل أن تتحول الالتزامات الدولية إلى مخرجات من أجل مدراء البرامج القطرية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتوجب تقدير الاتصالات والرسائل المشتركة بهدف توفير فضاء للنهج المصممة خصيصاً لخصوصية كل وكالة.

(ج) **على مستوى المعرفة المواضيعية**، نطاق تعزيز التعاون والمنشورات كبير، ولكن ما زال مدفوعاً في الغالب بفعل الحوافز الفردية، ونظم المساءلة، وقضايا الميزنة أو توافر موارد منح الصندوق، التي تعد شحيحة وتستخدم بشكل متزايد للشراكات الاستراتيجية.

(د) **على المستوى المؤسسي**، تحقق تقدم قوي على مدى السنتين إلى الثلاث سنوات الماضية في الخدمات المؤسسية، والموارد البشرية، والإدارة، ولكن يبدو أن الجهود قد بلغت مستوى ثابتاً، حيث أن إنشاء المنتديات والنظم المشتركة (كشوف المرتبات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية) قد لا يكون دائماً مجدياً بالنظر إلى نماذج العمل المتنوعة. وهناك مجالان من المحتمل أن

يوفر مساحة لاستمرار التعزيز: (1) تحسين ترتيبات تقاسم المكاتب القطرية إلى أمثل حد، ولا سيما بالنظر إلى توسع الصندوق إلى 10 مكاتب جديدة؛ (2) تبادل الموارد البشرية وإجراء ترتيبات مخصصة مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وهذه مدعومة بالفعل حالياً بالاتفاقية المشتركة بين الوكالات،<sup>4</sup> وعقود الاستشارات. ويمكن تعزيز وتبسيط هذا الإجراء من خلال اتفاقية شاملة لتفعيل الخطوات الإدارية وتقصير أوقات المعالجة.

35- **دور الأعضاء.** إن النقاش مع الأعضاء في المجلس حول رؤية للتعاون القائم على أساس نموذج مركز شؤون الأغذية والزراعة الموجود في روما سيوفر فهماً مشتركاً لما يترتب عليه التعاون. ويتحمل مجلس منظمة الأغذية والزراعة والمجلس التنفيذي للصندوق وبرنامج الأغذية العالمي مسؤولية خاصة لضمان تحقيق منظماتهم لمهامها وفقاً لأدواتها الخاصة وأنها تعمل بتأزر. ويمكن لطلبات المزيد من التعاون والمشاريع المشتركة أن تكون محفزاً لصياغة مبادرات أفضل وابتكارية، وتعبئة موارد إضافية. إلا أنها يجب أن تكون أكثر تمايزاً ومدعومة بشكل أفضل بالدلائل بحيث تعزز كفاءة الوكالات في تقديم خدماتها وأثرها على عملائها، مع تجنب في الوقت ذاته توسيع المهمة، والتكرار، والتنافس في مجالات خارج تلك التي تتمتع فيها الوكالات بميزة نسبية. ويجب أن تكون المطالبات متنسقة عبر الهيئات الرئاسية للوكالات الثلاث، بحيث تتم إدارة المطالبات الجديدة بشفافية وبطريقة تتجنب عدم كفاءة النظم، وتقويت الفرص، والحيد عن المهمات الأساسية.

36- **نماذج العمل.** إن وضع الصندوق الفريد كوكالة من وكالات الأمم المتحدة ومؤسسة مالية دولية يجب استيعابه بالكامل، حيث أن له مضامين رئيسية لطبيعة ونطاق قدراته التعاونية وحوافزه. وأداة الإقراض الاستثماري إضافة قيمة للغاية إلى مجموعة أدوات الوكالات الثلاث، وتجعل حجة مركز شؤون الأغذية والزراعة الموجود في روما قوية بتقديم قائمة متنوعة من الخدمات للبلدان النامية، أبعد مما تستطيع وكالات الأمم المتحدة تقديمه عادة. وهذا يعني أن الصندوق، كمؤسسة إقراضية، يعمل أكثر ما يعمل من خلال الحكومات ولا ينفذ مشروعاته بنفسه. وإلى هذا الحد، فإن الصندوق موجه من قبل جانب الطلب، الذي يحدد بدوره مجموعة حوافز الموظفين لتنفيذ برامج عملهم. وعلى هذه الخلفية، ينبغي تقدير فرص التعاون بالنظر إلى القيمة التي يمكن لكل وكالة إضافتها إلى المنتج النهائي وكيف تتسجم ضمن الأولويات الحكومية. وفي الواقع، يجب أن يتم التعاون على مستوى المشروعات في مرحلة التصميم وبصورة مشتركة مع الحكومات المقترضة.

37- **استقطاب الشراكات - الوكالات التي توجد مقرها في روما وما وراء ذلك.** التعاون بين الوكالات الثلاث ليس شيئاً لا غنى عنه لتحقيق الأهداف المؤسسية، وإنما فرصة لتقديم حزمات مساعدة بطريقة أفضل وأكثر كفاءة. يجب تحديد الشركاء استناداً إلى القيمة التي يجلبونها إلى سياقات محددة. وبحث الصندوق عن الشركاء سيمتد إلى المؤسسات المالية الدولية، والمؤسسات الثنائية ومتعددة الأطراف، ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات والمؤسسات غير الربحية، وخصوصاً المنظمات والمؤسسات المجتمعية الخاصة بالفقراء في الميدان، وبالنسبة لكل وكالة، يشكل التعاون بين الوكالات جزءاً فقط من استراتيجية شراكاتها

<sup>4</sup> الاتفاق المشترك بين المنظمات لنقل الموظفين أو انتدابهم أو إعارتهم فيما بين المنظمات التي تطبق نظام الأمم المتحدة الموحد للترتيبات والبدلات والاستحقاقات.

ككل. وإلى الحد الذي تصبح فيه كل وكالة بمثابة قطب جاذبية لشركاء آخرين، تكتسب الهياكل المتعددة لمركز روما قيمة. وهذا يعني أيضا أن قضية مقترح القيمة مقابل المال الخاصة بالوكالات يجب أن تبنى على أوجه الاختلاف فيما بينها بدلا من أوجه التشابه، وعلى شبكة الشركاء التي استطاعت كل وكالة بناءها.

38- **هياكل الحوافز وتكاليف المعاملات.** من المحتمل جدا، في نهاية المطاف، أن تكون حوافز الموظفين هي ما سيجعل التعاون ممكنا. وسيمثل الدعم والالتزام القويان من القيادة في كل وكالة أساسا قويا لبناء الحوافز. في عام 2013، تم تأسيس جائزة التميز: العمل معا في الميدان التي منحت لأول مرة من رؤساء الوكالات للأفرقة القطرية للوكالات الثلاث العاملة في موزامبيق، تقديرا لإنجازاتهم.<sup>5</sup> غير أن العديد من الحوافز ستكون تشغيلية وتوجهها فرص العمل. والتعاون هو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية في حد ذاته. وهو يتطلب التشاور المتبادل، والتنسيق، والتخطيط التفصيلي، وسيتم الحكم عليه بحسب مزاياه (أي إضافة قيمة بطريقة أكثر كفاءة من حيث التكلفة لصالح العميل النهائي). ويجب أن تبرز فوائد التعاون تكاليف المعاملات، حيث أنه سيتطلب حتما خطوات ووقتا إضافيين للاتفاق على المضمون واستيعاب العمليات المختلفة (التصميم، وتقسيم العمل، والمساءلة، والتوقيت، والإشراف، والميزنة، والإبلاغ، والرصد والتقييم، إلخ).

39- **تقاسم المعرفة.** ينبغي دعم التعلم وتقاسم المعرفة بين الوكالات الثلاث - بالنظر إلى المعرفة الكبيرة التي تولدها الوكالات الثلاث، وأحيانا مع تكرار الجهود. ويحتمل لهذا المجال أن يوفر مكاسب هامة في الكفاءة، ولا سيما في نقل نتائج حوار السياسات العالمي والاتفاقيات إلى المستوى القطري وتطبيقها في العمليات الميدانية. ويمكن لتقاسم المعرفة أن يكون نقطة الانطلاق لتعزيز العمليات المشتركة في الميدان، فضلا عن تعزيز حوار السياسات مع الحكومات، ومبادرات استقطاب التأييد وحملات التوعية المشتركة. وينبغي السعي لتقاسم المعرفة بصورة أكثر منهجية (أي عن طريق تنظيم أحداث لتقاسم المعرفة على مستوى الوكالات الثلاث)، وزيادة الفرص أمام موظفي الوكالات لتبادل الخبرات في المجالات المواضيعية الخاصة بكل منهم. وهناك بالفعل أمثلة على العديد من المطبوعات المشتركة، وخاصة مع منظمة الأغذية والزراعة. ويمكن للصندوق استكشاف مزايا وعيوب دعم المطبوعات المشتركة الأخرى من خلال استخدام أكثر استراتيجيات لبرنامج منحه، والتي تخضع لفهم أفضل لأثر المنشورات المشتركة التي تم إنتاجها حتى الآن.

40- **برنامج منح الصندوق.** منظمة الأغذية والزراعة هي بالفعل أكبر متلقٍ لمنح الصندوق، مع منح بقيمة 8 ملايين دولار أمريكي خلال السنة ونصف السنة الماضية. والقيمة المضافة لهذه المنح ليست واضحة دائما من حيث السعي وراء التأزر لتعزيز التعاون. وبما يتسق مع سياسة تمويل المنح في الصندوق الجديدة التي اعتمدت مؤخرا، سيعطى اهتمام أكبر لدعم المبادرات المشتركة بشكل أكثر استراتيجية، واختبار المعرفة المكتسبة من خلال العمليات العالمية، وتنفيذ المبادئ التوجيهية الدولية (ولا سيما تلك التي أقرتها لجنة الأمن الغذائي العالمي)، والأطر السياساتية. ويمكن لمنح الصندوق المقدمة إلى منظمة الأغذية والزراعة أو برنامج الأغذية العالمي أيضا أن توفر درجة كبيرة من المرونة في دفع انطلاقة الأفكار والعمليات التعاونية

<sup>5</sup> في برنامج تعجيل التقدم نحو الهدف I (جيم) من الأهداف الإنمائية للألفية (القضاء على الجوع) في موزامبيق (انظر الذيل).

الابتكارية في البرامج القطرية، وربما استقطاب حافظة إقراض الصندوق الأكبر. ولكن تجب الإشارة إلى أن الحصول على منح الصندوق ستستوجب بشكل متزايد عملية تنافسية.

41- **الآليات المؤسسية.** إن تعزيز التعاون بين الوكالات الثلاث لا يستلزم إنشاء آليات ولجان رسمية إضافية مشتركة بين الوكالات. بل يجب استخدام الآليات القائمة بشكل أفضل. فبالإضافة إلى الاجتماعات المنتظمة التي يلتقي فيها رؤساء الوكالات لمناقشة واتخاذ قرارات بشأن قضايا استراتيجية/سياساتية مختارة، تجتمع مجموعة كبار الاستشاريين الخاصة بالوكالات الثلاث تقريبا كل أربعة أشهر، غالبا لمناقشة القضايا والمبادرات العالمية رفيعة المستوى وللتفاق على الأولويات التعاونية السنوية المستهدفة. وهناك عدد من مجموعات العمل التي تقوم على أساس محدد من أجل مهمات محددة، بما في ذلك المجموعة المشتركة بين المؤسسات لتنسيق الخدمات التي تنظر في القضايا المؤسسية (الموارد البشرية، والإدارة)، أو مجموعات العمل التي أنشئت حول مبادرات مواضيعية محددة، مثل برنامج الشراء من أجل التقدم، وقضايا القدرة على الصمود، وجدول أعمال تعميم الخدمات المالية، ومبادرة فاقد الأغذية والحد من الهدر، والبرنامج المشترك لتمكين المرأة، إلخ. وعلى المستوى اللامركزي بشكل خاص، يجب أن يشكل ممثلو البلدان نقاط الدخول - أكثر مما هم كذلك اليوم - في تحديد الفرص استنادا إلى الحوارات القائمة مع الحكومات، ومجالات التدخلات والتخطيط المشترك ذات الصلة أينما كان ذلك ممكنا. ويجب ترك القرارات المتعلقة بتوقيت وكيفية المضي قدما بالتعاون القطري على المستوى اللامركزي لنطاق البرامج القطرية.

42- هناك بعض المجالات لتحسين آليات التنسيق المؤسسي، وهي: (1) يمكن لمداورات مجموعة كبار الاستشاريين الخاصة بالوكالات أن تقدم جدول أعمال أكثر توازنا بين متابعة القرارات التي يتخذها الرؤساء بشأن القضايا العالمية وتوفير التوجيه والقوة الدافعة للوحدات التشغيلية والخدمية المعنية؛ (2) على الرغم من أن الوكالات الثلاث تشارك معا في مناقشات لجنة الأمن الغذائي العالمي، إلا أنه لا توجد آليات للاستعراض المشترك لنتائج تقارب سياسات لجنة الأمن الغذائي العالمي، أو للتشاور بشأن المساهمة بشكل أفضل في تنفيذ التوصيات على المستوى القطري في العمليات الخاصة بها؛ (3) حتى الآن، لم تكن هناك جهة اتصال في الصندوق مسؤولة عن التنسيق بين الوكالات التي توجد مقارها في روما. ومع أن التعاون الفعال بين الوكالات الثلاث يجب أن يتم توجيهه من قبل وحدات عمل محددة مسؤولة عن أنشطة مخصصة، إلا أن إدارة الصندوق قد تطرقت إلى الحاجة إلى نظام إشراف، ورصد، وإبلاغ أكثر فعالية - للأنشطة السياسية، والاستراتيجية، والتشغيلية المختلفة التي تتقاطع عبر الدوائر - من خلال تعيين جهة اتصال خاصة بالوكالات التي توجد مقارها في روما لمباشرة العمل ابتداء من 1 سبتمبر/أيلول 2015.

## Some examples of country- and programme-level collaboration

1. The collaboration between IFAD and the FAO Investment Centre (TCI) is the longest-standing example of RBA institutional partnership. TCI has been the main interface between IFAD and FAO and the site of more active, regular and country-focused collaboration. However, lack of a structured agreement that would make IFAD requests for TCI support more predictable and stable makes a more dedicated partnership difficult to sustain and programming more challenging. A recent IFAD/FAO initiative on Capacity Development for Better Management of Public Investments in Small-Scale Agriculture in Developing Countries is being implemented by FAO-TCI in the period 2014-2015 through an IFAD grant. This initiative aims to strengthen the implementation performance of certain weak country programmes in nine fragile states.
2. WFP's P4P initiative presents a clear opportunity to link IFAD traditional support to farmers' organizations with a stable potential buyer of staple foods. Some concrete joint activities were developed in Burkina Faso, El Salvador, Mozambique, Rwanda and Zambia, but a more operational partnership and integration into IFAD country programmes should be pursued where possible. However, P4P is also an example that could lead WFP to venture into value chain financing, rural finance, farmers' organizations, market access, infrastructure, etc. – all areas in which WFP does not necessarily have a comparative advantage.
3. The RBA joint Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction in Burkina Faso, the Democratic Republic of the Congo and Uganda illustrates the potential for tapping the expertise of the three agencies in an area of common interest through external financing. A "community of practice" has been launched and food-loss assessments are being carried out in the three countries. These will be followed by mini-grants to scale up tested technologies or processes.
4. The IFAD/WFP Weather Risk Management Facility is a good example of leading-edge research in an area of common interest, using innovative satellite-based products in the design of index insurance for smallholder agriculture. The project focuses on Senegal, but its findings are intended for the entire sub-Saharan region. A number of strategic partners have joined this initiative (the National Aeronautics and Space Administration, European Space Agency, Swiss Re, World Bank, United States Agency for International Development, Institut Senegalais de la Recherche Agronomique, etc.) and are keen to use the final output, which could push the frontier of risk mitigation and risk transfer for smallholder farmers.
5. The three RBAs are part of the advisory committee of PARM, and enhanced cooperation takes place at diverse levels. At the country level, risk assessment studies and workshops are being organized (e.g. Ethiopia, Niger and Uganda) with the participation of IFAD, FAO and WFP, together with other organizations and stakeholders. At the global level, FAO and IFAD are engaged in developing e-learning on agricultural risk management, with the participation of experts from WFP and other organizations.
6. The Kenya Cereal Enhancement Programme – Climate Resilient Agricultural Livelihoods (KCEP-CRAL) is a rare example of an IFAD programme being cofinanced by the three RBAs and the European Union in support of a government request. A key feature of the collaboration was to determine the comparative advantage of each partner as follows: (i) WFP provides support to food- and nutrition-insecure farmers, including gradually building productive assets and acquiring agricultural production and agricultural risk management skills to meet basic food needs; (ii) IFAD provides support to subsistence farmers to graduate to market-oriented farming in value chains with market potential, while retaining the diversified livelihood coping strategy supported by WFP. Through the ASAP, IFAD also supports

investments for improved natural resource management and resilience to climate change at all levels; (iii) FAO, throughout this graduation process, will support targeted farmer groups and counties in the adoption of good agricultural practices and conservation agriculture; and (iv) the European Union will sustain expansion of the KCEP by providing additional funding through IFAD – to strengthen institutional capacity to manage droughts and improve food security and livelihood – and by providing a contribution to FAO. The collaboration was made possible owing to: proactive leadership by the decentralized country offices; alignment of incentives; careful programming and budgeting; and assessment of the respective implementation capacities.

7. The Programme for Accelerating Progress towards MDG1c (eradicating hunger) in Mozambique was financed by a EUR 67 million grant from the European Union, complemented by a contribution of EUR 10 million from the Government of Mozambique and jointly implemented by the RBAs. The RBA team designed the programme to tackle the complex issue of food security by leveraging their complementarities. The main areas of intervention were clustered around: access to markets, reduced post-harvest losses and better nutrition (all three RBAs); pro-poor value chains, access to inputs and good agricultural practices (FAO and IFAD); fishery and aquaculture development, rural finance and infrastructure (IFAD); and staple foods fortification (WFP). The design and implementation process was more efficient because beneficiaries and communities were visited by joint teams, saving logistics, time and transport. Considerable trust and mutual reliance was built within the RBA team.
8. The programme for Strengthening Decent Rural Employment Opportunities for Young Women and Men in the Caribbean is an example of effective cooperation between IFAD and FAO. Designed in full coordination in 2014, the programme aims to promote rural youth employment opportunities in the Caribbean by facilitating the development of targeted policies, partnerships and pilot investments, thus generating knowledge to effectively support investments in favour of youth. It was financed mostly by IFAD and implemented by the FAO subregional office for the Caribbean, based in Barbados. The two RBAs joined forces, capitalizing on each agency's comparative advantage: IFAD is investing grant resources in the Caribbean, a highly vulnerable and indebted area, while FAO offers its technical expertise as well as its broad network of country offices – all coordinated by the full-fledged subregional office – to catalyse interest among regional stakeholders (Caribbean governments, sector associations and relevant NGOs) in the issue of youth and rural employment.
9. Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women. Launched in 2012, this five-year joint programme, implemented by the RBAs and UN Women, aims to economically empower rural women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda. Supported by a trust fund open to contributions, the programme capitalizes on each agency's mandate and comparative advantage and focuses on national priorities established in consultative processes with the government of each recipient country. Leadership of the country programme is divided among the participating agencies, which facilitates coordination.
10. **Climate.** Cooperation with WFP is geared towards a more systematic exchange of risk and vulnerability data, which can be used to inform IFAD investment designs (e.g. in Niger, Sudan and Uganda). To that end, IFAD is sharing the costs of a P-4 level Geographic Information System/earth observation expert with WFP. The border between WFP's FoodSECuRE Facility and IFAD's ASAP programme is the difference between looking at the next impending climate shock and the longer-term transformation of rural space and adaptive capacities.