

Document: EB 2016/118/INF.5
Date: 31 August 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

الإجراءات التشغيلية للاستراتيجيات القطرية

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

William Skinner

مدير

مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2974

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Périn Saint-Ange

نائب الرئيس المساعد

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2448

البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Lisandro Martin

مدير وحدة برمجة العمليات وفعاليتها

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة عشرة بعد المائة

روما، 21-22 سبتمبر/أيلول 2016

للعلم

الإجراءات التشغيلية للاستراتيجيات القطرية

أولاً - مقدمة

1- الغرض من هذه المذكرة إعلام المجلس التنفيذي بالمبادرات التي اتخذتها إدارة الصندوق لتحسين برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وتزويد السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس باستراتيجية عمل تأشيرية لإيصال خدمات الصندوق على مدى فترة محددة لدعم إنجاز الأهداف الإنمائية الملموسة من خلال القطر المعني.

ثانياً - الخلفية

2- من بين المخرجات الأساسية لخطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية التي تمت صياغتها عام 2006، وافق المجلس التنفيذي على إطار منفتح لاستراتيجياته القطرية¹. وجاء تأكيد هذا الإطار المنفتح على النتائج والمساءلة والملكية القطرية. ومن ثم تم تحديث المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية عام 2010، وذلك للاستفادة من الدروس المستفادة من السنوات الثلاث الأولى من التنفيذ.

3- وفي عام 2015، وبعد التوصيات التي خرج بها تقييم مستقل، والدروس التي استفاد منها الصندوق، وبالاستشارة بممارسات المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى، استعرضت دائرة إدارة البرامج نهجها للاستراتيجيات القطرية، وطورت إجراءات تشغيلية منقحة للاستراتيجيات القطرية نشرت في ديسمبر/كانون الأول 2015. وتم تطوير الإجراءات الجديدة باستخدام نهج تشاوري وتشاركي انطوى على مجموعة عمل من أصحاب المصلحة التشغيليين في الدائرة بأسرها. ويرد أدناه الخصائص الرئيسية لهذه الإجراءات المنقحة.

ثالثاً - الخصائص الرئيسية للإجراءات التشغيلية المنقحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية

4- يعتبر وضع استراتيجية لجميع البلدان التي للصندوق انخراط نشط فيها أمراً إجبارياً، سواء على شكل برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية أو مذكرة استراتيجية قطرية (كما يرد وصفه أدناه). وقد أوضحت نتائج تحليل أجري عام 2015، بأن من بين 102 بلد مشارك في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018)، نصف هذه البلدان تقريبا ليس لديها برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية (سواء كان هذا البرنامج نشطاً أو في الذخيرة). ويسلط هذا الوضع الضوء على الفرص الضائعة من وجهة النظر الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء. ويمثل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نقطة حاسمة للتمتع وإعادة تموضع الصندوق، كما أنه يمثل أداة يمكن من خلالها للصندوق أن يستجيب

¹ انظر الوثيقة EB 2006/88/R.4، مخرجات خطة العمل اقتراح بصيغة معدلة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج.

للسياقات والأوضاع المتغيرة. وتسعى الإجراءات الجديدة إلى ردم هذه الفجوة من خلال طلب وجود استراتيجية قطرية لكل البلدان التي يعمل فيها للصندوق.

5- سيستمر إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية باعتباره الممارسة المعيارية المتبعة. وهو مطلوب لجميع البلدان التي يكون الصندوق فيها نشطا سواء من خلال أنشطة مشروعات أو أنشطة لا علاقة لها بمشروعات أو مزيج من الاثنين. وإذا كانت الدولة العضو والصندوق غير قادرين على تحديد أهداف مفصلة أو إعداد برنامج على المدى المتوسط، عندئذ يتم إعداد مذكرة استراتيجية قطرية.

6- يتم إعداد مذكرة استراتيجية قطرية في ظل الشروط التالية:

- (أ) انعدام اليقين بشأن انخراط الصندوق في البلد؛
- (ب) عدم وجود استراتيجية إنمائية متوسطة الأجل لتأطير دعم الصندوق؛
- (ج) عدم كفاية المعرفة القطرية نتيجة لفترة طويلة من عدم انخراط الصندوق فيها، أو انخراطه على مستوى محدود؛
- (د) فترة من انعدام اليقين نتيجة للأوضاع الهشة أو لعدم الموامة مع الدورات السياسية؛
- (هـ) الحاجة إلى موامة فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع فترة ثلاث وثائق استراتيجية حكومية رئيسية.

7- وبالإضافة إلى ذلك، شريطة موافقة إدارة الصندوق، يمكن إعداد مذكرة استراتيجية قطرية بالنسبة للبلدان التي يعادل فيها مخصص البلد المعني بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء 5 ملايين دولار أمريكي أو يقل عن ذلك، ويتوقع لهذه المذكرة أن تكون مرحلية بطبيعتها، كما يتوقع من معظم الفرق القطرية العمل صوب إعداد برنامج متكامل للفرص الاستراتيجية القطرية.

8- **المدة والتواتر والتحديثات.** يتم إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مبدئياً لفترة قد تصل إلى ست سنوات، إلى أقصى حد ممكن يجب موامتها مع الظروف القطرية (مثل استراتيجيات التنمية الوطنية، والدورات الانتخابية). ويتوقع لمذكرات الاستراتيجيات القطرية أن تتسم بدورة أقصر بكثير، ويتم إعدادها مبدئياً لفترة 24 شهراً، بسبب الظروف الأكثر تقلباً التي يتم استخدامها في ظلها.

9- **التركيز على المخرجات القابلة للقياس التي تسهم في الأهداف القطرية.** توفر الإجراءات الجديدة مطلباً لجميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ألا وهو وضع سلسلة نتائج واضحة من أنشطة الصندوق دعماً للأهداف الاستراتيجية لتسهم في تحقيق الأهداف الإنمائية لبلد بعينه. ويتم تقرير الأهداف الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال التقاطع بين الأهداف الإنمائية الخاصة بالبلد المعني والميزة النسبية للصندوق. ويتم عرض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على مستوى استراتيجي بالتركيز على الأهداف الاستراتيجية أكثر من التركيز على الأنشطة. وتستند برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على نظرية التغيير التي يتم تلخيصها في إطار اتفاقيات النتائج. وتوضح نظرية التغيير هذه كيف يمكن للأنشطة الجارية والمخطط لها (سواء كانت على شكل مشروعات أو لا علاقة لها بالمشروعات) أن تسهم في تحقيق كل هدف استراتيجي من هذه الأهداف وما علاقة الأخير بالأهداف الإنمائية للبلد المعني. أما مذكرات الاستراتيجيات القطرية فلا تتطلب وجود إطار للأهداف.

- 10- وتلخص الأهداف الاستراتيجية مزيدا من المخرجات القابلة للتحقيق والقابلة للقياس، في حين يفسر النص كيف يمكن للمخرجات الإفرادية أن تسهم في أهداف استراتيجية متعددة. ويتم وضع كل مخرج تحت الهدف الاستراتيجي الذي يسهم فيه أكثر من غيره.
- 11- **نهج تصميم متكرر.** تتبع عملية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عرضا شاملا للإنجازات السابقة وتحليلا للتحديات الحالية والسياق السياساتي. وتتطلب الطبيعة المشتركة بين الصندوق والبلد المعني لتصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عملية حوار مع الحكومة والشركاء الإنمائيين بهدف توليد فهم مشترك للتوجه الاستراتيجي الذي سيتبعه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية التالي. ويتم استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من قبل فريق إدارة البرنامج القطري ولجنة الاستراتيجيات التشغيلية والتوجيه السياساتي لتوفير المشورة ولضمان الامتثال لمهمة الصندوق، وبالإطار الاستراتيجي والسياساتي المطبق قبل أن توافق عليه إدارة الصندوق ويستعرضه المجلس التنفيذي. أما عملية مذكرات الاستراتيجية القطرية فتستفيد من استعراضات النظراء قبيل موافقة إدارة الصندوق عليها ونشرها على موقع الصندوق للعلم.
- 12- **التخطيط السنوي.** في الفصل الأول من كل عام، يوافق نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج على الخطط الإقليمية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومذكرات الاستراتيجية القطرية. وبعد هذه الموافقة، تغدو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (وما يرفق بها من المذكرات المفاهيمية للمشروعات)، ومذكرات الاستراتيجيات القطرية، جزءا من الذخيرة الرسمية للأنشطة القطرية.
- 13- **الموارد التأشيرية والذخيرة الأولية.** تشير كل من مذكرات الاستراتيجية القطرية وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية للموارد المالية المتوقع توفرها من الصندوق خلال فترة الاستراتيجية القطرية. وكلما كان ذلك ملائما أيضا يتم عرض حجم المظروف المالي من خلال تصورين للحالة الجيدة والحالة الرديئة. كذلك يتم إدماج موارد المنح، بما في ذلك البرامج الإقليمية والعالمية ذات الصلة بالبلد، كجزء من الاستراتيجية القطرية. وفي حال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وحده، يتم إرفاق مشروع استثماري واحد على الأقل أو مذكرة مفاهيمية لمنحة بهذا البرنامج. وتخضع المذكرات المفاهيمية للمشروعات لمصادقة لجنة الاستراتيجيات التشغيلية والمشورة السياسية مع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويعتبر تاريخ موافقة هذه اللجنة تاريخ الموافقة على مفهوم المشروع. وفي حال أدخلت تعديلات كبيرة على مفاهيم المشروعات بعد الموافقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، يغدو من الإلزامي إعادة العرض على لجنة الاستراتيجيات التشغيلية والمشورة السياساتية. وأما المذكرات المفاهيمية للمنح، فهي تأشيرية ويتم استعراضها بصورة منفصلة، بما يتماشى مع سياسة المنح وإجراءاتها.
- 14- **إعادة التقييم وتعزيز التقدير الذاتي المنتظم للتقدم المحرز.** لم يتم وبصورة طاعية الالتزام بإجراء تقديرات منتظمة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، كما أوصت به الإجراءات السابقة. وأما هذه الإجراءات التجريبية الحديثة، فهي تتطلب استعراضات لنتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند منتصف الفترة لتقدير التقدم المحرز في تحقيق النتائج والدروس المستفادة، ولإدخال بعض التصحيحات في منتصف الطريق إذا كان ذلك مطلوباً. وتوفر لاستعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أداة رئيسية للعملية المستمرة للرصد والتعلم من التنفيذ، كما أنها مععمة في عمليات المصادقة المؤسسية لدعم استعراض المقترحات، مثل تمديد نفاذ مفعول برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، أو المراجعات المبكرة للاستراتيجية.

15- وكل ثلاث سنوات (أو عند منتصف الفترة اعتمادا على طول برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية)، يخرط الفريق القطري مع أصحاب المصلحة في البلد لإجراء استعراض لنتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وخلال هذه الاستعراضات، يتم إعداد تقرير قصير عن التقدير الذاتي يوجز التقدم المحرز في التنفيذ، ويؤكد على الأهمية المستمرة للاستراتيجية التي أعدت. وحيث أن استراتيجية بطول ست سنوات يمكن أن تعدل خلال سياق التنفيذ، توفر هذه الاستعراضات لنتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الفرصة للتفكير في التغييرات التي طرأت على مطالب البلد وأوليواته، مع ما ينجم عنها من تغييرات استراتيجية، وفي إطار النتائج. وعندما تعكس هذه الاستعراضات تغييرات كبيرة في السياق العام والأوليوات القطرية مما يستدعي تغييرا جوهريا في دعم الصندوق، قد يكون من الملائم إعداد برنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية. أما مذكرات الاستراتيجيات القطرية فهي تتطلب مثل هذه الاستعراضات للنتائج.

16- **المرونة والبساطة لتقرير كل من الكفاءة والفعالية.** يمكن تمديد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لفترات قد تصل إلى ثلاث سنوات عدة مرات كما يتطلب الأمر، أو يمكن الاستعاضة عنه ببرنامج جديد للفرص الاستراتيجية القطرية، أو بمذكرة استراتيجية قطرية. ويمكن تمديد مذكرات الاستراتيجيات القطرية لفترة سنة واحدة كل مرة. وتضمن هذه المرونة بذل الجهود التي تنطوي عليها عملية إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، عندما يكون هناك حاجة لها فقط، أي إذا أفصح استعراض النتائج عن تغييرات كبيرة في السياق العام والأوليوات القطرية مما يتطلب تغييرات عامة في الدعم الذي يقدمه الصندوق.

17- **تقدير النتائج عند الإنجاز.** مع استكمال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، يتم إعداد استعراض لإنجاز البرنامج من قبل فريق إدارة البرنامج القطري ضمن الستة أشهر الأولى من استكمال البرنامج. وتعد هذه الاستعراضات تقييمات ذاتية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، وأداء الصندوق في تحقيقها، مما يمثل أداة للتعلم وأداة للمساءلة في أن معا للفريق القطري. ويتم تقدير النتائج في المقام الأول على خلفية المؤشرات الواردة في إطار قياس نتائج البرنامج. كذلك يقصد باستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضا، أن تستخلص الدروس العملية من تنفيذ البرنامج السابق والتي يمكن إدراجها في تصميم البرنامج الجديد. كما تقتض هذه الاستعراضات أيضا الدروس المستفادة التي لا تعتبر هامة لبرامج الصندوق في البلد فحسب، وإنما أيضا تساعد على بناء قاعدة المعارف الإجمالية للصندوق وتستشير بها تصميمات الاستراتيجيات في العالم بأسره. وتتبع استعراضات إنجاز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، منهجية تقييم معيارية للبرامج القطرية، كما تم الاتفاق عليه مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وهي تتضمن تقييم الأداء الإجمالي لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك أنشطة المشروعات وغير المشروعات. أما مذكرات الاستراتيجيات القطرية فهي لا تتطلب إجراء استعراض للإنجاز.

18- **التعلم من التقييمات المستقلة.** يجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمات لبرامج واستراتيجيات قطرية في بعض البلدان المختارة. وأما الهدف الأساسي من مثل هذه التقييمات فيتمثل في تقييم نتائج عمليات واستراتيجيات الصندوق، وتوليد النتائج والتوصيات لكي تستشير بها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية اللاحقة، ويتم اختيار البلدان لمثل هذه التقييمات بما يتماشى مع المعيار الوارد في إطار الانتقائية للمكتب، بما في ذلك ضمان التوازن الجغرافي عبر جميع أقاليم الصندوق. وعندما تكون استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية متاحة، لا يطلب مكتب التقييم المستقل من إدارة الصندوق إجراء عملية

تقدير ذاتي منفصلة كمدخل لتقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية التي يقوم بها، والتي في الحالة العادية تكون مطلوبة مما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق.

رابعاً - النتائج

- 19- ينفذ الصندوق الإجراءات التشغيلية الجديدة عام 2016، مع نتائج وتغذية راجعة إيجابية إلى حد كبير من لجنة الاستراتيجيات التشغيلية والتوجيه السياساتي، والمجلس حول جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وفي حين أن حجم وثائق الاستراتيجيات القطرية قد ازداد إلا أنه يتم الاعتراف بالفوائد المتأتية عن المنتجات الجديدة، وهي (مذكرات الاستراتيجيات القطرية واستعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية).
- 20- والنسخة الكاملة من الإجراءات التشغيلية لبرامج الفرص الاستراتيجية متاحة على موقع الصندوق على https://www.ifad.org/what/operating_model/tags/cosop/1965483، كما يمكن تحميلها أيضاً.