Document: EB 2021/133/R.16
Agenda: 11(a)
Date: 17 August 2021
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

استعراض منتصف المدة للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Guoqi Wu
نائب الرئيس المساعد
القائم بأعمال دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: 2880 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

Raniya Sayed Khan
كبيرة المستشارين التقنيين لنائب الرئيس المساعد
رقم الهاتف: 2954 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: r.sayedkhan@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre Mc Grenra
مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 سبتمبر/أيلول 2021

للاستعراض

المحتويات

أولا- مقدمة **1**
ثانيا– سياق تنمية عالمية أكثر تقييدا **1**
ثالثا- يبقى الإطار الاستراتيجي ملائما ويصبح حاجة ملحة **5**
رابعا- تقييم التقدم في الطموحات التوجيهية للإطار الاستراتيجي **8**
ألف- أكبر 10
باء- أفضل 11
جيم- أذكى 13
خامسا- سبيل المضي قدما ومضاعفة الأثر الصندوق بحلول عام 2030:
تنفيذ التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وما بعده **14**

أولا- مقدمة

1- يمتد الإطار الاستراتيجي الحالي للصندوق، وهو الإطار الخامس للصندوق، من عام 2016 وحتى عام 2025؛ ونظرا إلى أنه أول إطار للمنظمة مدته عشر سنوات، جرى الاتفاق ضمن الإطار الاستراتيجي، وفي سياق التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، على إجراء استعراض منتصف المدة لتقدير ملاءمته المستمرة وسط التغيرات في سياق التنمية العالمي، ولتحديد الحاجة إلى إي إعادة توجيه جوهرية.

2- وتمثل هذه الوثيقة استعراض منتصف المدة للإطار الاستراتيجي للصندوق، وهي تناقش سياق التنمية الحالي، بالتركيز بشكل خاص على التغيرات الرئيسية في سياق التنمية منذ عام 2016 (القسم ثانيا). ويقدِّر الاستعراض الملاءمة المستمرة للأولويات في الإطار الاستراتيجي في ضوء سياق التنمية (القسم ثالثا) ويقدِّر التقدم المحرز في تحقيق الطموحات الثلاثة الشاملة للإطار، وهي أن يصبح الصندوق أكبر وأفضل وأذكى (القسم رابعا)، ويتطلع القسم الأخير (القسم خامسا) إلى مجالات التركيز للفترة المتبقية من الإطار الاستراتيجي.

3- ويشمل الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025 ثلاث دورات تجديد موارد كاملة، بدءا من التجديد العاشر لموارد الصندوق وحتى التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق؛ ويتزامن العام الأخير منها، وهو عام 2025، مع السنة الأولى لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق. ونتائج دورة التجديد العاشر لموارد الصندوق معروفة وموثقة. ودورة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق جارية. وبالتالي فإن استعراض منتصف المدة يعتمد على التحليل المعمق والحوار اللذين أُجريا خلال المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق الأخيرة، والتي حددت أولويات الصندوق لمعظم الفترة المتبقية من الإطار الاستراتيجي.

4- ويستند استعراض منتصف المدة هذا إلى العديد من الوثائق الأخرى المقدمة إلى المجلس التنفيذي ويتممها؛ ومع ذلك، لا يقدم الاستعراض تقريرا شاملا عن التقدم المحرز مقارنة بمؤشرات النتائج في الصندوق، ولا يتضمن استعراضا كميا مباشرا للأداء. فهذه الاستعراضات تجري من خلال طرائق الإبلاغ المتفق عليها في الصندوق، بما في ذلك التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق واستعراضات منتصف المدة لتجديدات موارد الصندوق التي يستند إليها استعراض منتصف المدة هذا.

ثانيا- سياق تنمية عالمية أكثر تقييدا

5- جرى اعتماد الإطار الاستراتيجي عام 2016، وهو يتوائم مع أهداف التنمية المستدامة، وخطة 2030 للتنمية المستدامة، وخطة عمل أديس أبابا. وفي وقت اعتماده، كان هناك تفاؤل في العالم بشأن إمكانية عكس اتجاهات الفقر والجوع، وبدا تحقيق هدفي التنمية المستدامة 1 و2 في متناول اليد.

6- وفيما يتعلق بهدفي التنمية المستدامة 1 و2 تحديدا، وضع الصندوق، من خلال إطاره الاستراتيجي، هدفا للاستثمار في المناطق الريفية من أجل مساعدة سكان الريف الفقراء في التغلب على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي من خلال سبل عيش مجزية ومستدامة وقادرة على الصمود. ولتحقيق هذه الغاية، وضع الصندوق ثلاثة أهداف استراتيجية وهي: (1) زيادة القدرات الإنتاجية لسكان الريف الفقراء؛ (2) زيادة فوائد سكان الريف الفقراء من المشاركة في الأسواق؛ (3) تعزيز الاستدامة البيئية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ للأنشطة الاقتصادية لسكان الريف الفقراء.

7- وبحلول عام 2018، وفي نهاية دورة تجديد الموارد الأولى بموجب الإطار الاستراتيجي الحالي (التجديد العاشر لموارد الصندوق) حقق الصندوق تقدما كبيرا نحو تحقيق غاية الإطار الاستراتيجي وأهدافه الاستراتيجية؛ وبلَّغ 50 مليون شخص عن زيادة الوصول للأسواق، و47 مليون شخص عن زيادة الإنتاج، و62 مليون شخص عن زيادة الحركة الاقتصادية، و26 مليون عن زيادة القدرة على الصمود. وبالمثل، وضِعت أهداف أثر طموحة للتجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق، وهما دورتا تجديد الموارد

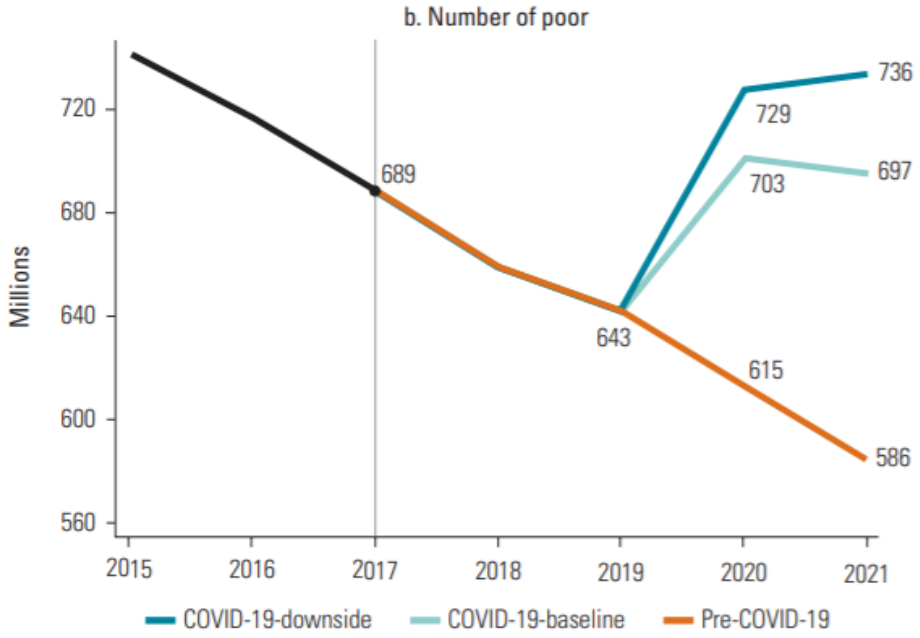
الثانية والثالثة بموجب الإطار الاستراتيجي، وفي إطار المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، أشار الصندوق إلى طموح طويل الأمد لمضاعفة مستويات الأثر السنوية للتجديد العاشر لموارد الصندوق بحلول عام 2030.

8- ولكن بعد خمس سنوات، حدثت انتكاسات خطيرة في التقدم المحرز نحو تحقيق التنمية المستدامة. حيث أخذت التحسينات الأخيرة في الفقر والجوع (هدفا التنمية المستدامة 1و2) اتجاها عكسيا بمعدلات مثيرة للقلق، وهو اتجاه تفاقم بسبب جائحة كوفيد-19، وحل القلق محل التفاؤل السابق.

9- وفي عام 2020، ارتفع معدل الفقر المدقع لأول مرة منذ عشرين عاما بسبب جائحة كوفيد-19. ويُقدِّر البنك الدولي أنه بحلول نهاية عام 2021، ستكون الجائحة وتداعياتها الاقتصادية قد دفعت بـ 150 مليون شخص إضافي إلى براثن الفقر المدقع، مما يجعل بلوغ هدف تخفيض مستويات الفقر إلى 3 في المائة بحلول عام 2030 غير ممكن. ففي عام 2018، كان 4 من أصل 5 أشخاص يعيشون دون خط الفقر الدولي في المناطق الريفية، وغالبيتهم من النساء والأطفال. وعلى مدى العقد المقبل، سيعيش 67 في المائة من فقراء العالم في اقتصادات متأثرة بالهشاشة والنزاع والعنف، بارتفاع عن النسبة الحالية البالغة 40 في المائة. وتمثل هذه البلدان نسبة 10 في المائة فقط من سكان العالم.

الشكل 1

معدل الفقر العالمي، 2015-2021



المصدر: *Poverty and Shared Prosperity 2020: Reversals of Fortune* (واشنطن، العاصمة: البنك الدولي 2020).

10- ويمكن رؤية اتجاهات عالمية مماثلة فيما يتعلق بالجوع الذي ازداد أيضا في عام 2020 بسبب جائحة كوفيد-19. ويحذر تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2021 [1] من أن معدل انتشار نقص التغذية ارتفع من 8.4 في المائة إلى 10.4 في المائة في عام واحد فقط بعد أن ظل تقريبا دون تغيير لمدة خمس سنوات. وتشير التقديرات إلى أن ما بين 720 و811 مليون شخص في العالم واجهوا الجوع في عام 2020، أي بزيادة 161 مليون شخص عن عام 2019. وبالقيم النسبية، يؤثر الجوع على 21 في المائة من السكان في إفريقيا

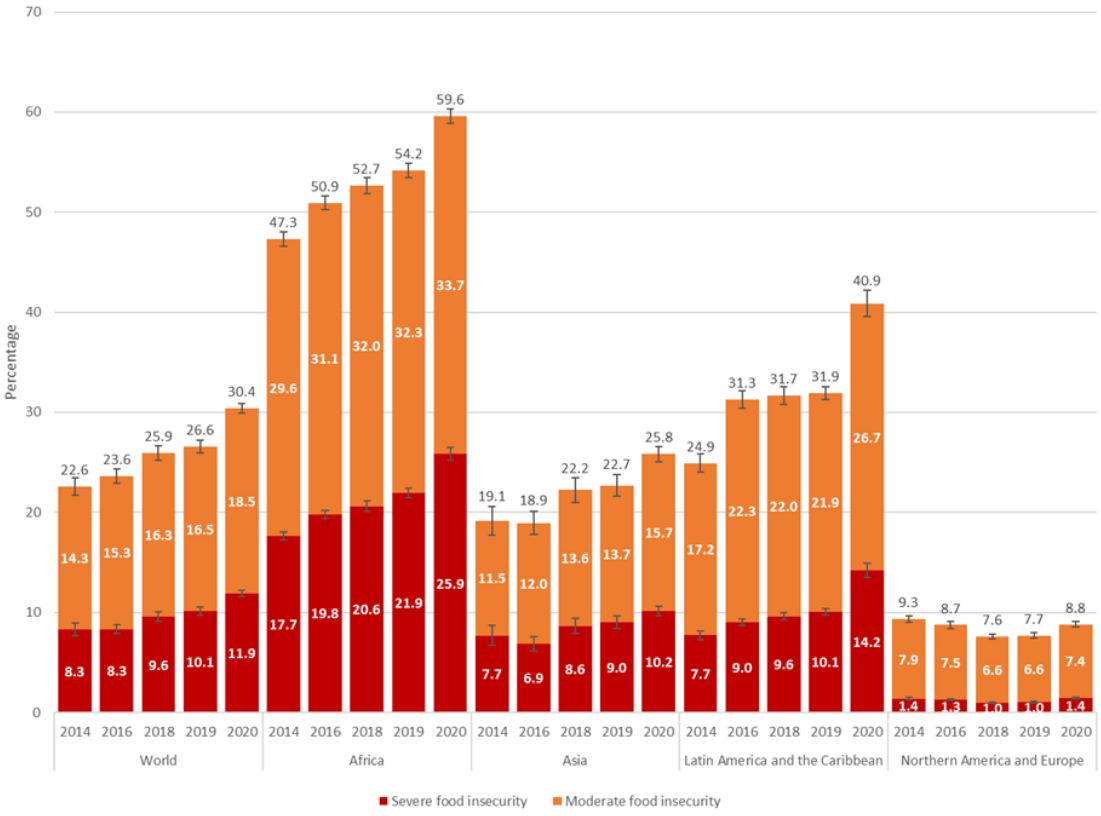
[1] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2021 – Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all* (روما منظمة الأغذية والزراعة 2021).

مقارنة بحوالي 9 في المائة في آسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبي. أما بالقيم المطلقة، يعيش أكثر من نصف الأشخاص الذين يعانون من نقص التغذية في العالم في آسيا (418 مليون شخص).

11- وفي عام 2020، كانت الزيادة في انعدام الأمن الغذائي المعتدل والحاد مساوية لتلك التي حدثت في السنوات الخمس السابقة مجتمعة.[2] وللنظر في هذا الوضع من منظور أكثر وضوحا، لم يتمكن قرابة شخص واحد من أصل ثلاثة أشخاص في العالم (2.4 مليار شخص)، أو 30 في المائة من سكان العالم، من الحصول على الغذاء الكافي في عام 2020، أي بزيادة قدرها 320 مليون شخص في عام واحد فقط. وبتفصيل أكثر لهذه الأرقام، فإن عدد الأشخاص الذين عانوا من انعدام الأمن الغذائي الحاد في عام 2020 مثل نسبة 12 في المائة من سكان العالم، أو قرابة 928 مليون شخص، أي بزيادة قدرها 148 مليون شخص عن عام 2019.

الشكل 2

انعدام الامن الغذائي المتوسط أو الحاد حسب الإقليم



ملاحظة: يعود الاختلاف في المجاميع الى تدوير الأرقام إلى أقرب نقطة عشرية

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

12- وشهدت البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل التي تعاني من الأثر الاقتصادي لجائحة كوفيد-19 انخفاضا في الناتج المحلي الإجمالي. وفي الوقت الذي يستعد فيه الاقتصاد العالمي للتعافي القوي بعد فترة الركود، يُتوقع لهذا التعافي أن يكون متفاوتا، مع توقع لنمو قوي في الاقتصادات الرئيسية، بينما تتخلف الاقتصادات الناشئة عن الركب. ومع استمرار تفشي الجائحة في البلدان المنخفضة الدخل حيث حملات التلقيح بطيئة للغاية، من المتوقع أن ينخفض النمو إلى أدنى مستوياته منذ عقدين، مع تدني لنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 4.9 في المائة عام 2022 عما كان عليه في توقعات ما قبل الجائحة. وعلى المدى الطويل، من المرجح أن تتضاءل آفاق العديد من البدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل بسبب

[2] المرجع نفسه.

التركة الدائمة التي ستخلفها الجائحة - من تآكل للمهارات نتيجة فقدان العمل والتعليم، والانخفاض الحاد في الاستثمار، وارتفاع أعباء الديون، وزيادة الضعف المالي. وكانت الاقتصادات المنخفضة الدخل الهشة والمتأثرة بالنزاعات الأكثر تضررا من الجائحة، وتراجعت مكاسب الدخل للفرد الواحد في مثل هذه الاقتصادات لمدة عقد على الأقل.[3]

الشكل 3.

نمو الدخل للفرد الواحد نسبة للاقتصادات المتقدمة

Source: World Bank
Note: EMDEs = emerging market and developing economies; LICs = low-income countries; Fragile LICs = fragile and conflict-affected LICs. Relative per capita income growth is computed as a difference in per capita GDP growth between respective EMDE groups and advanced economies. For more information on "Small states," see: https://www.worldbank.org/en/country/smallstates/overview.

13- وأدى الافتقار إلى الحيز المالي ومحدودية فرص الحصول على التمويل إلى الحد بدرجة كبيرة من نطاق الاستجابات لجائحة كوفيد-19 في البلدان المنخفضة الدخل ومعظم البلدان المتوسطة الدخل.[4] ونتيجة لهذه الآفاق الاقتصادية القاتمة، لا يتوقع للبلدان المنخفضة الدخل أن تزيد من إنفاقها كحصة من الناتج المحلي الإجمالي استجابة لجائحة كوفيد-19 على مدى الفترة 2021-2025، وبالتالي فإن قدرة هذه البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة سنكون أكثر اعتمادا على التدفقات المالية الدولية، مثل المساعدة الإنمائية الرسمية والاستثمارات من المصادر العامة والخاصة، والتحويلات المالية.

14- وفي الوقت الذي تشتد الحاجة فيه إلى توسيع نطاق التمويل من الجهات المانحة لمنع تخلف البلدان المنخفضة الدخل عن الركب في أعقاب الجائحة، تبدو آفاق زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية قاتمة. وحتى قبل الجائحة، فإن جميع البلدان التي تقدم المساعدة الإنمائية الرسمية ظلت بشكل كبير ومستمر دون الهدف المتمثل في تخصيص 0.7 في المائة من الدخل القومي الإجمالي للمساعدة الإنمائية الرسمية. وفي عام 2019، بلغ متوسط المساعدة 0.38 في المائة. ومن المرجح أن تنخفض المساعدة الإنمائية الرسمية بقدر أكبر في الوقت الذي

[3] البنك الدولي، 2021. *The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs* https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs

[4] صندوق النقد الدولي، 2021. https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/03/30/pr2192-imf-execboard-discusses-macroeconomic-developments-and-prospects-in-lics-2021. (IMF, 2021)

تتعامل فيه البلدان المانحة مع الأثر الاقتصادي لجائحة كوفيد-19، ومع ارتفاع العجز المالي، وتحتاج الحكومات إلى إعادة توجيه التمويل العام من أجل المزيد من التمويل للتعافي الداخلي العاجل. ويواجه العديد من البلدان المنخفضة الدخل أصلا مستويات عالية من الديون، وسيكون التمويل بشروط تيسيرية ضروريا لها لمواجهة الجائحة وإعادة بناء اقتصاداتها. ويشير تقرير Ceres لعام 2030 إلى أن هناك حاجة إلى 33 مليار دولار أمريكي لتمويل هدف التنمية المستدامة 2 حتى عام 2030.[5] ولكن من الواضح أن المساعدة الإنمائية الرسمية والتمويل المحلي لهدف التنمية المستدامة 2 لن يكونا كافيين، وستكون هناك حاجة إلى تكميلهما بمزيد من تدفقات القطاع الخاص.

ثالثا- يبقى الإطار الاستراتيجي ملائما ويصبح حاجة ملحة

15- ازدادت ملاءمة النظم الغذائية كعامل رئيسي لازدهار المجموعات المهمشة والتي تعاني من الفقر المدقع في المناطق الريفية، مع توقف التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وترتبط سبل عيش أعداد هائلة من سكان الريف بالنظم الغذائية. وفي البلدان المخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل، يعيش قرابة 3.2 مليار شخص في المناطق الريفية، ولايزال معظمهم يعتمد بدرجات متفاوتة على الزراعة والنظم الغذائية لتأمين سبل عيشهم. وبالنسبة للقطاعات الأخرى، فإن قطاعي الزراعة والأغذية فريدان من حيث حجم العمالة وحجم اعتمادهما على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهذا هو السبب في أن النظم الغذائية مهمة للغاية في معالجة الفقر، وفي التوزيع العادل للفرص الاقتصادية.

16- وتبقى الزراعة أيضا بالغة الأهمية للأمن الغذائي. إذ تدعم المزارع الصغيرة النطاق البالغ عددها 500 000 مزرعة في البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل سبل عيش ثلاثة مليارات شخص، وتنتج الكثير من الأغذية التي تُستهلك في تلك البلدان[6]. وتتنوع سبل عيش سكان الريف بسرعة. وفي الوقت الذي لاتزال فيه معظم الأسر الريفية تعمل في الزراعة، يجمع العديد منها بين الزراعة ومصادر أخرى للدخل، بما في ذلك العمل المدفوع الأجر، وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتحويلات المالية، ومخططات الحماية الاجتماعية. وغالبا ما تكون الأسر التي تترأسها النساء والشباب والشعوب الأصلية لا تملك الأراضي وتعتمد إلى حد كبير على الدخل غير الزراعي. وأما الاستثمارات في المناطق الريفية لتمكين المزارع الصغيرة من تعزيز إنتاجها من خلال استخدام التقنيات الأكثر تكثيفا واستنادا إلى المعرفة ودائرية واستدامة وقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ، فأصبحت حاجة ملحة بشكل أكبر في العد التنازلي إلى عام 2030.

[5] *Ceres2030: Sustainable Solutions to End Hunger*. https://ceres2030.org/wp-content/uploads/2021/03/ceres2030_en-summary-report.pdf.

[6] الصندوق، *تقرير التنمية الريفية*، (روما: الصندوق، 2021)

الأطار-1: تقرير التنمية الريفية لعام 2021: تحويل النظم الغذائية لتحقيق الازدهار الريفي

- ستعتمد سبل العيش الريفية العادلة في المستقبل اعتمادا كبيرا على الروابط الوسيطة للنظم الغذائية لتوفير خيارات متنوعة لفرص العمل والمشاريع. ويجب إيلاء المزيد من الاهتمام للروابط الوسيطة من أجل الانفتاح على فرص الأعمال، واستحداث فرص عمل لائقة خارج المزرعة، وتحسين الأسواق من أجل المزارعين.
- ويرتبط رفاه سكان الريف نساء ورجالا بصورة وثيقة بكيفية تشغيل النظم الغذائية برمتها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي. فالبرامج التي تستهدف الفقر ليست كافية بحد ذاتها. ولا يمكن التغلب على الفقر الريفي والجوع وانعدام المساواة بدون إحداث تغيير في النظم. وتحويل النظم الغذائية يجب أن يحركه قطاع عام قوي وقادر وملتزم يمكنه العمل عبر القطاعات والتصدي للحواجز السياسية والاقتصادية. ويجب أن يكون الوصول إلى أسواق الأغذية متاحا للجميع بشروط عادلة - المؤسسات الصغيرة والكبيرة والمؤسسات المحلية والوطنية والعالمية على حد سواء.

17- ويوفر جدول أعمال النظم الغذائية العالمي فرصة لإعادة تأطير المناقشات بشأن كيفية تحسين رفاه سكان الريف والاستفادة الفضلى للنظام الغذائي بأكمله لقيادة فرص سبل العيش المحسنة والأكثر تنوعا بهدف تحقيق تقدم أسرع نحو هدفي التنمية المستدامة 1و2، وزيادة قدرة سبل العيش الريفية على الصمود في وجه الهزات المستقبلية، وربط سبل العيش بالبيئة والتغذية. وقد اضطلع الصندوق بدور قيادي في جدول الأعمال هذا باعتباره الوكالة الرائدة لمسار العمل 4 (النهوض بسبل العيش المنصفة) في مؤتمر قمة النظم الغذائية الذي سيعقد في سبتمبر/ أيلول 2021.

18- عند إعداد الإطار الاستراتيجي، كان تغير المناخ بالفعل محركا من محركات الفقر والهشاشة، وتزايدت أهمية التكيف مع تغير المناخ مع إدراك المجتمع الدولي بشكل متزايد للأثر المدمر لظواهر الطقس الأكثر تطرفا المرتبطة بتغير المناخ. وبدأ يظهر وعي جديد بأن الطريقة التي يجري بها إنتاج الأغذية حاليا تساهم بشكل كبير في التدهور البيئي وتغير المناخ. وستكون هناك حاجة إلى تغييرات عميقة في أنواع الأغذية المنتجة، وممارسات الإنتاج، وأنماط استخدام الأراضي لإطعام العالم. وتُقدر البحوث الجديدة أن تغير المناخ سوف يدفع ما بين 68 مليون و132 مليون شخص إلى قبضة الفقر بحلول عام 2030.[7] والبلدان التي ستتحمل العبء الأكبر لتغير المناخ تقع في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وجنوب آسيا، حيث يوجد أعلى تركيز لفقراء العالم. وهنالك حوالي 132 مليون شخص يعيشون في مناطق معرضة بشدة لمخاطر الفيضانات؛ وفي بعض البلدان، والعديد منها في أفريقيا مثل الكاميرون وليبيريا وجمهورية أفريقيا الوسطى، تعيش نسبة كبيرة من الفقراء في مناطق متأثرة بالنزاع والتعرض بشدة لمخاطر الفيضانات في آن معا؛ ولذلك فإن بناء قدرة سكان الريف على الصمود في وجه تغير المناخ هو مبدأ أساسي في مكافحة الفقر والجوع.

19- ويشكل ضمان الوصول إلى الأسواق، (بما في ذلك الوصول المادي) والحصول على التمويل وتعزيز وكالة سكان الريف وقدراتهم (السياسات والمؤسسات) مجالات الاستثمارات الأعلى في المشروعات التي يدعمها الصندوق منذ اعتماد الإطار الاستراتيجي في عام 2016. وقد اعتمد سبعون في المائة من هذه المشروعات نُهجا تتمركز حول سلاسل القيمة التي تشمل جميع الأهداف الاستراتيجية الثلاثة للإطار الاستراتيجي للصندوق، وتجمع بين تحسين الإنتاجية والفرص المتاحة من أجل تنويع سبل العيش عبر النظم الغذائية، وإنشاء فرص ريادة الأعمال لسكان الريف في الشرائح الوسطى. وفي حين أن المجالات المواضيعية العريضة للإطار الاستراتيجي لا تزال ملائمة وهي مجالات حاسمة في حافظة الصندوق، فإن الأنواع المحددة من الأنشطة والخدمات والمنتجات والاستثمارات في إطار هذه المواضيع العريضة تطورت لتشمل أفضل الممارسات العالمية. وعلى سبيل المثال، فإن سياسة التمويل الريفي المحدثة في الصندوق تضع الصندوق في

[7] البنك الدولي، *Poverty and shared prosperity report*.(البنك الدولي، 2020)

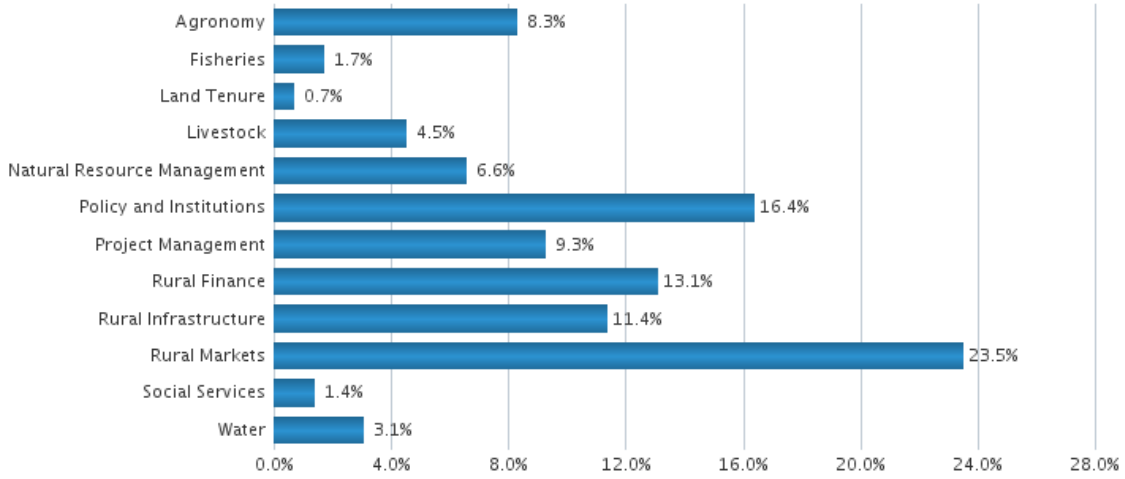
صلب المجالات الناشئة للخدمات المالية الريفية المتعلقة بالتكيف مع تغير المناخ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، ومشاركة القطاع الخاص واستثماره.

الإطار-2: المشاركة المعززة مع القطاع الخاص من خلال برنامج تمويل القطاع الخاص في الصندوق

يبدأ الصندوق بتوسيع عمله مع القطاع الخاص من خلال القروض غير السيادية التي تمنح مباشرة للكيانات الخاصة. وحتى تاريخه، وافق الصندوق على قرضين غير سيادين في نيجيريا وأوغندا يدعمان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وييسران استحداث فرص العمل، لا سيما للشباب والنساء، ويمكن لهما مساعدة رواد الأعمال الشباب في تنويع دخلهم من خلال الاستثمار في مشاريع ريادة الأعمال المولدة للقيمة في كل النظام الغذائي. وفي نيجيريا، قُدم قرض كبير لمشروع صغير إلى متوسط الحجم لمساعدته على تعبئة موارد القطاع الخاص وخبراته لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة المستهدفين في الإقليم الشمالي من نيجيريا في الانتقال من زراعة الكفاف إلى الأعمال الزراعية المستدامة. وفي أوغندا، سيمول القرض مشروعا سيعبئ موارد القطاع الخاص وخبراته لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والبالغة الصغر التي تضررت بسبب جائحة كوفيد-19 من أجل مساعدتها على الحفاظ على أنشطتها الاقتصادية وفرص العمل وبناء سبل عيش أكثر قدرة على الصمود.

الشكل 4

المجالات المواضيعية للاستثمار في المشروعات الموافق عليها للفترة 2016-2021



20- ويستمر الشمول والدقة في الاستهداف لكونهما محوريين في مهمة الصندوق ولضمان التركيز على سكان الريف الفقراء والمهمشين في جميع الأنشطة. وسيجري وضع سياسة استهداف جديدة بناء على المبادئ التوجيهية المحدثة للاستهداف، بموجب التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

21- وكما لوحظ في الإطار الاستراتيجي، "ستبقى برامج زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية في صميم أعمال الصندوق: الاستثمار في سكان الريف، سواء كانوا من المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المشاركين في إنتاج المحاصيل أو الثروة الحيوانية، أو صيادي الأسماك الحرفيين، أو مشغلي الأعمال الصغيرة، أو أصحاب المشاريع البالغة الصغر الذين يعملون في سلاسل القيمة الزراعية وحولها. وسيواصل الصندوق التركيز على ضمان أن يصبح الأفراد والمجتمعات المحلية الريفية الفقيرة، ولاسيما النساء والشعوب الأصلية والشباب، جزءا من التحوُّل الريفي الشامل والذي يقود التنمية المستدامة الشاملة." ويعزز تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق هذا الالتزام، وأما الأهداف الاستراتيجية الثلاثة للإطار الاستراتيجي والمرتبطة بهدفي التنمية المستدامة 1 و2 فلا تزال مؤشرات للأثر في الصندوق من

المستوى الثاني من إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وستكون محورية لتحقيق الغاية الشاملة.

الشكل 5

الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025: الغاية الشاملة، والأهداف الاستراتيجية، ومجالات التركيز المواضيعي

رابعا- تقييم التقدم في الطموحات التوجيهية للإطار الاستراتيجي

22- لدى الإطار الاستراتيجي ثلاثة طموحات توجيهية لتحقيق الغاية الشاملة والاهداف الاستراتيجية: أن يصبح الصندوق أكبر وأفضل وأذكى. وعلى مدى الدورتين الأخيرتين لتجديد الموارد، أي التجديد العاشر لموارد الصندوق والتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، شهد الصندوق مرحلة انتقالية كبيرة على جميع المستويات: المالية (أصبح أكبر)، والتشغيلية (أصبح أفضل)، والمؤسسية (أصبح أذكى). وتوفر الطموحات التوجيهية الاتجاه الاستراتيجي، وتعمل بمثابة نجم الشمال للتجديد والتحسين الدائمين. وفي منتصف فترة الإطار الاستراتيجي، اتُخذت خطوات هامة بشأن الطموحات التوجيهية الثلاثة جميعها.

الجدول 1
الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025

	التجديد العاشر لموارد الصندوق 2018-2016	***التجديد الحادي لموارد الصندوق 2021-2019***	***التجديد الثاني لموارد الصندوق 2024-2022***	
أكبر	المساهمات الأساسية، ومساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمُّل الديون المساهمات التكميلية غير المقيدة القروض السيادية برنامج القروض والمنح بقيمة 3.3 مليار دولار أمريكي	المساهمات الأساسية، ومساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمُّل الديون القروض السيادية وقروض الشركاء الميسرة برنامج القروض والمنح بقيمة 3.5 مليار دولار أمريكي استراتيجية التمويل المشترك وخطة العمل	المساهمات الأساسية (بما في ذلك مساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمُّل الديون) إطار الاقتراض المتكامل برنامج التأقلم المعزز لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وبرنامج تمويل القطاع الخاص حافظة متنامية للموارد التكميلية (وعلى وجه الخصوص التمويل المناخي) الاستفادة من تمويل مشترك أكبر لأثر نطاق واسع الهدف يصل إلى 3.8 مليار دولار أمريكي	**الإطار المالي التحويلي**
أفضل	إنجاز تركيز المشروعات الإفرادية في برنامج القروض والمنح في الصندوق مشروعات أصغر (بمتوسط 31 مليون دولار أمريكي) مع تمويل مشترك أقل	تركيز البرامج القطرية - إطار الانتقال أدوات جديدة - الإقراض المستند إلى النتائج، والمساعدة التقنية المستردة التكاليف للإقراض الإقليمي مشروعات أكبر (بمتوسط 41 مليون دولار أمريكي) برنامج خاص للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة	نهج معزز للبرامج القطرية. الانتقال من برنامج القروض والمنح إلى برنامج العمل حزمة شاملة من الدعم، بما في ذلك أدوات جديدة (برنامج التأقلم المعزز لصالح زارعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وبرنامج تمويل القطاع الخاص، والتمويل المختلط) مناسبة حجم المشروعات للسياق تعزيز المشاركة في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة والدول المتأثرة بالنزاع	**البرامج القطرية التحويلية**
أذكى	المقر الرئيسي تعزيز منصات إيصال الخدمات (شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشعبة الموارد البشرية) المستندة إلى مقر الصندوق	لامركزية القوى العاملة في الصندوق؛ وجود 32 في المائة من موظفي الصندوق في الميدان إعادة تصميم أساليب العمل + التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة	الاستمرار في اللامركزية: من 32 في المائة إلى 45 في المائة تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة على الإنجاز من خلال التخطيط الديناميكي للقوى العاملة الدمج بين أدوات تكنولوجيا المعلومات والأتمتة رفع مستوى المهارات التقنية والمهارات الشخصية للموظفين الموجهة نحو الاحتياجات المستقبلية والنهج الابتكارية	**التغيير المؤسسي التحويلي**

ألف- أكبر

23- لإنجاز أكبر، يواصل الصندوق تعبئة موارد إضافية للاستثمار في التنمية الريفية للمساهمة في تحقيق هدفي التنمية المستدامة 1 و2 من خلال تجديدات موارده، ولكن بتكميل هذه الأموال من مصادر أخرى، وزيادة الجهود الرامية إلى الحصول على تمويل مشترك أكبر.

24- **في السنوات الخمس الأولى من الإطار الاستراتيجي، نجح الصندوق في تعزيز هيكليته المالية التي توفر الأساس المتين للنمو في البرمجة، مدعوما بتنويع مصادر التمويل لديه.** أدخل الصندوق مجموعة من السياسات الجديدة أو المنقحة لتعزيز ثباته المالي، وأبرزها سياسة كفاية رأس المال، وسياسة السيولة، وإطار إدارة الأصول والخصوم المحدّث، وإصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، أرفقها بتحديثات للشروط التمويلية وإجراءات جديدة لتقرير الموارد المتاحة لعقد الالتزامات. وسارت هذه الجهود جنبا إلى جنب مع إعداد وإدخال إطار الاقتراض المتكامل في الصندوق والذي يتمثل الهدف الرئيسي منه في تنويع مصادر وأدوات الاقتراض المتاحة للصندوق. وسيُدعم تنفيذ إطار الاقتراض المتكامل من خلال الإتمام الناجح لعملية التصنيف الائتماني للصندوق، وأنشأ الصندوق أيضا أجهزة وثقافة مخاطر قوية ومنسجمة، كما هو معترف في نتيجة التصنيف الائتماني الممتاز. واستثمر في تعزيز القدرات المالية الداخلية وإدارة المخاطر.

25- **برنامج القروض والمنح في الصندوق آخذ بالنمو.** تستمر الموارد الأساسية المعبأة من خلال مساهمات التجديد بكونها الركيزة الأساسية لقاعدة الموارد المالية للصندوق، والتي تحدد مستوى الطموح لبرنامج القروض والمنح في الصندوق، في أي دورة من دورات تجديد الموارد. وستصل البرمجة التراكمية الموافق عليها في الصندوق لفترة الإطار الاستراتيجي إلى ما يقرب من 7 مليارات دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2021، وستستمر في النمو خلال التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وفي الوقت نفسه، حدث تحول كبير في مصادر التمويل، مع تسوية شاملة لمساهمات تجديد الموارد، وزيادة في التمويل من مصادر أخرى.

26- **بدأ الصندوق بالاستفادة من موارده بحكمة.** اتبع الصندوق مسار مؤسسات تمويل التنمية الأخرى في البدء في الاستفادة بحكمة من الموارد التي توفرها الدول الأعضاء (أي حقوق المساهمين) لزيادة الموارد إلى الحد الأقصى للاستثمارات المستخدمة في مكافحة الفقر والجوع الريفيين، والاستفادة بشكل أفضل من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية الشحيحة (كما ناشدت مجموعة العشرين جميع المؤسسات المالية الدولية للقيام بذلك). وعلى وجه التحديد، في عام 2015، وافق المجلس التنفيذي على إطار الاقتراض السيادي الذي يحكم اقتراض الصندوق من الدول السيادية ومن المؤسسات التي تدعمها الدول، إلى أن جرت الموافقة على إطار الاقتراض المتكامل عام 2020. وفي عام 2017 وافق المجلس التنفيذي على إطار قروض الشركاء الميسرة. وبموجب هذين الإطارين، استفاد الصندوق من قائمة الموازنة لديه من خلال اقتراض ما مجموعه 1.2 مليار دولار أمريكي اعتبارا من 31 ديسمبر/ كانون الأول 2020 لزيادة التنفيذ، مع زيادة تركيزه في الوقت نفسه على الأشخاص الأكثر فقرا من خلال التمكين تدريجيا من تركيز حصص أكبر من الموارد الأساسية على البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل (90 في المائة بموجب التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق و100 في المائة بموجب التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق).

27- **زاد الصندوق من طموحه في أن يكون مجمعا لتمويل التنمية من خلال زيادة جهوده في حشد التمويل المشترك الدولي والمحلي.** في التجديد العاشر لموارد الصندوق، بلغ معدل التمويل المشترك 0.87 وهو أدنى من المستوى المستهدف للتجديد العاشر لموارد الصندوق وقدره 1.20. وبموجب التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، زاد الصندوق جهوده الرامية إلى تعبئة التمويل المشترك المحلي والدولي بشكل أكبر. وفي مايو/ أيار 2021، وبموجب التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، كان معدل التمويل المشترك المحلي 1.01، في حين بلغ معدل التمويل المشترك الدولي 0.95 ليصل معدل التمويل المشترك الإجمالي إلى 1.97، أي ما يتجاوز المستويات المستهدفة الموضوعة. أما بالنسبة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، فيعتزم الصندوق

المحافظة على هذا المستوى من التمويل المشترك، والاستمرار في جهوده الرامية إلى تعبئة تمويل إضافي، وبخاصة على المستوى المحلي. وقد خفّضت التغييرات الطارئة على سياق التنمية من فرص الصندوق للنمو من خلال تمويل المساعدة الإنمائية الرسمية التقليدية، وأكدت على أهمية الاستفادة من مصادر تمويل أخرى.

28- **سيصبح التمويل المناخي ركيزة هامة لبرنامج عمل الصندوق.** ظلّ الصندوق على مدى سنوات يعبئ مبالغ كبيرة من الأموال التكميلية. ويزيد الصندوق من طموحه في مجال المناخ، كما أن التمويل المناخي آخذ بالنمو، ولا سيما من الصندوق الأخضر للمناخ. وبحلول نهاية الفترة التي يشملها التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، سيتراوح التمويل المناخي بين 200 مليون دولار أمريكيو300 مليون دولار أمريكي سنويا. وهذا يعني أن التمويل المناخي سيشكل نسبة مئوية كبيرة من إقراض الصندوق للحكومات، وسيكون هاما في تحقيق النمو الذي يهدف إليه الصندوق، الأمر الذي لم يكن متوقعا في الوقت الذي جرت فيه الموافقة على الإطار الاستراتيجي. وينبغي على الصندوق أن يضمن أنه مهيأ تقنيا وماليا وتشغيليا لإدارة مثل هذه المبالغ الكبيرة من التمويل. ولتحقيق هذه الغاية، نفذ إجراءات أكثر صرامة لاسترداد التكاليف في السنوات الأخيرة. وتواءم أيضا مع النُهج الأوسع للأمم المتحدة لاسترداد تكاليف الأموال خارج الميزانية.

29- **تتوسع حافظة الأموال التكميلية في الصندوق بسرعة؛ ومع ذلك لا تزال تعبئة الموارد للبرامج الجديدة الرئيسية التي يقودها الصندوق تشكل جهدا مستمرا.** ازداد متوسط المستوى السنوي لتعبئة الموارد التكميلية بأكثر من 50 في المائة منذ عام 2016. وفي نهاية عام 2020، كان الاتحاد الأوروبي هو أكبر جهة مانحة للأموال التكميلية حيث شكل نسبة 38 في المائة من القيمة الإجمالية للحافظة. ويهدف الصندوق إلى تعزيز أكبر للموارد التكميلية، (بما في ذلك الأموال التكميلية والتمويل المشترك التي تجري إدارته) باعتبارها ركيزة ثالثة لتعبئة الموارد الشاملة في الصندوق، (إلى جانب الموارد الأساسية والموارد المقترضة). ويعد برنامج تمويل القطاع الخاص وبرنامج القدرة على الصمود الريفي البرنامجين الرئيسيين اللذين سيجري إيلاؤهما الأولوية لتعبئة الموارد خلال التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وسعيا لخيارات التمويل هذه، يقرّ الصندوق بالحاجة إلى ضمان وجود صلة قوية بين الصندوق والأولويات التمويلية للجهات المانحة.

باء- أفضل

30- ولتحقيق أداء أفضل، يعزز الصندوق جودة تنفيذ برامجه القطرية، ويستفيد من معارفه التقنية وشراكاته ومشاركته في وضع السياسات ليكون له أثر أعمق على المجتمعات الريفية التي تخدمها استثماراته. واتخذت إجراءات عديدة في النصف الأول من فترة الإطار الاستراتيجي والتي تترجم إلى مكاسب مبكرة في الجودة، ومهدت الطريق لمزيد من التحسينات، على النحو المشار إليه في كل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

31- **وعُزز تنفيذ البرامج القطرية للصندوق باعتبارها الركيزة المحورية لنموذجه التشغيلي.** ومع تركيز الكثير من الاهتمام على الأدوات المالية، يتطلب الأداء بشأن الأدوات والأنشطة غير الإقراضية مزيدا من التركيز. وعلى مدى دورتي تجديد الموارد السابقتين، اعتمد الصندوق نهجا برامجيا بشكل متزايد، مبتعدا عن المشروعات القائمة بذاتها إلى حزمة مفصلة من الدعم المالي والمستند إلى المعرفة للبلدان. وفي إطار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وضع الصندوق إطار الانتقال الذي يوفر قائمة من الأدوات المتاحة لدعم الطلبات والاحتياجات المتنوعة للبلدان، بما في ذلك إدخال أدوات جديدة مثل الإقراض المستند إلى النتائج والعمليات الإقليمية. وسيستمر هذا النهج في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

32- ويؤكد تقرير مركز التنمية العالمي الأخير[8] على الدور المتميز للصندوق في إسماع صوت المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة، وهو ما يميزه عن المنظمات الأخرى. ومع ذلك، فإن القيود المفروضة على الموارد تشكل قيدا، ويتعين على الصندوق أن يضمن تواجده وتأثيره في المراحل الحاسمة من المناقشات السياساتية. ويتوقع أن يؤدي تسارع وتيرة تطبيق اللامركزية في الصندوق، واتساع أثره العالمي إلى زيادة تعزيز المشاركة في وضع السياسات على المستوى القطري. ويعد الصندوق أيضا إطار محدثا للفعالية الإنمائية يركز على تعزيز تدفقات المعارف واستخدامها في العمليات لتحسين الفعالية الإنمائية.

33- **وفيما يتعلق بتنفيذ برنامج القروض والمنح، فقد تحسنت جودة التصميم.** وفي إطار التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق، شددت المنظمة على تعزيز جودة تصميم المشروعات، نظرا إلى أن مكتب التقييم المستقل في الصندوق سلّط الضوء عليه باعتباره تحديا متكررا في التقييمات السابقة. وتحسنت جودة المشروعات عند الدخول. وكانت تصنيفات الجودة عند الدخول (في عملية ضمان الجودة عن بعد في الصندوق) الأعلى في المتوسط عام 2019 بالنسبة لعدد كبير من المشروعات المنفذة. وستستكمل المشروعات المصممة خلال التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق في دورات التجديد المقبلة، ويتوقع للتحسينات على جودة التصميم أن تترجم إلى أثر أعمق في السنوات المقبلة.

34- **وبالبناء على الدروس المستفادة من تحسينات الجودة في مرحلة التصميم، تحول إدارة الصندوق تركيزها الآن نحو تعزيز دعم تنفيذ المشروعات والإشراف عليها من خلال تركيز أقوى على الإدارة التكيفية والاستباقية لإدارة لحافظة.** يتوقع للامركزية وللحضور المتزايد لموظفي الصندوق التقنيين والتشغيليين في الميدان أن يكون له أثر إيجابي على مستوى دعم المشروعات والإشراف عليها للمساعدة على تحسين جودة التنفيذ. ويستمر تعزيز النموذج الجديد لفريق تنفيذ المشروعات الذي جرى تقديمه عام 2018، بقيادة مشتركة بين الموظفين التقنيين في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والمديرين القطريين في دائرة إدارة البرامج، من خلال التغييرات الضرورية في العمليات والنظم والثقافة، مما من شأنه أيضا أن يزيد تعزيز جودة تنفيذ البرامج.

35- **وتتمثل المكونات القوية لنموذج التنفيذ في الصندوق في: (1) الاستثمار في اختبار النهج الابتكارية التي يمكن توسيع نطاقها وتوفير الدعم لبناء القدرات القطرية (2) المشاركة على مستوى السياسات (3) إرساء الشراكات بمرونة للاستجابة للمسائل الناشئة.** وتشكل هذه العناصر من الإطار الاستراتيجي خصائص بارزة في برنامج المبادرات التحفيزية الموافق عليه حديثا في الصندوق. وبالإضافة إلى برنامج المنح هذا الذي يشكل أداة لاختبار الابتكارات، أطلق الصندوق أيضا تحديا للابتكار من أجل استقطاب الأفكار الابتكارية واحتضانها واختبارها وتوسيع نطاقها في نهاية المطاف.

36- ومن المجالات الأخرى التي يستثمر فيها الصندوق هي التقييم، والإجراءات الوقائية البيئية والاجتماعية، والتوريد، والإدارة المالية، ومكافحة الفساد، وإدارة المخاطر. وكانت بعض هذه الوظائف لا تزال ناشئة وقت الموافقة على الإطار الاستراتيجي. وقد أحرز تقدم كبير، لكنها لا تزال في مرحلة العمل الجاري. ويجري وضع النظم والأدوات والقدرات وتجديد الإجراءات في الوقت الذي يقوم فيه الصندوق بتحديث وأتمتة ممارساته الاستئمانية بهدف تعزيز أطر الضمان ضد المخاطر وجعلها ملائمة للغرض وفي الوقت الذي يعزز فيه الانضباط الاستئماني للمشروعات.

[8] Scott Morris, Jessie Lu, *Lending Terms and Demand for IFAD Projects* (Washington. D.C.: Center for Global Development, 2019). https://www.cgdev.org/sites/default/files/Morris-IFAD-Demand-Analysis.pdf

جيم- أذكى

37- أكد الإطار الاستراتيجي على أنه، ومن أجل أن يكون الصندوق أكبر وأفضل، يجب أيضا أن يكون أذكى وأن يزيد من الكفاءة ومن القيمة مقابل المال، ومن الفعالية لديه إلى الحد الأقصى. والتزم الصندوق بتنفيذ النتائج الإنمائية على نحو يتسم بالكفاءة. ومن أجل أن يكون الصندوق" أذكى"، أجرى سلسلة من التغييرات المؤسسية. وأجريت استثمارات كبيرة في ترشيد وتبسيط إجراءات الأعمال الرئيسية باستخدام التقنيات التمكينية. واتُخذت الخطوات الأولى لتعزيز مجموعات مهارات وكفاءات القوى العاملة في الصندوق. ويجري التخطيط لموجة ثانية من اللامركزية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتكامل المهام، وتدفقات المعارف بين المكاتب القطرية للصندوق ومقره الرئيسي. وركزت الإجراءات الرامية إلى تعزيز ثقافة التميز والنتائج في جميع أنحاء المنظمة بشكل رئيسي على نظم الأداء.

38- ومع نمو الحافظة النشطة، وعلى الرغم من بقاء الميزانية الإدارية ثابتة، فقد تحسن معدل الكفاءة في الصندوق. وفي حين أن التحسن معدل الكفاءة أمر إيجابي، فمن المهم أيضا الإدراك أن العمل الأكبر والأداء الأفضل يتطلبان استثمارات في الموظفين والعمليات والتكنولوجيات. ويتطلب القيام بالمزيد والاتسام بالتنوع من الصندوق أن يكون أكثر ملاءمة للغرض في القوى العاملة لديه وهيكليته المؤسسية. ووفقا لذلك، شرع الصندوق في خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التي ستُيسر توسيع وتطوير قدرات القوى العاملة لديه ومهاراتها، مع تمكين العمليات والنظم والتقنيات الضرورية أيضا، لمواكبة دخول الصندوق في مجالات جديدة وتوسيع برنامج عمله.

39- **الاستثمار في القدرات والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة.** اضطلع الصندوق بعملية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لديه لتقدير فجوات المهارات والقدرات في المنظمة في ضوء نموذج عمله المتطور. وجرى تعزيز عدد من المجالات في المنظمة، بما في ذلك الجوانب المالية والمخاطر. وستشكل هذه العملية الأساس لتحرك المنظمة نحو التخطيط الديناميكي للقوى العاملة من أجل تجهيز الصندوق بما يلزم لتنفيذ التزاماته ومهمته.

40- **على مدى السنوات الخمس الماضية، استثمر الصندوق بكثافة في تعزيز هيكلية نظم النتائج لديه وإدارة الحافظة** لكي تصبح أكثر توجها بالبيانات. ولتحقيق ذلك، استثمر الصندوق في نظم تكنولوجيا المعلومات الضرورية، ولديه الآن النظم اللازمة لجمع البيانات على مستوى المشروع وعلى المستوى القطري من أجل ملء لوحات المعلومات المستخدمة لاتخاذ القرارات الفعالة المستندة إلى الأدلة والإدارة التكيفية اللتين تعتبران من أولويات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

41- **يتزايد الحضور الميداني للصندوق ويتحول الصندوق إلى منظمة لامركزية على نحو متزايد.** في العام 2016 عندما اعتُمد الإطار الاستراتيجي، كانت نسبة موظفي الصندوق في الميدان 18 في المائة. أما في عام 2021، فتبلغ هذه النسبة 36 في المائة، والهدف هو بلوغ 45 في المائة بحلول عام 2024. ومن شأن ذلك أن يمكّن الصندوق من أن يكون أقرب من عملائه من الحكومات والمستفيدين، وأن يحسن جودة خدماته وأطرها الزمنية.

42- **تتطلب القوى العاملة ذات الأداء الجيد مشاركة قوية لها، وإدارة قوية للأداء، وضمانات تنظيمية قوية.** وفي أعقاب التعقيبات الواردة من الموظفين من خلال الاستقصاءات المنتظمة لثقافة مكان العمل، أنشأ الصندوق فريقا عاملا معنيا بثقافة مكان العمل، وأعطى الأولوية لبعض الإجراءات لتعزيز التوازن بين العمل والحياة، ودعم الموظفين، ولا سيما أثناء جائحة كوفيد-19. واعتمد الصندوق أيضا نظاما جديدا لإدارة الأداء كطريقة لمكافأة أداء الموظفين بشكل أفضل، وإدارة الأداء الضعيف للموظفين بشكل أفضل أيضا.

خامسا- سبيل المضي قدما ومضاعفة الأثر الصندوق بحلول عام 2030: تنفيذ التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وما بعده

43- يؤكد استعراض منتصف المدة هذا أن الإطار الاستراتيجي يبقى ملائما وأن نموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق يتماشى تماما مع الطموحات التوجيهية للإطار. ويوضح الاستعراض تزايد الحاجة إلى دعم الصندوق نظرا للانتكاسات فيما يتعلق بهدفي التنمية المستدامة 1 و2.

44- وأصبح الاستثمار في تنويع سبل عيش سكان الريف الفقراء وجعلها قادرة على الصمود، ليس فقط في وجه تغير المناخ بل أيضا في وجه الهزات الأخرى، حاجة ملحة أكثر في السياق الحالي. ولا تزال غاية الصندوق المتمثلة في زيادة مداخيل سكان الريف الفقراء وتحسين سبل عيشهم- التي تدعمها الأهداف الاستراتيجية لتحسين القدرات الإنتاجية والوصول إلى الأسواق والحصول على الفرص، وبناء الاستدامة والقدرة على الصمود البيئيتين- تشكل محور عمل الصندوق. ولا يزال هدف الصندوق- بالتركيز على سكان الريف الفقراء وأولئك الأكثر تهميشا- بمن فيهم النساء والشباب والشعوب الأصلية، يشكل أقوى أصوله.

45- والتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق هو آخر دورة كاملة لتجديد الموارد بموجب الإطار الاستراتيجي الحالي، وتتواءم الالتزامات التي أبرمها الصندوق في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بالكامل مع الطموحات المحددة في الإطار الاستراتيجي. ومن خلال تنفيذ الالتزامات المتعددة المبرمة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، والتي تتزامن مع تلك المتعلقة بما تبقى من مدة الإطار الاستراتيجي، سيواصل الصندوق العمل لتحقيق الطموحات التوجيهية للإطار الاستراتيجي لجعل الصندوق أكبر وأفضل وأذكى.

46- **ولجعل الصندوق أكبر، يتضمن نموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق إطارا ماليا تحويليا.** أجريت سلسلة من التحسينات للهيكلية المالية للصندوق لضمان الاستدامة المالية على كل من المدى القصير والطويل، مما يمكن الصندوق من النمو وتوسيع برنامج عمله وأثره على أرض الواقع، في الوقت الذي يزيد فيه الدعم إلى أقصى حد لأشد البلدان فقرا ومعاناة من المديونية الحرجة. وبالنسبة لما تبقى من مدة الإطار الاستراتيجي التي تتزامن مع دورة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، يعتزم الصندوق الاستفادة من تصنيفه الائتماني +AA ليتمكن من جذب مصادر تمويل أكبر وأكثر تنوعا في بيئة مقيدة للمساعدة الإنمائية الرسمية. وبدءا من فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، ولأول مرة، سوف يكون للصندوق آليتان تمكنان البلدان من الحصول على موارده المالية، وتتمايزان حسب مصدر الأموال: الأموال الأساسية أو الأموال المقترَضة.

47- **ولتمكين الصندوق من القيام بعمله بصورة أفضل، تعكس الركيزة المحورية لنموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، أي البرامج القطرية التحولية، الإجراءات المحددة في الإطار الاستراتيجي.** يعد تنفيذ عمليات عالية الجودة والاستفادة من الأنشطة غير الإقراضية والمعرفة أمرا بالغ الأهمية ليتمكن الصندوق من توسيع نطاق أثره. وفي هذا السياق، تبنى الصندوق عددا من الالتزامات في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك تحديث إطار الفعالية الإنمائية. واعتمد أيضا عددا من خطط العمل، بما في ذلك بشأن الكفاءة؛ والاستدامة، والرصد، والتقييم، والمساءلة والتعلم؛ وتحديث استراتيجية توسيع النطاق؛ وتحسين الجودة التقنية أثناء التصميم والتنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك، سيشهد هدف اللامركزية في الصندوق المتمثل في ندب 45 في المائة من الموظفين إلى الميدان، تغيير مقار عمل حوالي نصف القوى العاملة لديه لتصبح في البلدان التي يعمل فيها الصندوق ويتوقع لذلك أن يجعل الصندوق أكثر استجابة واستباقية، وأن يعزز حضوره وقدرته على المساهمة في المشاركة في وضع السياسات على المستوى الوطني وإرساء الشراكات من أجل توسيع نطاق النتائج. وفي الوقت نفسه، يحتاج الصندوق أيضا إلى ضمان تعزيز القدرات التقنية والتشغيلية، وقدرته على التنفيذ فيما يقوم بتوسيع وتنويع برنامج عمله.

48- **ولكي يكون الصندوق أذكى، تحدد ركيزة التغيير التنظيمي التحولي لنموذج عمل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق الإجراءات التي ستتخذ أثناء التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق لضمان تمكن الصندوق من إحداث أثر أكبر مع القيام أيضا في الوقت نفسه بتحسين القيمة مقابل المال.** والعامل الرئيسي لتحقيق هذا الأمر هو في مواصلة تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، والتي تُحدد العناصر الرئيسية لها في تحديث هذه الخطة.[9] وبالمضي قدما، سينصب تركيز الخطة على ما يلي: (1) إعادة تصميم العمليات في صميم عمل الصندوق، وبخاصة توريد المشروعات وصرف القروض؛ (2) مواءمة معالجة وثائق الهيئات الرئاسية في الصندوق (بما في ذلك التحرير والترجمة) مع أفضل الممارسات المتبعة في الأمم المتحدة؛ (3) تبسيط عمليات الخدمات المؤسسية الرئيسية لتعزيز الكفاءة والتخفيف من عبء العمل؛ (4) تمكين التجديد المستمر للمنظمة من خلال إفساح المجال للحصول على المهارات الضرورية بأسلوب يتسم بتحقيق القيمة مقابل المال؛ (5) تعزيز الشفافية وسرعة الاستجابة والتركيز على النتائج في إدارة التكاليف في الصندوق وعمليات الميزنة.

49- ومنذ اعتماد الإطار الاستراتيجي في عام 2016، حدثت انتكاسات في التقدم في هدفي التنمية المستدامة 1 و2 والتي تفاقمت بسبب جائحة كوفيد-19. وستكون هناك حاجة لمزيد من الدعم لتعزيز سبل العيش الريفية، وستصبح الاستثمارات مطلوبة لضمان تزويد جميع أولئك المعرضين للتخلف عن الركب بما يلزم للتخفيف من الانتكاسات الناجمة عن جائحة كوفيد-19. ويستمر الإطار الاستراتيجي للصندوق في كونه دليلا مفيدا لتمكين الصندوق من أداء دوره الفريد. وبالمضي قدما، سيكون عام 2025 العام الأول لدورة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، والتي ستكون أيضا آخر دورة كاملة لتجديد الموارد قبل عام 2030، وهو التاريخ المستهدف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ وبالتالي، فإن أية إعادة توجيه للإطار الاستراتيجي ينبغي أن تجري مع التركيز على التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، والتوجه المستقبلي للصندوق، وسياق التنمية العالمي ما بعد خطة 2030.

[9] خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث بشأن التقدم المحرز (EB 2021/133/R.23).