

Document:	EB 2021/134/R.5
Agenda:	4(a)(ii)
Date:	16 November 2021
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تحديث بشأن اللامركزية 2.0 في الصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

نشر الوثائق

Deirdre Mc Grenra

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

الأسئلة التقنية

Donal Brown

نائب الرئيس المساعد
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

Jyotsna Puri

نائبة الرئيس المساعدة
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2109
البريد الإلكتروني: j.puri@ifad.org

Guoqi Wu

نائب الرئيس المساعد
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

Charles Tellier

مدير وكبير الموظفين
مكتب الرئيس ونائب الرئيس
رقم الهاتف: +39 06 5459 2038
البريد الإلكتروني: c.tellier@ifad.org

Edward Gallagher

كبير موظفي
وحدة التغيير والإبصار والابتكار
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

Juan José Leguía

مدير مشروع اللامركزية 2.0
رقم الهاتف: +39 06 5459 2539
البريد الإلكتروني: juan.leguia@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 ديسمبر/كانون الأول 2021

للاستعراض

المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً - الأساس المنطقي للامركزية 2.0: إصلاح مدفوع بالقيمة
5	ثالثاً - التعلم والتطور من التميز التشغيلي لإحراز النتائج
9	رابعاً- الميزانية
11	خامساً- تحديث عن التقدم المحرز
12	سادساً- المراحل والخطوات المقبلة

أولا- مقدمة

- 1- بدأت اللامركزية في الصندوق بالبرنامج التجريبي الأصلي للحضور الميداني الذي نُفذ في الفترة 2004-2007. وأنشئ في إطار ذلك البرنامج 15 مكتبا قطريا للصندوق، وتولت إدارته دائرة إدارة البرامج. وشكلت نتائج البرنامج التجريبي للإشراف المباشر والبرنامج التجريبي للحضور الميداني وكذلك النتائج المنبثقة عن تقييمي البرنامجين¹ اللذين أجراهما مكتب التقييم المستقل في الصندوق، الأساس لسياسة الحضور القطري الكامل واستراتيجيته في الصندوق اللتين وافق عليهما المجلس التنفيذي في عام 2011 وجرى تنقيحهما لاحقا لشكلا استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015).
- 2- وبحلول عام 2016، اتسع الحضور القطري للصندوق إلى أكثر من 40 مكتبا. ومع ذلك تبيّن في نفس العام من تقييم ثانٍ أجراه مكتب التقييم المستقل لتجربة اللامركزية في الصندوق أن المقر بقي إلى حد كبير على حاله دون تغيير على الرغم من افتتاح الصندوق عددا كبيرا من المكاتب القطرية. وظلت أيضا العمليات وسلطة اتخاذ القرار مركزية إلى حد كبير. وبعبارة أخرى، لم يقترن الحضور القطري الموسع للصندوق باللامركزية في العمليات أو في تفويض السلطة.
- 3- وفي عام 2017، شرعت الإدارة في عملية شاملة عرفت باسم التميز التشغيلي لإحراز النتائج بهدف تطبيق اللامركزية بصورة أشمل والبدء بتأصيل ثقافة التغيير وتعزيز الأداء في الصندوق. وأجريت منذ ذلك الحين تنقيحات كبيرة لنموذج الحضور القطري للصندوق على أساس الدروس المستفادة، وأسفر ذلك عن زيادة في عدد الموظفين العاملين في الميدان إلى أكثر من الضعف وإعادة توجيه المقر، وتنقيح تفويض السلطة.
- 4- ولا تزال المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى - بما فيها الوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما - متقدمة على الصندوق في جهود تطبيق اللامركزية التي أصبح في إطارها ما يتراوح بين 40 و90 في المائة من الموظفين يعملون في الميدان. ومن العناصر المشتركة الناشئة عن المقارنة المعيارية بين هذه المؤسسات أن اللامركزية عملية تعلم مستمر ومتكرر تتحسن فيها القيمة مقابل المال باستمرار من خلال إيجاد التوازن السليم في المؤسسة بين القرب من العملاء وتحقيق وفورات في الحجم. ويُمثل ذلك عوامل رئيسية يمكن أن تتطور بمرور الوقت استجابة لاحتياجات العملاء والتحويلات في السياق الخارجي، ونمو المؤسسات نفسها وتطورها.
- 5- وتُشير الخبرة المكتسبة من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، بالاقتران مع الدروس المستفادة خلال الأشهر الثمانية عشر الماضية، إلى نفس الاتجاه السائد في سائر المؤسسات المالية الدولية، وهو أن اللامركزية عملية تغيير مستمرة يجب أن تتطور فيها النماذج لتشمل الدروس المستفادة ولكي تستجيب للتحديات والفرص الجديدة.

ثانيا - الأساس المنطقي للامركزية 2.0: إصلاح مدفوع بالقيمة

- 6- يهدف الصندوق إلى مضاعفة عدد الأشخاص الذين يحققون دخلا أعلى كل عام نتيجة لتدخلاته من 20 مليوننا إلى 40 مليوننا. ويتطلب ذلك تنفيذ العمل الإنمائي بطريقة مختلفة. ويدعو إلى عمليات تعلم أكثر مرونة وممارسات إدارة تكيفية للاستجابة المتكررة للتحديات والفرص المتطورة باستمرار والتي لا يمكن استيعابها بصورة كاملة إلا في الخطوط الأمامية. ولذلك تدخل اللامركزية في صميم الركيزة المؤسسية للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق من حيث الدفع نحو الأخذ بنهج تحويلي والتمكين من إحداث تغيير على مستوى النظم في البلدان من خلال زيادة القرب والقدرة على التكيف.

¹ رابطان للتقييمين المؤسسيين: [البرنامج التجريبي للإشراف المباشر](#)، و [البرنامج التجريبي للحضور الميداني](#).

7- وأكد التقييم المؤسسي للامركزية (2016) أن زيادة الحضور القطري للصندوق ساهمت بالفعل في تحسين أداء البرامج القطرية وزيادة بناء الشراكات. واعترف التقييم المؤسسي أيضا بأن مساهمة اللامركزية في إدارة المعرفة والمشاركة في السياسات كانت محدودة. ويبدو أن القيود الرئيسية تكمن في عدم وجود منصة أو آلية تبادل لتيسير الوصول إلى المعرفة والمنتجات التحليلية وكذلك عدم كفاية الحوافز وقدرات الموظفين.

8- ويبين الجدول 1 تصنيفات متوسط الإنجاز العام للمشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق² والبلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق في الفترة 2003-2021. وتماشيا مع نتائج تقرير التقييم المؤسسي لعام 2016، كشفت البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية في المتوسط عن أداء أفضل بما مقداره 0.32 نقطة (37 في المائة من انحراف معياري واحد). ويزيد "عائد" الحضور القطري في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات حيث يبلغ الفرق 0.41 نقطة (52 في المائة من انحراف معياري واحد). ومن بين المشروعات التي صنّقت بأنها "مرضية للغاية" أظهرت البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق نتائج أفضل مقارنة بالبلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية حيث لوحظ فرق بلغ 13 نقطة مئوية. وازداد هذا الفرق في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات إلى 19 نقطة مئوية (لتزداد بذلك إلى الضعف نسبة المشروعات المرضية للغاية). وعند النظر أيضا في النسبة المئوية للمشروعات المصنفة بأنها "غير مرضية للغاية"، يتبين مرة أخرى أن البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق تحقق أداء أفضل، وخاصة بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات التي تبلغ فيها نسبة المشروعات المصنفة بأنها غير مرضية للغاية من حيث الإنجاز العام صفرا.

الجدول 1

"عائد" الحضور القطري، 2003-2021

ألف- تصنيفات الإنجاز العام للمشروعات الواردة في تقارير إنجاز المشروعات (المتوسط)			
الفرق	بلدان بدون مكاتب قطرية للصندوق	بلدان توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق	
0.32 (+37% انحراف معياري)	4.10	4.42	الصندوق
0.41 (+52% انحراف معياري)	3.88	4.29	بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات
باء- تصنيفات الإنجاز العام للمشروعات الواردة في تقارير إنجاز المشروعات (خمسة أو أكثر)			
الفرق	بلدان بدون مكاتب قطرية للصندوق	بلدان توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق	
13 نقطة مئوية	37%	50%	الصندوق
19 نقطة مئوية	21%	40%	بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات
جيم- تصنيفات الإنجاز العام للمشروعات الواردة في تقارير إنجاز المشروعات (2 أو أقل)			
الفرق	بلدان بدون مكاتب قطرية للصندوق	بلدان توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق	
6 نقاط مئوية	7%	1%	الصندوق
8 نقاط مئوية	8%	0%	بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات

المصدر: نظام إدارة النتائج التشغيلية (في 12 أكتوبر/تشرين الأول 2021).

² وفقا لنفس النهج المتبع في التقييم المؤسسي لعام 2016، يُنظر في تقارير إنجاز المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق عندما يكون إنجاز المشروع قد تحقق بعد ما لا يقل عن سنتين من إنشاء المكتب القطري.

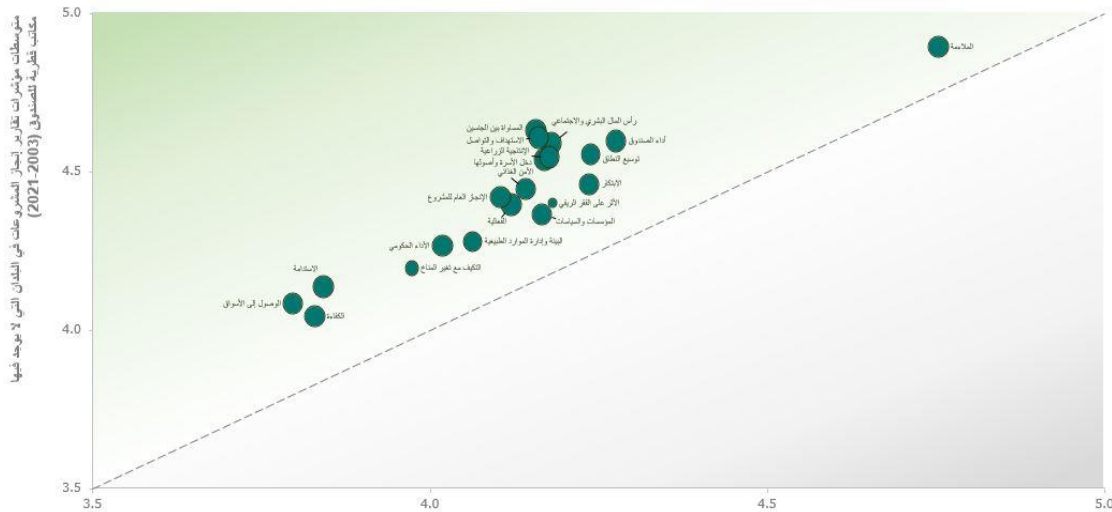
الصندوق - المشروعات المنجزة في الفترة من يناير/كانون الثاني 2003 إلى يونيو/حزيران 2021 التي نُشرت تقارير الإنجاز الخاصة بها. بلغت المشاهدات 206 في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية، بينما بلغت 257 في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.

بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات - المشروعات المنجزة في الفترة من 2005 إلى 2020 التي نُشرت تقارير الإنجاز الخاصة بها. بلغت المشاهدات 35 في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية، بينما بلغت 48 في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.

9- والأهم من ذلك أن هذا الارتباط القوي المبني على التجربة لا يقتصر على "الإنجاز العام للمشروعات" بل يشمل أيضا جميع أبعاد الأداء في تقارير إنجاز المشروعات، بما في ذلك الاستدامة وتوسيع النطاق، وهما مجالان رئيسيان في التجديد الثاني عشر للموارد. ويبين الشكل 1 أن أداء المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية كان في المتوسط أفضل في بُعد من أبعاد الأداء المحددة في تقارير إنجاز المشروعات مقارنة بالمشروعات التي نُفذت في بلدان بدون حضور قطري للصندوق.

الشكل 1

الحضور القطري وجميع أبعاد الأداء المحددة في تقارير إنجاز المشروعات



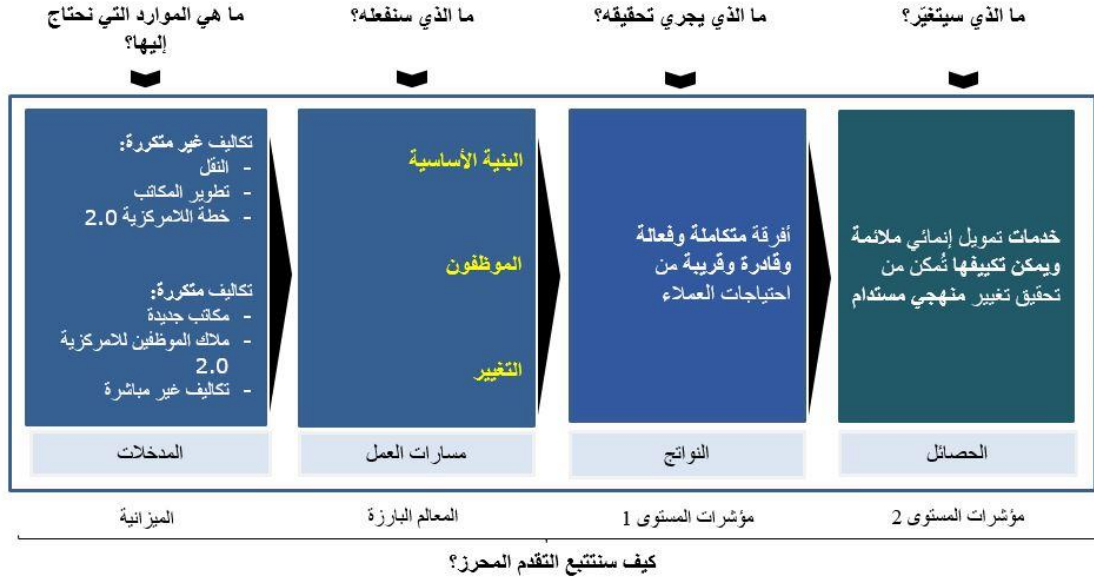
حجم الفقاعة: حجم عينة المؤشر (تتراوح بين 72 و470)

المصدر: نظام إدارة النتائج التشغيلية (في 12 أكتوبر/تشرين الأول)

الصندوق - المشروعات المنجزة في الفترة من يناير/كانون الثاني 2003 إلى يونيو/حزيران 2021 التي نُشرت تقارير الإنجاز الخاصة بها.

10- وهناك بالفعل كثير من العوامل الأخرى الخاصة بكل بلد والعوامل التي لا تتغير زمنيا والمرتبطة بالإنجاز العام للمشروعات والحضور القطري للصندوق. ويوضح الشكل 2 ما يحدث بمرور الوقت من حيث الإنجاز العام للمشروعات عند إنشاء مكتب قطري للصندوق. ومن بين البلدان الثلاثة والثلاثين التي تشملها العينة، تحسن أداء 22 بلدا بعد إنشاء مكاتب قطرية للصندوق. وعندما ننظر فقط إلى بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، نجد أن ما يقرب من 80 في المائة قد حقق أداء أفضل بعد إنشاء مكتب قطري للصندوق. وبعيدا عن محاولة إثبات وجود علاقة سببية، يُشكل هذا الارتباط الثابت من التجربة بوضوح بين الحضور القطري والإنجاز العام للمشروعات، ولا سيما في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، الأساس لوضع نظرية التغيير التي يتعين اختبارها بصورة متكررة كجزء من مسيرة التعلم في الصندوق نحو التحول إلى مؤسسة ميدانية فعالة.

النموذج المنطقي للامركزية 2.0



ثالثا - التعلم والتطور انطلاقا من التميز التشغيلي لإحراز النتائج

12- أجريت في الفترة 2018-2019 زيارات إلى 14 مركزا كجزء من استعراض داخلي مستقل أمسكت بزمامه وحدة التغيير والإيصال والابتكار لاستخلاص الدروس المستفادة وعرسها في هيكل لا مركزي محدث لضمان مواعمة الصندوق مع الغرض المنشود من أجل تحقيق رؤيته المستقبلية وتوجهه الاستراتيجي. وتستفيد اللامركزية 2.0 كثيرا من أربع أفكار رئيسية مستوحاة من هذه التجربة، كما تستفيد من الدروس الناشئة عن الخبرة المكتسبة خلال الأشهر الثمانية عشر الماضية، وتستجيب لها:

(1) **زيادة الحضور القطري.** اعتُبر وجود الموظفين في مركز وإدارتهم بلدا على مقربة من ذلك المركز غير فعال ومفتقر إلى الكفاءة مقارنة بالحضور داخل البلد. ومن خلال 14 زيارة والمقابلات المختلفة مع الموظفين، بات واضحا أن المراكز لا يُنظر إليها باعتبارها الأكثر فعالية إلا للبلد المضيف، في حين يرى كثيرون أن المكاتب التي يقودها مدير قطري هي الأفضل للجمع بين الإشراف والسياسات والشراكة، فضلا عن كونها الأكثر فعالية من حيث التكلفة. وأتاح تفشي جائحة كوفيد-19 أيضا نمودجا مهما للطريقة التي تمكن بها الموظفون العاملون داخل البلد من مواصلة دعم الشركاء الحكوميين والمشروعات بفعالية أكبر مما في البلدان الأخرى التي تعذر عليهم السفر إليها.

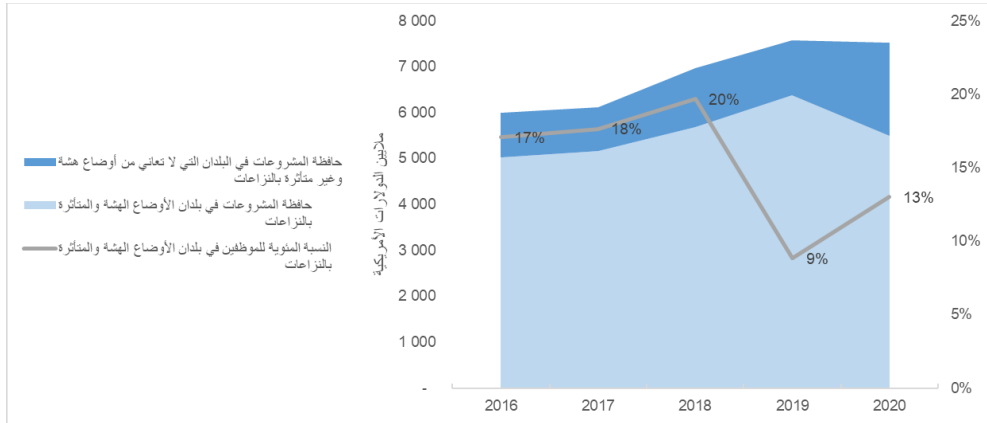
وتتمثل استجابة اللامركزية 2.0 في فتح وتعميق الحضور القطري للصندوق عن طريق التوسع من 40 إلى 50 مكتبا قطريا. وينبغي أن تكون الزيادة في الحضور القطري وقدرات التنفيذ موجهة إلى فجوات تخصيص الموارد والتنمية الحالية والمقبلة ومتماشية معها، وكذلك زيادة التركيز على بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات. وهذه الحالة الأخيرة قوية بصفة خاصة في ظل وجود حوالي 1.8 مليار شخص في جميع أنحاء العالم يعيشون حاليا في بيئات هشة أو متأثرة بالنزاعات (و تشير التقديرات إلى أن عددهم سيصل إلى 2.3 مليار شخص بحلول عام 2030).

وبناء على ذلك، سيُخصَّص التجديد الثاني عشر للموارد 50 في المائة و25 في المائة من الموارد الأساسية لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وبلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات على التوالي. وازدادت بالفعل خلال الفترة من عام 2016 إلى عام 2020 حصة حافظة مشروعات الصندوق

الجارية في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات بمقدار الضعف تقريبا من 16 في المائة إلى 27 في المائة. ومع ذلك، تراجعت النسبة المئوية لموظفي الصندوق الميدانيين في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات خلال نفس الفترة (انظر الشكل 4).³ ومن هنا فإن هذا التركيز المتزايد على الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات ينبغي أن يقابل بقدرات أكبر للموظفين وحضور قطري أقوى، فضلا عن موارد إضافية لحماية أمن الموظفين والأصول في الصندوق.

الشكل 4

حافضة المشروعات الجارية والنسبة المئوية للموظفين الميدانيين في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات



المصدر: نظام المئج والمشروعات الاستثمارية، وبيانات نظام PeopleSoft عن الموارد البشرية، والقائمة المنسقة للبنك الدولي بشأن بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاع.

وجرى بالتالي وضع نهج مستند إلى المقاييس وتطلي لتحديد الأولويات بشأن فتح المكاتب القطرية أو تطويرها. واستخدم فريق اللامركزية 2.0 متغيرات مرتبطة بحجم الحافضة، والأعمال في المستقبل، والهشاشة، والفقر والجوع، لإجراء تقدير شامل مصنف للمواقع المفضلة للمكاتب القطرية. واستكمل هذا التحليل الكمي بمناقشات مع المديرين الإقليميين ركزت على إمكانية تكوين الشراكات والمشاركة في السياسات وكذلك البيئة المواتية لأنشطة الصندوق والجدوى التشغيلية.

وستزيد خريطة المكاتب القطرية الجديدة نسبة المكاتب التي يقودها مديرون قطريون من 55 في المائة إلى 74 في المائة (عن طريق فتح أربعة مكاتب جديدة يقودها مديرون قطريون وتطوير 12 من المكاتب التي يقودها الموظفون المسؤولون عن البرامج القطرية إلى مكاتب يقودها مديرون قطريون). وسترتفع في الوقت نفسه حصة مجموع الحافضة التي يجري التعامل معها من خلال المكاتب القطرية من 72 في المائة إلى 82 في المائة. وعلاوة على ذلك، وتماشيا مع زيادة التركيز على بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات خلال فترة التجديد الثاني عشر للموارد، وقع الاختيار على ما يقرب من نصف المكاتب الجديدة والمطورة من قائمة البلدان الهشة وما يقرب من 70 في المائة من أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

(2) **نموذج المكاتب الإقليمية.** تشتت الموظفون التقنيون في المراكز مما أدى إلى تقييد مساحة التفاعلات الجيدة والمعرفة الأوسع وتبادل الدراية الفنية. وتتفق تحليلات المقارنات المعيارية في مختلف المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة على الحاجة الكبيرة إلى كتلة حرجة من الخبرة التقنية في المواقع اللامركزية. ومن شأن وجود جميع الموظفين التقنيين وفريق دائرة إدارة البرامج في

³ يرجع ذلك أساسا إلى الزيادة في مجموع الموظفين الميدانيين الذي صاحبه انخفاض في عدد الموظفين الميدانيين في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات خلال نفس الفترة. ويرجع السبب الأخير إلى إعادة تصنيف بعض البلدان التي يعمل فيها موظفون من الصندوق باعتبارها ليست بلدانا من بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات (مثل سيراليون وكوت ديفوار).

المكتب الإقليمي أن يعالج كثيرا جوانب الضعف التي أشار إليها التقييم المؤسسي لعام 2016 من حيث الطريقة التي يمكن أن تساهم بها اللامركزية في الأنشطة غير الإقرائية. وستكون الكتلة الحرجة من موظفي دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة أقرب إلى التحديات الإقليمية وستوفر القدرات التقنية الموضوعية للمشاركة في السياسات والأنشطة الاستشارية. ومن شأن وجود فريق إقليمي تابع لدائرة إدارة البرامج (بما يشمل مناصري إدارة المعرفة في الإقليم) أن يضمن سهولة الوصول إلى موارد المعرفة والتنسيق المنهجي للجهود مع هيكل إدارة المعرفة واستراتيجيتها المؤسسية الشاملة في الصندوق.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الكتلة الحرجة لا تنحصر فقط في تبسيط العمليات الداخلية وزيادة الفعالية، بل وكذلك تحسين التصورات بشأن ملاءمة الصندوق للدفع قدما بالتحول الريفي. وساعدت الإصلاحات الأخيرة على إدخال تحسينات كبيرة على التقديرات الخارجية لأداء الصندوق وعملياته التنظيمية (احتل الصندوق المرتبة الأولى في العالم في التصنيف الذي أجرته شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف وتقدير جودة المساعدة الإنمائية الرسمية). غير أن الحضور المحدود للصندوق داخل البلدان، بما في ذلك حضوره في المراكز، يعني أنه ليس متاحا أو مرئيا بالقدر الكافي لأصحاب المصلحة الآخرين على الخطوط الأمامية.

وتستجيب اللامركزية 2.0 عن طريق اقتراح إنشاء مكاتب إقليمية مزودة بأفرقة متكاملة كتطور من نموذج المراكز. وستستضيف المكاتب الإقليمية التي سيقودها مديرون إقليميون فريق دائرة إدارة البرامج الإقليمي بكامله وجميع الموظفين الحاليين والجُدد من جميع الدوائر ليكون مقرهم في الإقليم. وسيكفل المدير الإقليمي استجابة عمليات الصندوق فورا وبطريقة استراتيجية للسياق الإقليمي المتطور وأولويات السياسات الريفية في نفس الوقت الذي سيجري فيه تحقيق أقصى قيمة مقابل المال وزيادة كفاءة استخدام الموارد إلى أقصى حد. ومن المهم وجود موظفين إقليميين للعمليات كمنطلق نحو دعم جميع الخدمات المؤسسية: سيتولى هؤلاء الموظفون أيضا توفير الدعم الميداني للمكاتب القطرية في الإقليم وضمان سلامة أداء المكتب. وسيقدم الدعم في مجال الخدمات العامة مباشرة في المكتب الإقليمي من خلال موظفي فئة الخدمات العامة المعيّنين محليا، وسيعاد النظر في الدعم الإداري الروتيني وسيجري ترشيده لكي يحصل جميع الموظفين في المكتب الإقليمي على مستوى جيد من الدعم. وسيجري تعزيز الإبلاغ المزدوج لدمج أوجه التآزر والاستفادة منها على نحو أفضل من خلال أفرقة من مختلف الدوائر ممثلة في موقع واحد ذي تركيز إقليمي.

وسيوفر المكتب الإقليمي مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك الدعم البرامجي للأفرقة القطرية، وتعزيز التواصل وتوضيح الصورة، والتنسيق بين الدوائر، وإدارة المخاطر، والامتثال. وستُحدّد مواقع المكاتب الإقليمية في جميع أنحاء العالم بصورة أساسية تبعا لأفضل مكان للصندوق يتمكن فيه من تكوين شراكات تمكنه من الإمساك بوضوح بزمام قيادة عمليات صنع السياسات الريفية وتوسيع نطاق المكونات الجديدة والمبتكرة في نموذج عمله، وتجميع التمويل الإنمائي في الإقليم. وبالإضافة إلى ذلك، وبغض النظر عن اعتبارات الأمن والحياة الأسرية، يجب أن يكون المكتب الإقليمي في موقع ملائم لضمان كفاءة تكلفة القيام بالعمل (مثل الاتصال بالإنترنت، وتقليص مدة وتكلفة السفر إلى أدنى حد).

وسيكون للمكاتب القطرية المتعددة البلدان أيضا دور مهم في اللامركزية 2.0 كمراكز تقود برامج دون إقليمية مهمة بكفاءة (مثل منطقة الساحل) أو تتعامل مع حوافز مختلفة ذات وفورات حجم متزايدة، والاستفادة من خبرة ودراية المديرين القطريين المحنكين لتوجيه الزملاء الأقل خبرة والموظفين المبتدئين.

(3) **خط أمامي متمكّن ومقر قوي.** سادت شكوك حول هيكل اللامركزية في الصندوق باعتباره هيكلًا متجهًا من القمة إلى القاعدة ولاتزال هناك مخاوف بشأن الافتقار إلى التمكين وتفويض السلطة، وهو ما يُنفذ بصورة غير متسقة عبر الأقاليم رغم التوسع الكبير فيه. وييدي الموظفون رغبة صريحة في زيادة تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى. وعلى نفس المنوال، وفي ظل تعيّر موقع المنظمة إلى الميدان، بات أساسيا وجود مركز أكثر ملاءمة للغرض المنشود في المقر للتمكين من تغلغل التوجه الاستراتيجي وأدوات الدعم والمبادئ التوجيهية في الخطوط الأمامية. وبالمثل، يجب أن تتدفق المعلومات بسلاسة من الميدان إلى المقر من أجل تقديم تقارير مؤسسية شاملة وفي الوقت المناسب، ولاتخاذ القرارات المؤسسية. وتشمل استجابة اللامركزية 2.0 تطبيق إطار منقح لتفويض السلطة وإعادة هيكلة المقر والوصول به إلى المستوى الأمثل.

وفي عام 2021، نفذ الصندوق تغييرات جديدة جريئة لتمكين الموظفين وتعزيز ثقافة مكان العمل وزيادة تفويض السلطة للمديرين القطريين ورؤساء الوحدات. وصدر 43 تفويضا جديدا أو منقحا في العمليات والتوريد والموارد البشرية والتمويل/الميزانية والحوكمة/البروتوكولات، بعد مشاورات موسعة، لا سيما مع المديرين القطريين. وتشمل بعض التغييرات الرئيسية: التفويض من الباطن المسموح به للمديرين المتوسطين من الفئة ف 3 أو الموظفين الوطنيين من الفئة جيم؛ وزيادة تفويض سلطة التوريد للمديرين القطريين ورؤساء الوحدات؛ والتعيين المحلي الذي تسيطر عليه تماما حاليا الشعب اللامركزية المعنية؛ ويمكن للشعب اللامركزية أن تُجري استثناءات في مجال السفر وزيادة تمكين المديرين القطريين باعتبارهم المحاورين الرئيسيين مع الشركاء الحكوميين. وأنشئت أيضا مجموعة من الأدوات الجديدة، بما في ذلك استمارات إلكترونية رقمية تسمح لأي موظف في الصندوق بطلب تغييرات في تفويض السلطة أو تفسيره - مما يسمح بتبسيط عملية الاستعراض وتحديث تفويض السلطات بسرعة وكعملية حية. وعززت المساءلة من خلال إجراءات إصدار شهادات رقمية سنوية جديدة لكل موظف مفوض ولكل موظف مفوض من الباطن لتأكيد الالتزام بإطار المساءلة المحدث وإطار تفويض السلطة. وأجريت توعية بتفويض السلطات الجديد من خلال عروض توضيحية قُدمت إلى 15 شعبة ووصلت إلى 500 من موظفي الصندوق، بينما يجري إعداد دورة تدريبية عن طريق الإنترنت لإطلاقها في مطلع عام 2022. وستقوم وحدة المراقبة التابعة لشعبة المراقب المالي برصد تنفيذ تفويض السلطات وسُبلُغ الإدارة العليا بالنتائج.

ويُمثل الموظفون الوطنيون موظفي الصندوق الرئيسيين في الخطوط الأمامية المتمكنة، وسيكون لهم دور رئيسي في اللامركزية 2.0. وستتيح أيضا زيادة عدد المكاتب القطرية وحصّة المكاتب التي يقودها مديرون قطريون، وكذلك الحفاظ على استقرار نسبة الموظفين الوطنيين إلى موظفي الفئة الفنية في المكاتب الإقليمية، للصندوق تعيين الموظفين الوطنيين وزيادة الاستفادة منهم. والهدف من ذلك هو الاستفادة من معارف الموظفين الوطنيين وشبكاتهم وفهمهم لسياقات البلد وأولويات السياسات، وزيادة الاستمرارية المؤسسية. وفي الوقت نفسه، سيتيح التفاعل مع المديرين القطريين والموظفين الإقليميين وعملهم فرصا أكبر أمام الموظفين الوطنيين للتطور كمهنيين متخصصين في التنمية الدولية.

ولا تعني إعادة هيكلة المقر مجرد نقل موظفي الفئة الفنية التشغيليين والتقنيين (مثل موظفي دائرة إدارة البرامج وموظفي دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة) وإنشاء وظائف من فئة الخدمات العامة في الميدان، ولكن أيضا إعادة التفكير في كيفية بقاء الخدمات المؤسسية ومجموعة دعم الخدمات المؤسسية ملائمة للهيكل اللامركزي الجديد في الصندوق. وبصرف النظر عن إعادة هيكلة المقر، يحتاج الصندوق إلى وضع نُظم وعميات لضمان صلات (افتراضية) قوية بين الميدان والمقر. ومن هذا المنطلق، ساعدت جانحة كوفيد-19 على تسريع وتيرة التحول إلى العمليات غير الورقية والتشغيل الآلي والبرامج الحاسوبية التي تسمح بتبادل المعلومات والمعرفة وعمليات الموافقة وإصدار التصاريح

بسهولة أكبر للموظفين عندما يكونون في حالة تنقل. وتتماشى الإصلاحات الأخرى في الصندوق بالفعل مع اللامركزية 2.0، وتسعى إلى تهيئة بيئة يزداد فيها التعاون والمشاركة.

(4) **إدارة التغيير.** انطلاقاً من الدروس المستفادة أثناء عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، تلتزم اللامركزية 2.0 بنهج محوره الإنسان، وهو نهج منفتح يستند إلى اتصالات متبادلة واضحة ومتسقة وشفافة. وروعت أثناء إنشاء هيكل اللامركزية 2.0 مشاركة الموظفين من خلال وجود نائبي رئيس الصندوق المساعدين، ورئيس الموظفين "كجهات راعية تنفيذية"، وإنشاء هيكل حوكمة يُيسر مشاركة الموظفين. وعلى سبيل المثال، تضم مجموعة تنفيذ اللامركزية 2.0 جميع مديري الشعب "المستخدمة" والشعب "التمكينية" وكذلك رابطة موظفي الصندوق.

وعلاوة على ذلك، لا تُنشر معلومات عن اللامركزية 2.0 فقط في التجمعات المؤسسية الرسمية، بل وكذلك في المناقشات غير الرسمية. ويحتاج الموظفون إلى الاستماع إلى الأشخاص الذين يعرفونهم جيداً ويتقنون فيهم - أي الإدارة المتوسطة والقيادات الوظيفية - وإلى أن يكونوا قادرين على إطلاعهم بحرية على أفكارهم وشواغلهم. ويكفل ذلك تطبيق اللامركزية بطريقة تأخذ الجوانب الإنسانية للإصلاح في الحسبان وتراعي الظروف الفردية.

رابعاً- الميزانية

13- اللامركزية 2.0 ليست عديمة التأثير على التكلفة. وتبلغ التقديرات الحالية للتكاليف غير المتكررة التي ستُنفق لمرة واحدة والتكاليف المتكررة (مخصوصاً منها الوفورات) 12.3 مليون دولار أمريكي و6.4 مليون دولار أمريكي على التوالي. وتماشياً مع التجديد الثاني عشر للموارد وتركيز المجلس التنفيذي، ستكون العوامل الرئيسية المحركة للتكلفة مرتبطة بالعمل في أفريقيا وفي بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالزلازل⁴. غير أن هذا العمل هو ما تنشأ عنه معظم الفرص والتحديات وتتركز فيه بالتالي معظم التكاليف والاستثمارات.

الجدول 2

التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة التراكمية (تراكم الزيادات الهامشية السنوية) بحسب السنة والبنود الرئيسية

(ملايين الدولارات الأمريكية)

المراحل المتوقعة				
2024/2023	2022	2021	المجموع	
التكاليف غير المتكررة				
0.46	2.53	0.35	3.34	إنشاء المكاتب الإقليمية (بما في ذلك الترتيبات المؤقتة)
1.69	1.81	0.36	3.86	تطوير وإنشاء المكاتب القطرية
1.05	1.75	0.40	3.20	نقل الموظفين
0.31	0.16	-	0.47	الأمن
0.56	0.56	0.26	1.37	دعم مشروع اللامركزية 2.0
4.07	6.81	1.37	12.25	مجموع التكاليف غير المتكررة
التكاليف المتكررة التراكمية				
1.37	2.13	0.07	3.57	تكاليف تشغيل المكاتب الإقليمية
1.06	2.20	0.15	3.41	تكاليف تشغيل المكاتب القطرية (الموظفون والمرافق)
(1.99)	0.13	0.18	(1.68)	تكاليف التوظيف (مخصوصاً منها الوفورات)
0.59	0.51	-	1.11	تكاليف الأمم المتحدة وغيرها
1.03	4.97	0.41	6.41	مجموع التكاليف المتكررة

⁴ على سبيل المثال، يزيد تعويض المديرين القطريين في البلدان التي تعاني من أوضاع متأثرة بالزلازل بنسبة 28 في المائة، وتزيد تكلفة إنشاء مكتب بنسبة تتراوح بين 38 و15 في المائة، تبعاً لشدة الزلازل.

14- ولتقديم لمحة عامة موجزة عن عناصر الميزانية المذكورة أعلاه، ترد أدناه العوامل الرئيسية المحركة للتكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة.

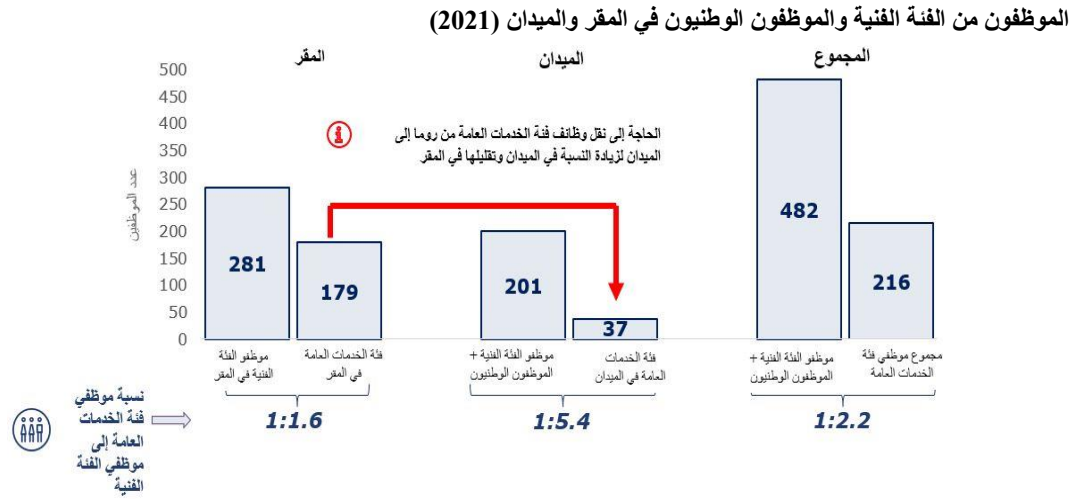
التكاليف غير المتكررة

- يشير إنشاء المكاتب الإقليمية إلى النفقات المرتبطة بإنشاء المكاتب الإقليمية، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والأمن، والأثاث، والتركيبات وملحقاتها، إلى جانب جملة أمور أخرى.
- يشمل تطوير وإنشاء المكاتب القطرية للصندوق تكاليف إنشاء أربعة مكاتب يقودها مديرون قطريون وستة مكاتب جديدة يقودها موظفون مسؤولون عن البرامج القطرية، وكذلك تطوير 12 مكتبا قطريا من مكاتب يقودها موظفون مسؤولون عن البرامج القطرية إلى مكاتب يقودها مديرون قطريون.
- يشمل نقل الموظفين نفقات النقل التي قُدرت باستخدام متوسط تكلفة الأمم المتحدة، وهو 50 000 دولار أمريكي.
- تشمل تكاليف الأمن شراء مجموعة موصى بها من عناصر الأمن الإضافية لبلدان الأوضاع المتأثرة بالنزاعات.
- يُشير دعم مشروع اللامركزية 2.0 إلى مدير المشروع وخمسة استشاريين.

التكاليف المتكررة التراكمية

- ترتبط نفقات تشغيل المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية أساسا بارتفاع تكاليف المرافق بسبب المكاتب الجديدة أو المطورة (مثل الإيجار، والمرافق، وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وكذلك تكاليف الموظفين في حالة المكاتب القطرية.
- بدلا من ذلك، تشمل تكاليف التوظيف فرق التكلفة لمتوسط التعويضات الأعلى لموظفي الفئة الفنية في المكاتب الإقليمية بالمقارنة مع موظفي المقر، وتكلفة موظفي العمليات الإقليميين في دائرة خدمات المنظمة في المكاتب الإقليمية. وتتبع الوفورات من إلغاء بعض وظائف فئة الخدمات العامة في المقر واستبدالها بوظائف في المكاتب الإقليمية، ومن الحفاظ على استقرار نسبة الموظفين الوطنيين إلى موظفي الفئة الفنية.
- تتألف تكاليف الأمم المتحدة من الزيادة في رسوم إدارة الأمم المتحدة للسلامة والأمن بسبب زيادة نفقات الموظفين الميدانيين والمنسقين المقيمين.

15- ومن المهم أيضا التأكيد على أن اللامركزية 2.0 ليست بدون تأثير على التكلفة، ومع ذلك ستتحقق بعض التغييرات التي ستؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة للمنظمة. ويشمل ذلك على سبيل المثال وفورات تُقدَّر بحوالي 1.7 مليون دولار أمريكي في التكاليف السنوية المتكررة بعد نقل موظفي فئة الخدمات العامة إلى الميدان لدعم موظفي الفئة الفنية في المكاتب الإقليمية. وسيؤدي نقل موظفي فئة الخدمات العامة إلى المكاتب الإقليمية إلى إعادة موازنة النسبة بين فئة الخدمات العامة والفئة الفنية بين المقر والميدان (انظر الشكل 5).



المصدر: بيانات نظام PeopleSoft عن الموارد البشرية.

16- وبالمثل، يعني الحفاظ على استقرار نسبة الموظفين الوطنيين إلى موظفي الفئة الفنية في الميدان وجود عدد أكبر من الموظفين الوطنيين مقارنة بما كان يمكن أن يتحقق لو استمر الصندوق في الأخذ بنفس النموذج الميداني وتخطيط القوى العاملة. وعلاوة على ذلك، وبفضل زيادة حضور الموظفين داخل البلد، سيكون من الممكن تقصير مسافات السفر اللازمة لبعثات الإشراف والتصميم، وسيترافق ذلك بوفورات ناشئة عن زيادة السفر المحلي بدلا من السفر الدولي. وعلاوة على ذلك، يجري التفاوض على اتفاقات أفضل بشأن المباني الجديدة والمحسنة، بما في ذلك الإيجار المجاني للمكاتب الجديدة. وفيما يتعلق بالمكاتب الإقليمية، جرى الاتفاق عليها بالفعل في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، ولا تزال المناقشات جارية أيضا في المكاتب الإقليمية لأفريقيا الشرقية والجنوبية، وآسيا والمحيط الهادي، وكذلك بعض المكاتب القطرية.

خامسا- تحديث عن التقدم المحرز

17- انصب التركيز في عام 2021 على الانتهاء من تصميم مشروع اللامركزية 2.0، واتخاذ الخطوات الأولى المهمة في أفريقيا. وتتجسد النية في التحول إلى مؤسسة ميدانية بالفعل في القوى العاملة الجديدة المنقسمة بين المقر والميدان، وما يقابل ذلك من اتجاه نحو زيادة عدد الموظفين في الميدان بأربع نقاط مئوية سنويا (من 32 في المائة إلى 36 في المائة) على النحو المتوخى في خطة التنفيذ. ويمضي العمل أيضا بصفة عامة في المسار السليم نحو تحقيق النسبة المستهدفة، وهي 45 في المائة. وفيما يلي أهم المعالم البارزة الرئيسية التي تحققت حتى الآن:

(1) **المكاتب الإقليمية.** جرى تأكيد المواقع ومباني المكاتب للترتيبات الطويلة الأجل والمؤقتة في أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية. وستكون المكاتب جاهزة، وسيُنقل المديرون الإقليميون وأفرقتهم بحلول نهاية العام. وجرى أيضا تسريع تعيين الموظفين الجدد في مكاتب دعم العملاء وموظفي العمليات الإقليمية في وحدة الدعم الميداني. وأخيرا، من المتوقع اتخاذ قرار بشأن موقع المكتب الإقليمي في آسيا والمحيط الهادي بحلول نهاية العام. وسيُتخذ قرار بشأن المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي والنوع الملائم من البصمة القطرية/المؤسسية في عام 2022 بعد إجراء استعراض للميزة النسبية للصندوق، والعرض والتوجه المقبلين في أمريكا اللاتينية والكاريبي (انظر الإطار 1).

(2) **خريطة المكاتب القطرية والوظائف.** صدرت الموافقة على البلدان التي سُنَّطى الأولوية لفتح وتطوير مكاتب قطرية فيها. ويُعطي ذلك صورة كاملة عن جميع المكاتب القطرية المتعددة البلدان التي سيقودها مديرون قطريون وموظفون مسؤولون عن البرامج القطرية، والمكاتب الإقليمية في الميدان، وسيساعد على إنشاء المكاتب وتزويدها بالموظفين من شُعبة الموارد البشرية ووحدة الدعم الميداني. وسُنَّفَّح القائمة سنويا وسيجري تحديثها عند الاقتضاء، تبعا لقيود الميزانية والأولويات المتطورة. وبالإضافة إلى ذلك، تصب النتائج النهائية الناشئة عن التخطيط الدينامي للقوى العاملة ومراجعة الوظائف في خريطة وظائف مشروع اللامركزية 2.0، وهي أداة للإدارة من أجل الوفاء في الوقت المناسب بمهام التعيين، وإعادة التكاليف، ونقل الموظفين تبعا لنموذج اللامركزية 2.0 وجدولها الزمني.

(3) **انتقال فئة الخدمات العامة.** اتخذت عدة تدابير لدعم موظفي المقر من فئة الخدمات العامة الذين يشغلون وظائف سيجري إلغاؤها بعد إنشاء وظائف جديدة في الميدان. ولضمان توافر مجموعة من الوظائف لاستيعاب الموظفين المتضررين، جُمِدت في أكتوبر/تشرين الأول 2020 عمليات التوظيف الخارجي لشغل وظائف فئة الخدمات العامة الشاغرة. ونُفذت تدابير استثنائية في أغسطس/آب 2021 للسماح بنقل موظفي فئة الخدمات العامة المتضررين إلى الوظائف الشاغرة بنفس الرتبة، وإعطاء الأولوية لطلبات الموظفين المتضررين في جميع عمليات التعيين في وظائف فئة الخدمات العامة. وبالإضافة إلى ذلك، عُلقَت الأحكام المتعلقة بالفائض الوظيفي والقواعد المتعلقة بشغل الوظيفة لمدة 12 شهرا بصورة مؤقتة لجميع الموظفين المتضررين.

ووضعت خطة مدتها ثلاث سنوات لتحقيق الانتقال في فئة الخدمات العامة، وتبين الخطة بالتفصيل العدد الإجمالي للموظفين المتضررين، بحسب مستوى الرتبة والمجموعة الوظيفية. وتوضح الخطة بالتفصيل أيضا مجموع عدد الوظائف التي من المتوقع أن تصبح شاغرة سواء من خلال التناقص الطبيعي أو الإنهاء الطوعي للخدمة، أو بسبب كونها وظائف أنشئت حديثا. وبالإضافة إلى ذلك، يجري استخدام احتياطي خاص لتعيين شاغلي الوظائف في مهام مؤقتة في الحالات التي لم تحدّد فيها وظيفة بديلة قبل الموعد المتوقع لإلغاء الوظائف التي يشغلونها. ويسمح هذا النهج الذي جرى وضعه خصيصا للصندوق بتوقع الاحتياجات اللازمة لإدارة القوى العاملة الفعالة في المدى المتوسط لضمان الاحتفاظ بالموهب الحالية الضرورية لإحداث تحول في عمل الصندوق.

(4) **الحوكمة والرصد.** وُضعت عدة إجراءات روتينية لاتخاذ القرار بشأن تنفيذ اللامركزية 2.0 وحل مشاكلها وإيجاد حيز للتواصل. وتشمل هذه الإجراءات إنشاء مجموعة تنفيذ اللامركزية 2.0 التي تقدم تحديثات فصلية إلى لجنة الإدارة التنفيذية واجتماعات اللجنة التوجيهية مع قادة التنفيذ، بالإضافة إلى التفاعلات المخصصة والعامة وآليات الإبلاغ. ويعالج ذلك فجوات الحوكمة والرصد الموجودة في جهود اللامركزية السابقة، كما أشار إلى ذلك تقرير التقييم المؤسسي لعام 2016.

سادسا- المراحل والخطوات المقبلة

18- تطبق اللامركزية 2.0 على ثلاث مراحل متتابعة:

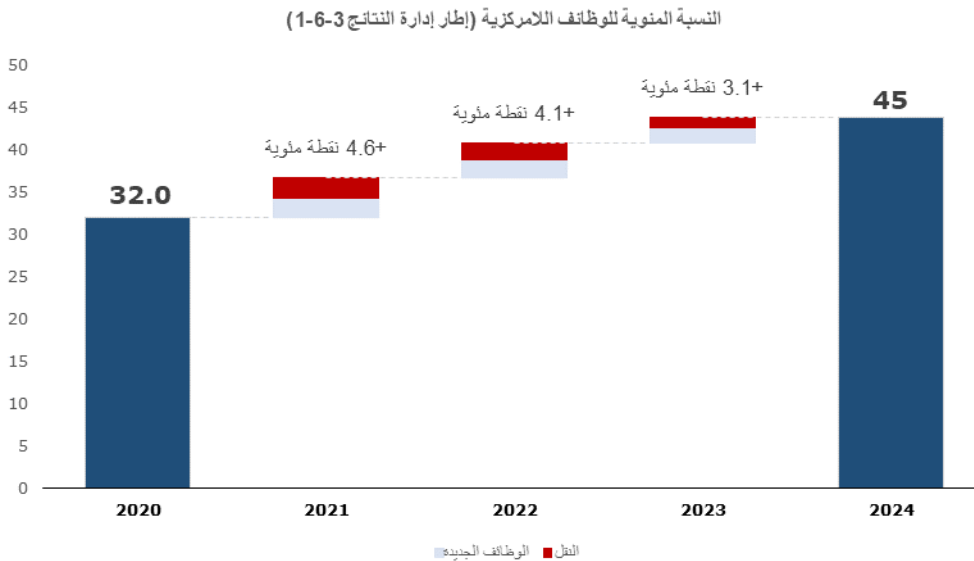
(1) **التصميم والانتقال الأولي (2021).** من المتوقع أن يبدأ انتقال الأفرقة الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج إلى أبيدجان ونيروبي واتخاذ قرار بشأن موقع المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي بحلول نهاية العام. وينصب التركيز في عام 2021 على الانتهاء من تصميم الإصلاح، بما يشمل وضع خريطة المكاتب القطرية والوظائف (الهيكل التنظيمي)، والتخطيط، والبدء في انتقال فئة الخدمات العامة، وإنشاء هيكل حوكمة اللامركزية 2.0، وإعداد الميزانية وتأكيداتها.

وفيما يلي الخطوات الرئيسية الفورية المقبلة للامركزية 2.0:

- اتخاذ قرار بشأن موقع المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي.
 - وضع الترتيبات المؤقتة للمكاتب، ونقل الموظفين إلى أبيدجان ونيروبي.
 - ضمان تحقيق التوازن السليم بين سلاسة انتقال جميع موظفي فئة الخدمات العامة المتضررين واستمرارية العمل، مع تحقيق المستوى الأمثل لإلحاق الموظفين الميدانيين الجدد بالعمل/تدريبهم، في مكاتب دعم العملاء.
 - تأكيد خريطة الوظائف النهائية للامركزية 2.0 (بدءاً من أبيدجان ونيروبي)، مما يتيح إمكانية التنبؤ بنقل جميع الموظفين وإعادة تكليفهم وتعيينهم.
- (2) **تحسين الأفرقة المتكاملة والحضور القطري (2022).** يبدأ إنشاء المكتب القطري لآسيا والمحيط الهادي على غرار المكاتب القطرية التي أنشئت في أفريقيا. وتصب الدروس الأولى المستفادة من الخبرة المكتسبة في أفريقيا في هيكل المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والكاريبي وموقعه، استناداً إلى الرؤية والعرض الجديدين لأمريكا اللاتينية والكاريبي (انظر الإطار 1). ويجري تنفيذ جميع أنشطة الموارد البشرية المرتبطة بإعادة التكليف والنقل والتعيين في مشروع اللامركزية 2.0 استناداً إلى التخطيط الدينامي للقوى العاملة. وسيجري فتح عدد معقول من المكاتب القطرية الجديدة وتطوير المكاتب القائمة، مع إعطاء الأولوية لأفريقيا الغربية والوسطى/أفريقيا الشرقية والجنوبية؛ ويبدأ الموظفون الدوليون غير التابعين لدائرة إدارة البرامج في الانتقال إلى المكاتب الإقليمية.
- (3) **خط النهاية (2023/2024).** يبدأ تشغيل الهيكل الكامل للامركزية 2.0 في أفريقيا الغربية والوسطى/أفريقيا الشرقية والجنوبية في عام 2023. وسيجري الانتهاء من نقل الموظفين الدوليين إلى المكاتب الإقليمية لآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي. وسيجري تطوير وافتتاح المكاتب القطرية المتبقية.

الشكل 6

المسار المتوقع لموظفي اللامركزية



اللامركزية في الصندوق وإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي

كما جاء في القسم 2، فإن "عائد" الحضور القطري يظهر بوضوح أكبر في بلدان الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات والبلدان الضعيفة المؤسسات. وقد لا يكون نموذج اللامركزية الذي يتوسع فيه الصندوق من خلال إنشاء عدد من المكاتب القطرية لدعم تصميم البرامج وتنفيذها الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة في إقليم يوجد فيه عدد كبير من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا. وسيستفيد إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي من الدروس المستفادة من تنفيذ اللامركزية 2.0 في أفريقيا وآسيا في الوقت الذي سيستمر فيه تحقيق التوازن السليم بين القرب وفورات الحجم في كل إقليم.

وكخطوة أولى في خريطة اللامركزية 2.0، جرى تطوير مكتب هايتي الذي يقوده الموظف المسؤول عن البرنامج القطري إلى مكتب يقوده مدير قطري ومزود بالعدد الكافي من الموظفين والمعدات. ويأتي ذلك أيضا في إطار الاستجابة لاتساع البرنامج التشغيلي في البلد الوحيد الذي يعاني من أوضاع هشة ومتأثر بالنزاعات في أمريكا اللاتينية والكاريبي ويوجد فيه برنامج ممول من الصندوق. وتنتمي غالبية بلدان إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي التي توجد فيها برامج عاملة إلى فئة البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، وبعضها يمضي في المسار نحو التخرج من قائمة البلدان المؤهلة للتمويل من الصندوق بما يتماشى مع السياسة التي اعتمدها الصندوق مؤخرا. وستتغير برامج الصندوق استجابة لتراجع موارد التمويل، ولذلك ينبغي أن تزداد أهمية الأنشطة غير الإقراضية كوسيلة لدعم جداول أعمال السياسات الريفية. وينبغي أن تتبع استجابة اللامركزية 2.0 في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي من نموذج مختلف، مع مراعاة ما يلي:

- 1- **الشراكات.** لن يحل الصندوق وحده مشاكل الفقر الريفي المتعددة الأبعاد في أمريكا اللاتينية والكاريبي. ولا تزال بعض بلدان الإقليم في حاجة إلى استثمارات كبيرة في المناطق الريفية، ولذلك ستكون هناك حاجة إلى جهات كبيرة مشاركة في التمويل، مثل البنك الدولي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومصرف أمريكا الوسطى للتكامل الاقتصادي، والصندوق الأخضر للمناخ، وغيرها. وعلاوة على ذلك فإن حل قضايا التنمية الريفية، مثل التنمية دون الوطنية، والهجرة، وعدم المساواة في الدخل بسبب نوع الجنس والأصل العرقي، والشمول المالي، إلى جانب مشاكل أخرى، يتطلب من الصندوق العمل في شراكات محلية مع المؤسسات التقنية التي لديها معرفة واسعة في كل بلد. ويمكن أن يعني ذلك في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي تكوين شراكات مع مؤسسات الفكر والرأي و/أو مختبرات الابتكار و/أو مراكز البحوث، من خلال انتداب موظفين إلى هذه المؤسسات، والاستفادة من دراية الصندوق، ودعم مشاركة الصندوق في الجوانب التقنية والاستشارية وفي السياسات، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والأنشطة الإقراضية.
- 2- **عدم المساواة.** على الرغم من التقدم الكبير الذي تحقق خلال العقود الأخيرة، تعاني بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي من عدم المساواة بصورة أكبر مما في بلدان الأقاليم الأخرى التي حققت مستوى مماثلا من التنمية. وعدم المساواة ليس واسعا فحسب، بل أن معدلات الفقر الريفي ظلت مرتفعة باستمرار وتُمثل نسبة كبيرة من الفقر المدقع. ويتمتع الصندوق بسعة طيبة في دعم الحكومات المختلفة بمشروعات موجهة ومصممة بصورة جيدة لمعالجة الفقر الريفي. ومع ذلك، لا تزال هناك قائمة طويلة بأمر ينبغي القيام بها لتحقيق تنمية كاملة، ولا سيما في القطاع الريفي، ولكن بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي تجد صعوبة في المضي قدما. وإذا كان الصندوق يريد الحفاظ على ملاءمته وما يقدمه من دور داعم في الإقليم، يتعين عليه تغيير ما يعرضه من أدوات في ظل قلة أدوات الإقراض المتاحة. وسيطلب دعم الحد من الفقر الريفي قدرة على التأثير على صانعي السياسات والبقاء على مقربة من مراكز الحكومات حيث تُتخذ القرارات. وينبغي أن يُسهل نموذج اللامركزية في الإقليم المشاركة في السياسات وبرامج المساعدة التقنية.
- 3- **الابتكار.** نظرا لأن كثيرا من بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي تتحول من اقتصاد قائم على الكفاءة إلى اقتصاد قائم على الابتكار، سُدّج الاستثمارات والشراكات من أجل زيادة الابتكارات التكنولوجية والاجتماعية وفي مجال الحوكمة ضمن جدول الأعمال. والواقع أن المؤسسات المالية الدولية الأخرى قدمت استثمارات كبيرة في برامج الابتكار الريفي التي تُشكل أولويات للسياسات في كثير من بلدان أمريكا اللاتينية والكاريبي. ومع ذلك، لا يُخصص الصندوق سوى 3.5 في المائة من برنامجه وقروضه ومنحه لأنشطة الابتكار. وفي هذا الصدد، يُشير التقييم المؤسسي الأخير للابتكار (2020) إلى أن على الصندوق زيادة التمويل وأن يكون لديه إطار تشغيلي أشمل لتجميع الابتكارات كي تُحدث تأثيرا

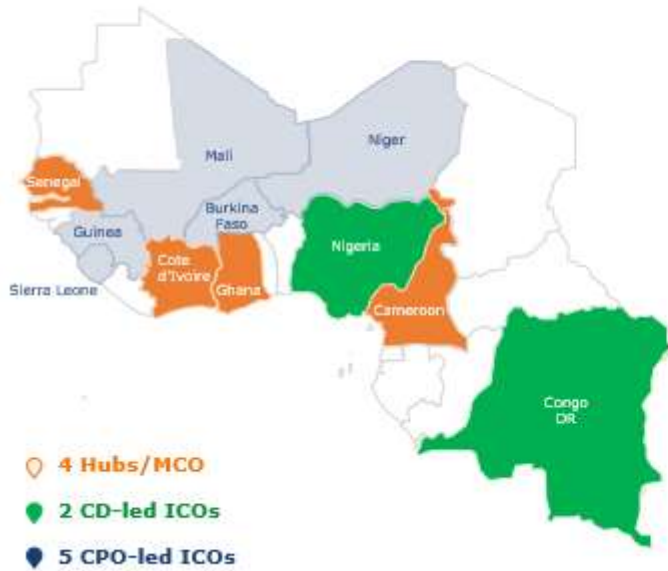
تحويلها أكبر. وتتطور مراكز الابتكار في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي وفق سياسات وطنية أو خطط تمويل تسعى إلى تعزيز بيئة مواتية. ويمكن للصندوق أن يعمل من خلال نُظم الابتكار الوطنية لتمويل جدول أعمال التنمية الريفية وتعزيزه بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من المساعي المحلية.

-4 **الاستثمار (المؤثر).** ينبغي أن يكون العمل مع القطاع الخاص على رأس الأولويات في أمريكا اللاتينية والكاريبي. ولا تمضي تنمية القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع النُظم الغذائية التي تأكدت فعاليتها وجهود الحد من الفقر والجوع فحسب، بل يزداد اهتمام المستثمرين من القطاع الخاص بتوجيه مبالغ كبيرة من الأموال مباشرة إلى السياسات والبرامج ذات الأهداف المناخية والاجتماعية والمتعلقة بالحوكمة. وتُشير تقديرات شبكة Aspen لرواد التنمية إلى أن أصول الاستثمارات المؤثرة الخاضعة للإدارة في أمريكا اللاتينية والكاريبي تناهز 5 مليارات دولار أمريكي، مما يدل على زيادة قوية في رأس المال خلال العقد الماضي. ويمكن تنفيذ استثمارات مؤثرة أينما وجد إطار مؤسسي وقانوني قوي لتيسير هذه الاتفاقات (مثل الشراكات الراسخة بين القطاعين العام والخاص) وتُظم المعلومات الجيدة وأدوات للتحقق و"التمويل من أجل تحقيق النجاح" (مثل سندات الأثر الاجتماعي). وبالتالي، ينبغي أن تتركز خبرة الصندوق مع القطاع الخاص في المواقع الرئيسية التي توجد فيها كتلة حرجة من المستثمرين المؤثرين إلى جانب مؤسسات الاستثمارات المؤثرة السليمة، مثل البرازيل والمكسيك وبيرو.

Indicative maps (Africa and Asia and the Pacific)

1

WCA - Current map with all ICOs



WCA - Indicative map with all ICOs



ESA - Current map with all ICOs

- 3 MCOs
- 8 CPO-led ICO



ESA - Indicative D2.0 map with all ICOs

- 1 RO
- 2 MCOs
- 6 CD-led ICOs
- 4 CPO-led ICOs



APR - Current map with all ICOs



APR - Indicative D2.0 map with all ICOs

