Distribution : Restricted
Original: English

EB 2002/76/R.7
البند 5 من جدول الأعمال

7 August 2002
Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي – الدورة السادسة والسبعون

روما، 4-5 سبتمبر/أيلول 2002

الأولويات الاستراتيجية للصندوق وبرنامج عمله لعام 2003

Document # :274543
Library: DMS

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

المحتويات

أولا –	**مقدمة**	**1**
ثانيا –	**تنفيذ الإطار الاستراتيجي**	**1**
ثالثا –	**الأولويات الاستراتيجية لعام 2003**	**6**
	ألف – البرامج الإقليمية	6
	باء – برنامج السياسات واستقطاب التأييد	14
	جيم – برنامج تعبئة الموارد	15
	دال – الخدمات الشاملة	16
رابعا –	**برنامج العمل الشامل**	**18**
خامسا –	**آثار برنامج العمل على الموارد**	**18**
سادسا –	**القضايا التنظيمية**	**19**
سابعا –	**الاستنتاجات**	**20**
ملحق		
	الهيكل التنظيمي	22

أولا – مقدمة

1 - تحل هذه الوثيقة المعنونة "الأولويات الاستراتيجية للصندوق وبرنامج عمله لعام 2003" محل وثيقة العرض العام للميزانية التي كانت ترفع إلى دورات المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول في السنوات الماضية. والغرض من هذه الوثيقة هو إتاحة الفرصة للمجلس التنفيذي لتزويد الإدارة بتعليقاته على أولويات الصندوق لعام 2003 على نحو ما هي محددة في الوثيقة الحالية مع تركيز خاص على الهيكل والمحتوى، والعملية.

2 - ويتحكم تنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 بعملية التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد في الصندوق. ومن المزمع أن تتسم هذه العملية بقدر أكبر من الشفافية والشمولية، ولاسيما في ظل تطبيق مبدأ النمو الصفري، وتشكل هذه الوثيقة خطوة على طريق تحقيق ذلك. وتركز العملية الجديدة على تخصيص الموارد بالاستناد إلى مهمة الصندوق وأهدافه الاستراتيجية. وتنقسم العملية إلى مرحلتين متمايزتين هما: (i) مرحلة التحليل والتخطيط (يناير/كانون الثاني – يوليو/تموز)؛ (ii) مرحلة الميزنة (سبتمبر/أيلول وحتى صدور موافقة مجلس المحافظين). وتتصب العملية على التخطيط والتقييم، والمساءلة، وإدارة الموارد الشاملة. وستعني المرحلة التالية من العملية بالتخصيص الفعلي للموارد في مختلف الوحدات التخطيطية وستتوج بإعداد وثيقة الميزانية التي سترفع إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2002.

3 - كما تبرز هذه الوثيقة التحولات والبنود التي ترى الإدارة أنها ستؤثر على برنامج العمل والميزانية الإدارية لعام 2003. وتتألف الوثيقة من سبعة أجزاء. ويبدأ الجزء "ثانيا" بوصف موجز لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 وصلته بعملية التخطيط السنوية. ويسلط الجزء "ثالثا" الضوء على الأولويات الاستراتيجية للصندوق عام 2003. ويحتوى هذا الجزء على معلومات عن مختلف الأنشطة التشغيلية للصندوق. أما الجزءان "رابعا" و "خامسا" فهما مكرسان لرسم معالم برنامج عمل المؤسسة وآثاره على الموارد. ويقدم الجزءان المذكوران بعض الأرقام الإشارية لمرحلة الميزنة التي تبدأ في سبتمبر/أيلول. ويختتم الجزء "سابعا" الوثيقة بالإدلاء ببعض الملاحظات على سير العملية حتى الآن وعلى الخطوات المقبلة.

ثانيا – تنفيذ الإطار الاستراتيجي

4 - تشكل الأهداف الإنمائية للألفية إطارا مشتركا للمجتمع الإنمائي. وتشكل هذه الأهداف مجموعة معتمدة من الغايات والأرقام المستهدفة للحد من الفقر التي تعكس توافقا عالميا بأن التنمية ستقود إلى التخفيف من وطأة الفقر. وثمة إقرار كاسح الآن بأهمية الحد من الفقر، إلا أن جهود الحد من الفقر الريفي لا تحظى بالكثير من الاهتمام. وقد وضع الإطار الاستراتيجي للصندوق على أساس أنه يشكل جزءا من الالتزام العالمي الواسع بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وفي هذا الصدد فإن الصندوق سيواصل العمل على إنجاز مهمته المتمثلة في "تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر"، على النحو الذي يختارونه هم، وذلك عبر دعم التنمية الاجتماعية، والمساواة بين الجنسين، وتوليد الدخول، والنهوض بالحالة التغذوية، وضمان الاستدامة البيئية والتسيير الرشيد. وتتمحور عملية التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد في الصندوق حول المهمة المذكورة. وتسعى هذه العملية إلى تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية تشكل الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006:

- تعزيز قدرة فقراء الريف ومنظماتهم؛
- تحسين الوصول المتكافئ إلى الموارد الطبيعية والتكنولوجيات الإنتاجية؛
- تيسير الوصول إلى الخدمات المالية والأسواق.

5 - وفيما يتعلق بهذه الأهداف فإن الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 يركز على الحاجة إلى الاستفادة من دور الصندوق التحفيزي من خلال ما تخلفه عملياته الميدانية من أثر على الفقر الريفي وصلتها بمستوى السياسات. ولتعزيز الأثر المذكور فإن على الصندوق أن يقوي من دوره ضمن المجتمع الدولي، وبالشراكة مع جهات أخرى، في الدعوة إلى توفير المناخ الإقليمي والعالمي الداعم. وقد أقر المجلس التنفيذي الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 في ديسمبر/كانون الأول عام 2001، فيما وافق عليه مجلس المحافظين في فبراير/شباط عام 2002.

6 - وقد قامت كل الوحدات التخطيطية داخل المنظمة بتقديم برامج العمل الخاصة بها مع إشارة واضحة إلى مدى إسهام برامجها وأنشطتها في تنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. ولأغراض التخطيط، وبغية تزويد الإدارة بالخيارات والمعلومات المتصلة بالمفاضلات، فقد طلب إلى الوحدات إعداد تصورين لميزانياتها: الأول يقل بنسبة 10% عن مخصصات الوحدة في العام الماضي، والثاني يزيد بنسبة 10% عن تلك المخصصات.

7 - وترتكز الأولويات المجموعة المعروضة هنا على التصورين آنفي الذكر، مع الإدراك بأن هذين التصورين اللذين يقلان أو يزيدان بنسبة 10% عن المستوى السابق سيتيحان للإدارة قسطا أكبر من المرونة في ترتيب أولوياتها الاستراتيجية في حالة النمو الحقيقي الصفري المؤسسي. وبالتالي فإن من المتعذر تنفيذ كل الأنشطة المقدمة في هذه الوثيقة في آن واحد. وفي هذا السياق فإن الإدارة ستحدد المخصصات الفعلية في المرحلة التالية التي تبدأ في سبتمبر/أيلول. وهكذا فإن زيادة موارد نشاط ما في وحدة تخطيطية بنسبة 2 – 3% مثلا يعني أن على الصندوق خفض مخصصات نشاط آخر ضمن تلك الوحدة أو في أي وحدة تخطيطية أخرى.

8 - وتتيح خطط الوحدات المفصلة لإدارة الصندوق رصد وتقييم التنفيذ على أساس مؤشرات معتمدة للأداء. وتوفر أهداف الوحدات وأنشطتها ومؤشراتها معا نظاما لتحويل الأهداف المطلقة إلى أنشطة محسوسة، وهو ما تدعو إليه الحاجة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية بطريقة تفاعلية. ويواري تنظيم المؤشرات ضمن هيكل إبلاغ رسمي وفقا للموضوعات والأولويات الاستراتيجية إلى تيسير عمليات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ويساعد على تركيز جهود الصندوق على بضعة مجالات ذات أولوية. على أن تحديد مؤشرات صائبة للأثر وقياس الأداء في التنمية عموما ما يزال يمثل تحديا من التحديات، بالإضافة إلى تطوير الدعم المناسب لتكنولوجيا المعلومات. وكخطوة أولى على طريق استحداث نظام شامل، فقد طلب إلى الوحدات التخطيطية أن تحدد طبيعة الفئة العريضة التي يفترض أن نشاطا مقترحا ما يرمي إلى مساندتها. وتشمل الفئات العريضة تحقيق الأثر، والابتكار، والسياسات، وعلاقات الشراكة، وتطوير الموارد البشرية، والتخطيط واستخدام الموارد بكفاءة، والتعلم، والعمل الجماعي، والاتصالات. ويجرى إنشاء فريق مهمات تحت إشراف نائب رئيس الصندوق لوضع برنامج شامل للرصد والتقييم لضمان رصد تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

9 - وتعتبر الأهداف الثلاثة للإطار الاستراتيجي للفترة 2002–2006 أهدافا طويلة الأجل، ويدرك الصندوق حق الإدراك أن مهمته وهذه الأهداف تمثل تحديا كبيرا. غير أن الصندوق واثق من أن استعداداته وقدراته الذاتية ستمكنه

من تحقيق قدر أكبر من الإنجازات في الفترة 2002–2006. وتوفر المهمة والأهداف الاستراتيجية للصندوق الإرشادات والقيم اللازمة للعمل معا عبر الإدارات ومع الجهات الشريكة الخارجية لبلوغ الأهداف وإرساء التضافر بين الوحدات لإغناء قاعدة معارف الصندوق، وهو ما يشكل في نهاية المطاف السبيل إلى تعزيز الأثر في ميدان الحد من الفقر الريفي.

10 - ويواجه الصندوق تحديات، رسم معالمها الإطار الاستراتيجي والاستراتيجيات الإقليمية. ويحتاج الصندوق كمؤسسة إلى تعزيز مكانته في صفوف المؤسسات الإنمائية بغية اجتذاب المزيد من الموارد لتنفيذ برنامج عمل أوسع في المستقبل. ويشكل الأثر ودور الصندوق التحفيزي، وسياساته، واستقطابه للتأييد عناصر محورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

11 - حددت المجالات التالية على أنها أولويات للصندوق خلال عام 2003 سعيا وراء تنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006.

12 - **الأثر** – إن ضمان التنفيذ الكفوء وذي الفعالية التكاليفية للبرامج "الصحيحة" هو بالطبع حجر الزاوية في تحقيق الأثر، وثمة جهود عديدة جارية للتصدي لهذا التحدي في ظل القيود التي تحيط بحضور الصندوق الميداني. والوسائل المتاحة للصندوق في القيام بذلك هي دعم التنفيذ، والإشراف، والتدريب. وقد استحدث مكتب التقييم والدراسات في العامين الماضيين منهجية جديدة للأثر تشتمل على ستة مجالات. وستستخدم هذه المنهجية الجديدة باستمرار في كل عمليات التقييم وستوفر الدروس للمنظمة من خلال التقرير السنوي عن أثر الصندوق وفعاليته الإنمائية الذي سيصدر للمرة الأولى في عام 2003. وسيوفر هذا التقرير، إلى جانب نظم الرصد والتقييم المنشأة على مستوى المشروعات والموجهة نحو الأثر، وسيلة لتزويد الصندوق بالمعلومات المرتدة عن الأثر. كما أن ذلك سييسر عملية استحداث مؤشرات قابلة للقياس لإيضاح نتائج أنشطة الصندوق ومدى استدامتها.

13 - يعتبر الابتكار عنصرا أساسيا من عناصر تعزيز دور الصندوق التحفيزي وأثره. ولا يقتصر أمر الابتكار على المشروعات بل إنه يشمل أيضا مجال حوار السياسات واستقطاب التأييد. وتوفر توصيات دراسة مكتب التقييم المعنونة "تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار" (الموجز التنفيذي في الوثيقة EC 2002/30/W.P.3) الإرشاد للمنظمة، بما يتيح لها مقاربة مسألة الابتكار بصورة منتظمة. ويوحي الابتكار ضمنا باستكشاف مجالات جديدة مما يتطلب وقتا وموارد ويخلق احتمالات للفشل. ويعني الابتكار في عالم مزدحم بناء علاقات الشراكة الاستراتيجية، والتماس وتحديد الإمكانيات، واتخاذ تدابير سريعة للاستفادة من تلك الإمكانيات.

14 - **حوار السياسات وتسخير علاقات الشراكة** – لا يعتبر ميدان حوار السياسات واستقطاب التأييد جديدا بالنسبة للصندوق. غير أن على الصندوق أن يوسع من أنشطته في هذا الميدان على نحو يتسم بالتماسك، والتنظيم، والاتساق. كما يحتاج الصندوق إلى تعزيز قوته وإلى إرساء جهود حوار السياسات واستقطاب التأييد ضمن أنشطته التشغيلية. ويقتضي الأمر القيام بعمليات حوار السياسات واستقطاب التأييد المتصلة بالتنمية الريفية على المستويات المحلية، والوطنية، والإقليمية، والعالمية لتحقيق النتائج المثلى. ويتطلب ذلك زيادة التنسيق وتدعيم الاتصال ضمن المنظمة، إلى جانب إقامة علاقات شراكة استراتيجية مع الجهات المعنية الخارجية.

التقدم المحرز

15 - يستند الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 إلى جهود سابقة هي: (i) مجابهة التحديات في عالم متغير: الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 1998–2000؛ (ii) خطة العمل للفترة 2000–2002: تقرير هيئة المشاورات الخاصة باستعراض مدى كفاية الموارد المتاحة للصندوق؛ (iii) *تقرير الفقر الريفي لعام 2001*. وهكذا فإن الصندوق عني قبلا بالقضايا المثارة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 وأبلغ المجلس التنفيذي بما تحقق من تقدم في مختلف الميادين.

16 - وتحتوي الوثيقة المعنونة "تقرير مرحلي عن التجديد الخامس لموارد الصندوق: خطة العمل (2000–2002)" (الوثيقة EB 2001/74/R.27) على عرض عام للتقدم المحقق في الفترة 2000–2001 في ميادين السياسات والمشاركة، والأداء والأثر، والابتكار وإدارة المعارف، وبناء الشراكات.

17 - وتعتبر العمليات الميدانية للصندوق عنصرا أساسيا من العناصر اللازمة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. وكانت عملية التحقق من الاستراتيجيات الإقليمية خطوة رئيسية على طريق بلوغ الأهداف الاستراتيجية؛ وعبر اجتماعات الموائد المستديرة أثناء دورة مجلس المحافظين وسلسلة من حلقات العمل/الندوات التدارسية في الكاميرون، وكينيا، ولبنان، ورومانيا، والسنغال، وجمهورية تنزانيا المتحدة، تم استكمال جهود الاجتماعات السابقة في شيلي، والهند، ونيكاراغوا. وماتزال عملية التحقق جارية، ومن المزمع عقد حلقة عمل أخرى في اندونيسيا في سبتمبر/أيلول عام 2002. وتعد الاستراتيجيات الإقليمية وثائق حية وديناميه، ومن المفروض أن يتم تعديلها وفقا للتحديات الرئيسية في إطار بيئة الصندوق في الأقاليم المعنية. وتستجيب معظم عمليات الصندوق الميدانية بالفعل للأهداف الاستراتيجية، غير أن تعزيز الأثر ينبغي أن يكون عملية متواصلة.

18 - ومنذ أبريل/نيسان عام 2002، نشأ فريق جديد للإدارة العليا وحظي بدعم هيكل تنظيمي أوضح (انظر الملحق). كما أن الصندوق بصدد تنفيذ برنامج تغيير في مفاهيم الإدارة يركز على الإدارة، والقيادة، والعمل الجماعي.

19 - ويندرج برنامج التغيير الاستراتيجي في عداد العناصر الأساسية اللازمة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. وتولى هذا البرنامج استعراض أساليب العمل التي اعتمدها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2000 ورفع إلى الإدارة العليا خطة عمل وميزانية العام 2002. وأكدت نتائج الاستعراض الحاجة إلى تعزيز قدرات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في الصندوق، وتحديث طريقة عمل الصندوق في ميادين الشؤون المالية، والموارد البشرية، والخدمات الإدارية مع توظيف استثمارات لرفع مستوى نظم المعلومات. وتم اختيار شركة "كاب جيميني آرسنت آند يونغ" كشريك منفذ. وفي الوقت الحاضر يعمل البرنامج على وضع تصميم مفصل للعمليات كجزء من مرحلة مخطط العمليات التي ستنتهي بحلول نوفمبر/تشرين الثاني عام 2002.

الدروس المستفادة

20 - تشير الشعب إلى استخلاص دروس مختلفة. وتنصب المجموعة الأولى على عمليات الصندوق في الميدان، أما الثانية فتعنى بعملية تجهيز المشروعات في الصندوق.

21 - وفيما يتصل بالأثر تشير الشعب إلى الحاجة إلى تعزيز أنشطة رصد الأثر والإبلاغ. وبالنظر إلى تنوع المناطق والمجموعات المستهدفة للصندوق وتهميش بعضها فإن هناك حاجة إلى ضمان منهج شمولي ولا مركزي إزاء التنمية الريفية، وتجهيز البرامج وتنفيذها. ويتطلب ذلك مساندة مكثفة للتصميم والتنفيذ، وكذلك إدراج أنشطة تعمل على تيسير الوصول إلى الخدمات الاجتماعية.

22 - وتذكر الشعب أنها تواجه عوائق من حيث الموارد البشرية والمالية في الاستجابة لمختلف زوايا أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. ومن ثم فإن هناك حاجة إلى ترتيب الأولويات، بما في ذلك تقسيم برنامج العمل إلى مراحل مناسبة لمراعاة الموارد المتاحة. وتتطلب أهداف التمكين، والاستدامة، وتحليل حوار السياسات تفاعلا مباشرا ومتكررا من جانب مدراء الحوافظ القطرية وموظفي الصندوق الآخرين خلال تنفيذ المشروعات، ومن ثم فهناك تنافس على الموارد البشرية والمالية المتاحة لتجهيز المشروعات. ويلاحظ أن الاعتماد المتزايد على الأموال المتممة ولاسيما على الخبراء الاستشاريين يعني تكبد تكاليف الفرصة البديلة من حيث فقد إمكانية التعلم الداخلي. كما يشار إلى التعلم عبر الشعب والإدارات على أنه من القضايا المهمة في تحسين قدرة الصندوق على التصدي للتحديات والمسائل المتعددة. وتلاحظ بعض شعب الدعم أن الإسهام المبكر والواسع في تصميم المشروعات يمكن أن ينهض بالتنفيذ اللاحق. ويتصدى الصندوق لهذه القضايا بمجموعة من الإجراءات مثل البرنامج الشامل للتغيير الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي الجديد، وبرنامج تغيير مفاهيم الإدارة، والعملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي والميزنة، وذلك لتيسير ترتيب الأولويات في المجالات الاستراتيجية المعنية.

23 - يؤكد "الاستعراض الخارجي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها – تقرير فريق الاستعراض الخارجي" (الوثيقة REPL VI/3/R.2) أهمية الصندوق في الكفاح ضد الفقر ومساهماته المباشرة وغير المباشرة في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية. ويقدر الصندوق تقديرا عاليا الاستنتاجات الرئيسية للتقرير التي تحدد الفرص المتاحة والتحديات الماثلة فيما يتصل بتحسين أداء الصندوق وتحقيق الأثر الأمثل على ظاهرة الفقر الريفي. وثمة حاجة إلى تعميق الاهتمام في الإطار التخطيطي متوسط الأجل بجميع المسائل المتصلة بتوسيع نطاق تطبيق الابتكارات القابلة للتكرار والترويج المنتظم لها؛ وإيجاد التوازن السليم بين الابتكارات وتسليم الخدمات على نطاق واسع من خلال الآليات المختبرة؛ وإدارة المعارف وتعزيز الانخراط في حوار السياسات على المستويين الوطني والدولي؛ وزيادة قدرة الصندوق على إقامة علاقات شراكة مع الجهات المعنية الأخرى. وتؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد على زيادة الاهتمام بحوار السياسات، وعلاقات الشراكة، والأثر. وعلى وجه الخصوص فإن التعلم من خبرات الصندوق التشغيلية في مجال مساندة برامج الحد من الفقر يمكن أن يحسن بصورة أكبر من أثر العمليات. وتدرس القضايا المتصلة بالحضور الميداني في وثيقة منفصلة سترفع إلى هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق.

تحولات البيئة

24 - يعمل الصندوق في بيئة صعبة. ولكي يتمكن الصندوق من تحديد التحديات باكرا ومن التصدي لها على النحو الوافي وفى الوقت المناسب فإن عليه أن يراقب البيئة المحيطة به مراقبة وثيقة. وثمة إقرار واسع في صفوف الهيئات الإنمائية بالدور المتخصص للصندوق في ميدان التنمية الريفية. واكتسب الصندوق شهرة في تجهيز ومساندة المشروعات والنهج المبتكرة. كما أن له سجل طيب في حقل التعاون مع المنظمات غير الحكومية وهيئات المجتمع

المدني إلى جانب تمتعه بثقة العديد من المنظمات المانحة. غير أن الحاجة تدعو إلى أن يعزز الصندوق من قدرته على نقل خبراته ومعارفه إلى العالم الخارجي.

25 - وعلى المستوى العالمي فإن الحدث الأهم الذي يمكن أن يؤثر على وجهة الصندوق الاستراتيجية هو اعتماد توافق مونتيري في ختام المؤتمر الدولي لتمويل التنمية الذي عقد في مونتيري، المكسيك، في مارس/آذار عام 2002. ويعتبر هذا المؤتمر نقطة تحول صححت المسار الانخفاضي للمساعدة الإنمائية الرسمية الذي دام عقدا من الزمن، وحسنت من الموقف الشامل إزاء المساعدة الإنمائية. غير أن قضايا سد الفجوة لتوفير الموارد الكافية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (نحو 50 مليار دولار أمريكي) والحفاظ على التزام الجهات المانحة الذي أبدته في مونتيري تظل تحديا من التحديات البارزة أمام المنظمات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف. وتقع على عاتق الصندوق، إلى جانب شركائه في البلدان المتقدمة، مهمة مضاعفة الجهود لحشد الموارد اللازمة للتنمية الريفية بما يكفل سد فجوة الموارد.

26 - ومن منظور الصندوق فإن مدى نجاح مونتيري سيقاس على أساس حجم تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية. وعلى وجه الخصوص فإن النصيب الموجه من هذه المساعدة نحو التنمية الريفية والزراعية يعتبر عنصرا هاما من العناصر الضرورية للتقدم على طريق الحد من الفقر الريفي. وتدعو قضية الفعالية بهذا الأمر، المنظمات مثل الصندوق إلى البرهنة على أن مواردها تستخدم على نحو كفوء وفعال وأن التنمية الريفية عنصر حاسم في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية.

27 - ويعمل الصندوق على بناء القدرات ضمن البلدان لتشارك بشروط أفضل في الأسواق المحلية، والإقليمية، والوطنية. وسيهتم الصندوق على وجه الخصوص بوصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق المحلية والوطنية التي ترتبط في الغالب بالأسواق العالمية. ويقر توافق مونتيري بأن التجارة الدولية تعتبر القوة الدافعة للتنمية. ومن المأمول أن تصبح جولة الدوحة جولة للمفاوضات التجارية الدولية في إطار منظمة التجارة العالمية (يناير/كانون الثاني عام 2002 – يناير/كانون الثاني عام 2005) شيئا فشيئا جولة إنمائية وأن تتصدى لظاهرة تهميش أقل البلدان نموا في التجارة الدولية.

28 - وعلى المستوى الإقليمي فإن عمليات الصندوق تتأثر بالنزاعات الإقليمية، والقلاقل السياسية، والكوارث الطبيعية، والهزات المناخية.

29 - وعلى المستوى الوطني ينخرط الصندوق في عملية إعداد وثائق استراتيجية الحد من الفقر في الكثير من دوله الأعضاء. ويسلّم الصندوق بأن تحويل استراتيجيات الحد من الفقر هذه عمل يمثل تحديا بالغا.

ثالثا – الأولويات الاستراتيجية لعام 2003

ألف – البرامج الإقليمية

أفريقيا الغربية والوسطى (شعبة أفريقيا الأولى)

30 - تعتزم الشعبة تقديم خمسة إلى ستة مشروعات إلى المجلس التنفيذي عام 2003 بقيمة إجمالية قدرها 76.5 مليون دولار أمريكي (في بوركينا فاسو، والكاميرون، وتشاد، وغينيا بيساو، ونيجيريا، وسيراليون). وبالنظر إلى حالة عدم

اليقين المتأصلة في الإقليم، فقد أدرجت مشروعات للكونغو ولجمهورية الكونغو الديمقراطية كمشروعات احتياطية. أما بالنسبة لعام 2004 فإن الشعبة تعتزم تجهيز مشروعات في كل من بنين، وكوت ديفوار، والغابون، وغامبيا، وغينيا، وموريتانيا.

31 - هناك عدة أنشطة قائمة بالفعل للتمويل المشترك وسيتم تطويرها أثناء تصميم المشروعات لرفعها إلى المجلس التنفيذي في عام 2003. ويزمع الصندوق المشاركة في تمويل برنامج وطني للتمويل الصغري في نيجيريا يقوده البنك الدولي. وثمة مداولات جارية أيضا مع جهات مانحة أخرى للمشاركة في تمويل عدد من التصميمات العائدة إلى مبادرة الصندوق. وتشمل الجهات المحتملة المشاركة في التمويل: المصرف الائتماني الألماني للإعمار في بوركينا فاسو، وحكومة البرتغال ومصرف التنمية الأفريقي في غينيا بيساو، ومصرف التنمية الأفريقي وربما البنك الدولي في سيراليون.

32 - **الأثر** – ستواصل الشعبة اتباع الأسلوب الذي بدأت بتطبيقه عام 2002 والمتمثل في ضمان مشاركة مدراء الحوافظ القطرية في نصف بعثات الإشراف على الأقل التي يتم في ظلها تجهيز خطط العمل والميزانيات السنوية. وسيكفل ذلك حضورا للصندوق عند اتخاذ موظفي المشروعات والمؤسسات المتعاونة لأهم القرارات. وسيجري إطلاق برنامج لتدريب موظفي المشروعات بالاستفادة من مساهمات عدة مصادر تشمل برنامج التدريب على الإدارة الزراعية في أفريقيا، ومشروع الوحدات النموذجية التدريبية *وشركة التعاون والتأمين التقني*، وهي شركة استشارية فرنسية، والكتيب العملي للرصد والتقييم الصادر عن مكتب التقييم والدراسات.

33 - وستشكل فيد أفريقيا – الثانية، وهي المرحلة الثانية من شبكة المشروعات التي يرعاها الصندوق في أفريقيا الغربية والوسطى، حلقة وصل مهمة بين موظفي المشروعات الإقليمية والجهات المعنية الإقليمية الأخرى عام 2003. وتشمل المجالات الرئيسية التي تنصب عليها جهود برنامج منح المساعدة التقنية عام 2003 تصميم وتنفيذ "الجيل الثاني" من منح المساعدة التقنية الخاصة بالبحوث الزراعية التي تعود إلى مبادرة الصندوق وذلك بالتعاون مع الجماعة الاستشارية لمراكز البحوث الزراعية الدولية. وتضم بؤر التركيز البارزة ما يلي: المضي في تعزيز الصلات مع مشروعات القروض، وتدعيم القدرات الاقتصادية – الاجتماعية، وتطبيق نظام تنافسي للمنح في صفوف الشركاء الوطنيين لضمان قدر أكبر من الصرامة والاستجابة لأولويات المزارعين، وتنشيط التبادل بين المنح بشأن الأساليب المثلى. وستكفل منحة الشعبة الخاصة بتعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين (بدعم من الأموال المتممة الإيطالية والنرويجية) زيادة التركيز على القضايا المذكورة في المشروعات الجارية والجديدة. وسيتم الشروع في خطة تجهيز المشروع وتنفيذها الخاصة بمشروع النيجر الجديد كي تتابع مسألة تسخير الابتكارات في سياق المشروع. وبعد الدورة الأولى للآلية الإقراضية المرنة سيتم تقدير عوامل التحفيز. وبناء على الدروس المستخلصة من هذه العملية فستقوم الشعبة بصورة منتظمة باستعراض مدى ملاءمة عوامل التحفيز في مشروعات الآلية الإقراضية المرنة الأربعة المتبقية وستعد خطة لتعديلها حسب ما هو مناسب. وفي سياق منحة إقليمية للبحوث الزراعية الخاصة بتنمية زراعة اللوبياء فستدعم الشعبة تطوير الأدوات اللازمة لرصد أثر التدريب على المكافحة المتكاملة للآفات الجاري في إطار مدارس المزارعين الحقلية.

34 - **حوار السياسات وتسخير علاقات الشراكة** – تنظر الشعبة إلى إعداد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية على أنه أداة رئيسية من أدوات حوار السياسات وترسيخ علاقات الشراكة القطرية. ورهنا بالحوار الدائر مع الحكومات فإن

الشـــعبة تزمع إنجاز ثلاث إلى خمس وثائق للفرص الاستراتيجية القطرية عام 2003. وتشمل البلدان المحتملة كلا من بنيـــن، وبوركينا فاسو، والكاميرون، وغينيا الاستوائية، والغابون، وتوغو. وستساند الشعبة بنشاط ما بين برنامجين إلى أربعـــة بـــرامج وطنـــية لوثـــائق اســـتراتيجية الحد من الفقر. وستواصل الشعبة السعي لإدراج مسائل التنمية الريفية والزراعية على النحو الملائم في الوثائق المذكورة وذلك عبر الحفاظ على حوار نشط مع الحكومات والشركاء، وتوفير المساندة على شكل مساهمات الخبراء الاستشاريين وتعليقات الصندوق على المسودات الأولى لتلك الوثائق. وبالإضافة إلـــى ذلـــك فـــإن الشعبة ستساند الانخراط والمشاركة المباشرة لمنظمات المنتجين، ومجموعات المزارعين، ومندوبي مجموعـــات المصالح في المجتمع المدني الريفي في عملية صياغة وثائق استراتيجية الحد من الفقر. وفى البلدان التي يجري فيها تجهيز هذه الوثائق فإن الشعبة ستكفل اتساق ذلك مع عمليات إعداد و/أو تحديث وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

35 - وسيشـــتمل حـــوار السياســـات الدائر بالتشارك مع الحكومة، والمجتمع المدني، والجهات المانحة ذات الأفكار المماثلة، تطوير الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة للتمويل الصغري في بنين والكاميرون؛ وإجراءات ملموسة لزيادة الطابع المناصر للفقراء في نظم اللامركزية في غانا، وغينيا، والسنغال؛ والأطر المؤسسية المناسبة لتعزيز كفاءة تسليم الخدمـــات الريفـــية في الكاميرون ونيجيريا. وستسهم مساندة الشبكة الإقليمية لمجموعات المنتجين في تعزيز القدرات المتصـــلة بالسياســـات واســـتقطاب التأييد في هذه المجموعة المهمة من مجموعات الجهات المعنية. وسيشكل المحور الإقليمـــي ذو الجهـــات المانحة المتعددة في أبيدجان، كوت ديفوار، وسيلة هامة أيضا لتيسير تحليل وحوار السياسات. وســـيجري كذلـــك تعمـــيق الـــتعاون مع أمانة الشراكة الجديدة للتنمية في أفريقيا، إلى جانب توسيع مشاركة منظمات المزارعيـــن والمجـــتمع المدني في هذه العملية. وستوفر شعب أفريقيا الأولى، والثانية، والشرق الأدنى وشمال أفريقيا المســـاعدة التقنية والاستشارية لأمانة الشراكة الجديدة لشحذ تركيز خطة عمل الشراكة على الفقر الريفي بشكل أكبر. ومن خلال المنح المقدمة إلى رابطات المزارعين والى منظمتين إقليميتين هما الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب أفريقيا واللجنة الدائمة المشتركة بين الدولة لمكافحة الجفاف في منطقة الساحل، فإن الشعبة ستسعى إلى تعزيز قدرات الجهات المعنية الإقليمية على التأثير على عملية وضع القرارات في الشراكة الجديدة للتنمية في أفريقيا.

36 - وبالاشتراك مع دائرة الشؤون الخارجية فسيتم إرساء برنامج لاستقطاب التأييد بمساندة أجهزة الإعلام. وسيركز هـــذا الـــبرنامج على الجهات المانحة الرئيسية وواضعي القرارات الإقليميين والوطنيين وذلك لتعزيز الدور التحفيزي للصندوق عبر إبراز أهمية التنمية الزراعية والريفية في الحد من الفقر بصورة فعالة. وفى هذا السياق فإن هناك عددا مـــن الأنشـــطة المقـــترحة المـــتعلقة بالذكرى الخامسة والعشرين لإنشاء الصندوق[1]. وتشمل هذه الأنشطة سلسلة من التحقـــيقات الإعلامـــية (بـــرامج تليفزيونـــية، وإذاعـــية، ومقالات صحفية، ومطبوعات) التي تعطي أمثلة ناجحة من المشروعات في الإقليم؛ وتنظيم اجتماع إقليمي لمجموعة صغيرة من واضعي القرارات ذوي المستوى الرفيع بغية بناء ائتلاف إقليمي لمكافحة الفقر الريفي؛ وقيام مشروعات الصندوق الميدانية في كل بلد ذي حافظة نشطة للصندوق بتنظيم

[1] ســـيبدأ إحـــياء الذكرى الخامسة والعشرين في 19 فبراير/شباط عام 2003 (دورة الذكرى لمجلس المحافظين) وسيكون الموضوع الشامل هو "تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر". وبعد الأحداث المقامة أثناء دورة مجلس المحافظين ستنفذ أنشطة مواضيعية في الأقاليم. وستشـــكل الـــدورة السابعة العشرون لمجلس المحافظين نهاية احتفالات الذكرى. وقد تم إعداد مذكرة معلومات عن ذلك ستعرض على المجلس التنفيذي في دورته السادسة والسبعين.

"يـــوم لمكافحة الفقر الريفي" بمشاركة كل الجهات المعنية الحاضرة هناك إلى جانب الحكومة المعنية وذلك على أعلى المستويات.

37 - وتعتـــبر علاقـــات الشراكة عنصرا محوريا في كل عمليات الشعبة، وستتواصل المبادرات العديدة من السنوات السابقة (المشاورة السنوية مع الجهات الشريكة الرئيسية الثنائية ومتعددة الأطراف، والتماس التمويل المشترك، وتنشيط التعاون دون الإقليمي عبر منح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية، وتنفيذ محور أبيدجان). وستقدم مساعدات مرحلة ما بعـــد الـــنزاع عـــبر الأطر المشتركة المنسقة للجهات المانحة. وستنفذ كل أنشطة حوار السياسات بالتعاون مع الجهات المانحة الأخرى وبمشاركة المجتمع المدني إلى أقصى درجة.

شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية (شعبة أفريقيا الثانية)

38 - ســـتتقدم الشـــعبة إلـــى المجلس التنفيذي عام 2003 بخمسة إلى ستة مشروعات (في أنغولا، وكينيا، ومدغشقر، وموزامبـــيق، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة) بقيمة إجمالية قدرها 75.0 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2003 لن يكـــون الهدف ذو الأولوية هو زيادة حجم البرنامج الإقراضي، بل تحسين نوعيته من حيث الأثر المباشر، ومن زاوية النهوض بشكل كبير بمستوى الأساس الذي يستند إليه توليد الآثار التحفيزية. وفي الوقت ذاته سترسى الركائز اللازمة لتوســـيع ذخيرة تجهيز المشروعات، وهو ما ينبغي أن يسهم إسهاما حاسما في العملية متوسطة الأجل لتفضيل عنصر الأثر على عنصر الالتزام بالمشروعات والموافقة عليها.

39 - وستســـعى الشعبة لضمان التمويل المشترك بحيث يشكل هذا التمويل نسبة تتراوح بين 35 و 40% من برنامج القـــروض الإقليمـــي. وســـتتم المشـــاركة فـــي تمويـــل المشـــروعات حينما يكون هناك التقاء في المصالح القطاعية والاســـتراتيجية، والمنهجية بين الشعبة والوكالة المانحة مما يمكن أن يزيد من قيمة النشاط المعني. وهكذا فإن التمويل المشـــترك سيتســـم بالطابعيـــن العملي والاستراتيجي. وفي هذه اللحظة فإن فرص التمويل المشترك عام 2003 تشمل برنامج المناطق الرعوية في أثيوبيا (بتمويل مشترك هام من البنك الدولي)، ومشروع جنوب نيانزا في كينيا (الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة) ومشروع مافام في مدغشقر (بالاشتراك مع صندوق الأوبك).

40 - **الأثـــر** – وفيما يتصل بالأثر المباشر فإن برنامج القروض الحالي سيحظى بمساندة مكثفة. وستنصب المدخلات المزيدة على ما يلي بشكل خاص: (i) مساندة وتعزيز قدرات الإدارة في صفوف موظفي تنسيق البرنامج؛ (ii) ضمان تركـــيز أنشطة إدارة البرامج الجارية والإشراف عليها مباشرة وعلى تحقيق النتائج والإبلاغ عنها؛ (iii) تنشيط التنفيذ والإبلاغ عن الأثر بدعم من المؤسسات الوطنية؛ (iv) تنشيط وتبادل المعلومات والخبرات بين موظفي المشروعات.

41 - ســـتزيد الشعبة من عدد استعراضات الحوافظ القطرية وتنهض بتركيزها. وستوفر هذه الاستعراضات (المنفذة بصـــورة مشتركة من جانب الحكومات، والصندوق، وموظفي المشروعات، والجهات المعنية المحلية الأخرى) محفلا لـــتقدير عملـــيات الحوافظ القطرية وتوجيهها. وستتناول هذه الاستعراضات، ضمن جملة أمور، القضايا الرئيسية لتنفيذ وأداء الأثر، والعلاقة بين 'وجهة' الحافظة وتحولات الفقر، وقابلية التكرار.

42 - إن علاقـــة الشـــعبة بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع آخذة بالتطور، وسيتواصل السعي خلال عام 2003 لتحقيق التكامل بين عمل مدراء الحوافظ القطرية للصندوق ومدراء مشروعات المكتب المذكور. وسيشكل ضمان تفهم

المكتب وتنبيه للاستراتيجية الإقليمية بشكل كامل نقطة الانطلاق في العلاقة الجديدة. وستشمل الأنشطة تدريب مدراء المشروعات، وحلقات عمل مواضيعية لمدراء المشروعات في الإقليم، ودعم تقني مباشر للتنفيذ في ظل التوجيه الشامل لمدراء الحوافظ القطرية.

43 - تتخذ المشروعات، أكثر فأكثر، صبغة برنامجية كما يتزايد ارتباطها بالقضايا الأساسية للسياسات والمؤسسات. وفي بعض الحالات فإن ذلك يعني أن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع قد لا يكون الجهة الصالحة للتعامل مع القضايا والروابط المعنية. وفي اثنين من المشروعات (مشروع التمويل الريفي في أثيوبيا ومشروع التمويل الريفي في أوغندا) فإن من المقترح أن تتم مساندة البنك الدولي كمؤسسة متعاونة.

44 - تتزايد دعوة الحكومات ومجموعات الجهات المانحة إلى توفير الحضور الميداني. وبمقدور هذا الحضور أن ييسر من متابعة قضايا السياسات ومعالجة أمر قضايا التنفيذ على المستوى الوطني. ورهنا بنتائج المداولات الجارية بشأن الحضور الميداني في إطار هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق، فإن من المقترح أن تتلقى ثلاثة بلدان رئيسية من بلدان الحوافظ مساعدة من حيث الحضور الميداني وذلك على شكل موظفين وطنيين يرتبطون بمكتب متعدد الأطراف أو بوزارة وطنية. وثمة متسع أيضا لتوسيع المساندة (سفر الموظفين) لتشمل كل أهداف الاستراتيجية الإقليمية والإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 عبر زيادة الزيارات القطرية التي يقوم بها مدراء الحوافظ القطرية، ولاسيما في ضوء التركيز المتصاعد على التنفيذ، وهو نشاط ميداني.

45 - **حوار السياسات وتسخير علاقات الشراكة** – ليس حوار السياسات واستقطاب التأييد مجالا متزايد الأهمية فحسب في الإقليم، بل إنه يحظى باهتمام متصاعد من جانب الحكومات المنخرطة جميعا في عمليات إصلاح للسياسات. ولذلك فإن هذا النشاط سيغدو أكثر فأكثر عنصرا بارزا وأصيلا من عناصر العمل على المستوى الإقليمي.

46 - وستجرى متابعة الحوار واستقطاب التأييد على مستويين. فأولاً سيتم السعي لإصلاح السياسات من خلال الإدماج المنتظم لحوار السياسات في العمليات القطرية، كما سينفذ ذلك، ثانيا، في كل مراحل دورة المشروعات. غير أن مثل هذا الحوار سيظل، بل وينبغي أن يظل، انتقائيا بحيث يركز على القضايا الناشئة عن عملية تجهيز البرامج وتنفيذها (والتي ستركز بدورها على المشكلات الهيكلية ذات الأولوية)، وأن يتم كيفما وحينما يتوافر مرتكز وحيز كافيين للقيام بذلك. وسيلتمس هذا الحوار بصورة مباشرة مع الحكومات، وبصورة غير مباشرة مع الشركاء من المجتمع المدني.

47 - وستكون وثائق استراتيجية الحد من الفقر، وبصورة أوسع تنفيذ استراتيجيات للحد من الفقر تراعي العوائق التي تواجه فقراء الريف وما يتاح لهم من فرص، من بين مجالات التركيز الخاصة خلال عام 2003. ويتم إرساء الأسس اللازمة لذلك عبر إعداد تحليلات مفصلة لكل وثائق استراتيجية الحد من الفقر في الإقليم بهدف تحديد البلدان والميادين ذات الأولوية لمتابعتها عام 2003.

48 - وفي عام 2003، سترفع الشعبة من مستوى مساهماتها في المنتديات الدولية، والإقليمية، والوطنية المعنية بالتنمية الريفية والحد من الفقر (وهو ما سيشتمل على روابط مع أنشطة الذكرى الخامسة والعشرين)؛ وذلك كوسيلة لتعلم المزيد عن القضايا الأساسية في الإقليم، وكذلك للتأثير على واضعي السياسات الرئيسيين على المستويات الوطنية،

والإقليمـــية، والدولية. وستلتمس أموال متممة لتوفير المساعدة لأمانة الشراكة الجديدة للتنمية في أفريقيا لتطوير حوار هذه الشراكة بشأن التنمية الريفية والحد من الفقر.

49 - وفى عام 2003، سيزداد التركيز على توليد المعارف أي الإبلاغ عن الخبرات وتحليلها واقتسامها على مستوى البرامج والمشروعات. وتحقيقا للتضافر ضمن الحوافظ الإقليمية وخارجها وتوفيرا لخيارات ملموسة لتطوير السياسات والبرامج الوطنية فسيتم ذلك ضمن الشعبة، وفى مختلف وحدات الصندوق، ومع الشركاء الرئيسيين. وكجزء من عملية تعزيز القدرات فسيولى اهتمام متزايد لتمكين منسقي المشروع العاملين في ميادين مواضيعية متماثلة أو المعنيين بقضايا متشابكة من التعلم من بعضهم البعض. وستشكل الزيارات المتبادلة وحلقات العمل دون الإقليمية عناصر مهمة في مثل هـــذا الـــنهج. وضـــمن الشـــعبة فـــإن تحسين التفهم يجب أن يكون أيضا من بين المدخلات الحاسمة في عملية حوار السياســـات. وسيجرى السعي لاقتسام المعارف في صورة تفاعل واسع قوي وذلك من خلال إنشاء منتديات مواضيعية، وتدعيم تمثيل الشعبة في فريق تجهيز المشروعات، والاستخدام الانتقائي لمنح المساعدة التقنية كوسيلة لاكتساب خبرات مـــتعددة الأقطـــار. وعلى المستوى المؤسسي فإن الشعبة ستدعم بنشاط، بل وستقود أحيانا، إنشاء شبكات للمعارف في ميادي ـــن مواضيعية مختارة؛ بينما ستلتمس علاقات عمل وثيقة مع شعبة السياسات الجديدة في دائرة الشؤون الخارجية كوسيلة لضمان إدماج الحقائق الملموسة المستخلصة من الميدان في عملية حوار السياسات على مستوى المؤسسة.

شعبة آسيا والمحيط الهادي

50 - ســـتطرح شعبة آسيا والمحيط الهادي ستة مشروعات استثمارية جديدة أمام المجلس التنفيذي في عام 2003 (في بنغلاديش، وكمبوديا، والهند، وباكستان، والفليبين، وسريلانكا) بقيمة إجمالية قدرها 130 مليون دولار أمريكي.

51 - ومـــن المنـــتظر أن يـــتوافر التمويل المشترك لمشروع تنمية الثروة الحيوانية الثاني في بنغلاديش مع مصرف التنمـــية الآســـيوي؛ ولمشـــروع تنمية بري فنغ وسفاي رينغ في كمبوديا مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ ولمشروع تحســـين موارد الرزق في إقليم الهيمالايا في الهند مع برنامج الأغذية العالمي وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، ومركـــز بحوث التنمية الدولية؛ ولمشروع آزاد جامو وكشمير في باكستان مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة؛ ولمشـــروع تمويـــل المشروعات الريفية الصغيرة – المرحلة الثانية في الفليبين مع مصرف التنمية الآسيوي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وفى سريلانكا مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأغذية والزراعة.

52 - **الأثـــر** – إن تحسين نوعية الحافظة الإقليمية وزيادة تركيزها على قضايا السياسات وتحقيق الأثر يشكل أساسا لتعزيز دور الصندوق التحفيزي. وسيتم ذلك عبر تقوية تقييم المشروعات والبرامج وتنفيذها. وستجرى مساندة حضور ميداني أقوى للصندوق عبر توسيع دور مدراء الحوافظ القطرية في حلقات العمل والمؤتمرات على المستوى القطري، وكذلك من خلال الانخراط النشط لذوي الخبرات المحليين.

53 - وستحســـن قـــدرات إدارة المشـــروعات عبر صقل الطرق التشاركية لرصد الأثر، ومواءمة الأساليب الجديدة للرصـــد والتقيـــيم وتقدير الأثر، وبناء قدرات مشروعات الصندوق. وستنشط عمليات اقتسام المعلومات والخبرات بين مختلف الجهات المعنية عبر مبادرة ممولة من الصندوق هي برنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات الريفية في آسيا والمحيط الهادي، وحلقات العمل دون الإقليمية المعنية باستعراض الحوافظ، وتبادل الزيارات، والنهوض بالتعاون الداخلـــي والعمل الجماعي، والدراسات المواضيعية. وفي هذا السياق فإن منح المساعدة التقنية المقترحة تشمل دراسة

لتدابير الإصلاح الزراعي في بهوتان، ونيبال، وباكستان؛ وبناء القدرات في نظم تقدير الأثر؛ والتسويق التجاري المستدام للنباتات الطبية والعطرية في آسيا (مركز بحوث التنمية الدولية)؛ والحد من الفقر عبر الإدارة الحرجية المستدامة (مركز البحوث الحرجية الدولية).

54 - **حوار السياسات وتسخير علاقات الشراكة** – تبدأ عملية تعزيز الدور التحفيزي للصندوق بمساندة قوية لبرنامج الإقراض ولمنح المساعدة التقنية. ويتطلب الأثر الحقيقي حضورا ميدانيا قويا ووقتا أطول يكرس لكل بلد. وبالمستطاع تحقيق ذلك عبر خفض عدد البلدان التي يتولى كل مدير من مدراء الحوافظ القطرية مسؤوليتها. وتدعو الحاجة إلى مشروعات وبرامج ابتكارية لضمان الدور التحفيزي للصندوق في حوار السياسات، وتكرار الأمثلة الناجحة وتوسيع نطاقها، وإرساء علاقات الشراكة مع الحكومات والجهات المانحة. وسيشكل الجمع بين قروض المشروعات وعناصر منح المساعدة التقنية وسيلة أساسية تعتزم الشعبة استخدامها عام 2003 في كل من الصين، والهند، وسريلانكا.

55 - وفي إطار أنشطة الذكرى الخامسة والعشرين، ستنظم الشعبة حلقة عمل دولية عن تعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين في إقليم آسيا. وسيستكمل هذا النشاط بالمشاركة في المنتديات الإقليمية والدولية، ولاسيما عبر المبادرات المتصلة بالاحتفال بالذكرى الخامسة والعشرين لإنشاء الصندوق. وسييسر إعداد المطبوعات المعنية عملية تعزيز سمعة الصندوق كنصير للتنمية الريفية في الإقليم. وستوفر علاقات الشراكة مع الجهات المانحة المهتمة المساعدة للشعبة في تعزيز دور الصندوق في جزر المحيط الهادي. وهناك منح مختلفة مقترحة للمساعدة التقنية الرامية إلى تدعيم دور الصندوق التحفيزي، مثل المبادلات بين أفريقيا وآسيا بشأن أدوار المجتمع المدني، وبرنامج لبناء القدرات/المؤسسات دعما لإدارة الأراضي الجافة في كازاخستان. ومن المزمع الانخراط بنشاط في عمليات إعداد وثائق استراتيجية الحد من الفقر في كمبوديا عبر مساندة إعداد خرائط الفقر، وكذلك في فيتنام ومنغوليا من خلال متابعة تنفيذ وثائق استراتيجية الحد من الفقر.

شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي

56 - من المزمع تقديم أربعة مشروعات خلال عام 2003 (البرازيل، وكولومبيا، والمكسيك، ونيكاراغوا) بقيمة إجمالية قدرها 70 مليون دولار أمريكي. ويبرز برنامج القروض المقترح بعض العناصر لتعزيز عمليات الصندوق بغية تنفيذ الاتجاهات الشاملة والإقليمية للصندوق بفعالية وكفاءة. وسيشمل ذلك: (i) إعداد البرامج/المشروعات ضمن إطار استراتيجية إقليمية على المستوى القطري؛ (ii) التركيز بقوة على إعداد الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية أو متابعتها، وتقدير أثرها؛ (iii) حشد الموارد للمبادرات المبتكرة للحد من الفقر؛ (iv) تدعيم التفاعل ضمن الإقليم ومع الأقاليم الأخرى بهدف استحداث وسائل جديدة للحد من الفقر.

57 - **الأثر** – يتطلب النهوض بالأوضاع المعيشية لسكان الريف تعزيز المؤسسات المحلية، الخاصة منها والعامة، بحيث يكون للفقراء صوت مسموع عند اتخاذ القرارات التي تمسهم. ورغم توافر قدرات مؤسسية واسعة في العديد من المناطق الريفية، فإن الحاجة تدعو إلى زيادة التركيز والدعم لبناء صلة واضحة مع عمليات الصندوق. ومن الواجب أن تركز جهود تحسين الدخل على زيادة الإنتاج الزراعي والقدرة الإنتاجية الزراعية وكذلك على ترويج الأنشطة غير الزراعية بغية تطوير القدرة التنافسية للقطاع. ويعتبر ذلك أمرا ضروريا للاستفادة من الفرص السوقية الجديدة في سياق العولمة؛ وتطوير البلدات الصغيرة والمدن المتوسطة؛ وكذلك الترويج للمناطق الاقتصادية، وخلق بيئة مواتية

للحد من الفقر عبر حفز الطلب على السلع والخدمات في الأسواق المحلية وخلق فرص العمل. ويمكن تحقيق تحسينات هامـــة في عمليات الصندوق من خلال ما يلي: (i) علاقات الشراكة؛ (ii) تطوير منتجات جديدة؛ (iii) ترويج أنشطة التعلم عبر الأقاليم. ونتيجة لتعزيز التفاعل داخل الأقاليم وفيما بينها، وزيادة الاهتمام بحوار السياسات، فإن الشعبة تأمل في الإسهام في الحد من الفقر في الإقليم وتدعيم العمل (والفوائد المستخلصة) في الأقاليم الأخرى من العالم.

58 - وتـــزمع الشـــعبة الـــنهوض بقدرات الموظفين بغية تنفيذ الأنشطة المقترحة وتقوية تحالفات العمل القائمة مثل الجماعـــة المعنـــية بالتنمـــية الريفية والمشتركة بين الوكالات التي تضم اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي، ومـــنظمة الأغذية والزراعة، والوكالة الألمانية للتعاون التقني، والصندوق، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومعهد التعاون الزراعي للبلدان الأمريكية، والبنك الدولي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وستجرى دراسات تقنية، تحددها الشـــعبة، فـــي المجال الاستراتيجي لإدارة المعرفة، مثل تطبيق اللامركزية في هيئات القطاع العام، والخدمات المالية الريفية، والوصول إلى الأسواق والسكان الأصليين بغرض تحديد الأدوات والأنشطة المقبلة بفعالية أكبر.

59 - وتضطلع منح المساعدة التقنية بدور بارز في استراتيجية الصندوق في شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي. وتوفر هـــذه المـــنح المســـاندة للمشروعات، وتروج لأوجه التضافر وتيسير الصلات مع المجتمع المدني. وستعمل المؤسسة الإقليمـــية للتدريب على التنمية الريفية على الترويج لوسائل جديدة للتدريب وإدارة المعارف في الإقليم لمساندة حافظة قـــروض الصندوق. وستسعى منح المساعدة التقنية الخاصة بالبحوث الزراعية إلى تنشيط الوصول العادل إلى التقانات الجديدة والأنشطة المدرة للدخل أمام صغار المزارعين في الأرجنتين، والبرازيل، وباراغواي.

60 - **حـــوار السياســـات وتسخير علاقات الشراكة** – تزمع الشعبة تدعيم مكانة الصندوق عبر تسليط الأضواء على المـــبادرات المقترحة على المستويين الوطني والإقليمي بهدف تعميق اهتمام الحكومات بقضايا الفقر الريفي. وبالإضافة إلـــى ذلك فإن الشعبة ستقوى من قدرات الموظفين في ميدان تحليل وحوار السياسات بحيث تنصب الجهود على بضعة بلدان في مناطق استراتيجية. وستساند هذه الجهود من خلال منح المساعدة التقنية والأموال التكميلية.

61 - سيعطي البرنامج الإقليمي لمساندة السكان الأصليين في حوض الأمازون – المرحلة الثالثة الأولوية لتدعيم قدرة السكان الأصليين في حوض الأمازون ومنظماتهم، وسيعمل على ترويج الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية في الغابات الاستوائية، وسيدعم السكان الأصليين في حوارات السياسات المحلية، والوطنية، والدولية. وستسعى المرحلة الثانية من برنامج مساندة منطقة السوق المشتركة للمخروط الجنوبي إلى تدعيم الأثر التحفيزي للصندوق مع اهتمام خاص بتصميم سياســـات مبـــتكرة للحد من الفقر الريفي، والاستفادة في ذلك من الفرص الجديدة والناشئة عن العملية الجارية للعولمة والتكامل الإقليمي. وتزمع الشعبة، مثلا، تنظيم منتدى للتفاعل بين المشروعات في البرازيل وأفريقيا الناطقة بالبرتغالية، انطلاقـــا مـــن أنغولا، وبتمويل من الأموال التكميلية، أو تبادل الخبرات بين البرازيل والهند وإقامة حدثين (الأول في البرازيل والآخر في الهند) بتمويل من اعتماد تمويل تجهيز البرامج.

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

62 - تعـــتزم الشـــعبة طـــرح خمسة مشروعات عام 2003 وذلك (لكل من الجزائر، ومصر، والمغرب، والسودان، وتركـــيا) بقيمة إجمالية قدرها 63 مليون دولار أمريكي، على أن يتوافر التمويل المشترك لاثنين من هذه المشروعات. وتتصـــب حافظـــة قـــروض الشعبة على الهدف الاستراتيجي ذي الأولوية المتمثل في الوصول إلى الموارد الطبيعية

وضـــمان الإدارة المســـتدامة لها (الأراضي، والمياه، والمراعي). وبالتوازي مع ذلك فإن أهداف تمكين الفقراء، وبناء المؤسسات، وتوفير الخدمات المالية الريفية مدرجة كعناصر أصيلة في البرامج. وسيتم تجهيز مشروع واحد لجمهورية مولدوفا عام 2003 وذلك كمشروع احتياطي.

63 - ويشـــتمل بـــرنامج منح المساعدة التقنية على أربع منح إقليمية تكمل برنامج القروض وتعني بالأولويات التالية: (i) بيئة السياسات المواتية لتمكين فقراء الريف في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا؛ (ii) الاستخدام الكفوء للمياه على مستوى المزرعة؛ (iii) تطوير الصلات السوقية لصالح الفقراء؛ (iv) الربط الشبكي بين مشروعات الصندوق.

64 - **الأثر** – من بين المشروعات الخمسين الجارية عام 2002 فإنه: (i) ستتم متابعة 14 مشروعا بصورة وثيقة على أساس الأولوية عبر توفير موارد إضافية لتعزيز الدعم اللازم للنهوض بالأداء والأثر؛ (ii) ستستفيد خمسة مشروعات مـــن مـــنح البرنامج الموسع للتعاون مع المنظمات غير الحكومية للقيام بأنشطة رائدة ومبتكرة؛ (iii) سيجرى استكمال الـــبرنامج الجاري لتعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين في الإقليم ببرنامج مماثل خاص ببلدان أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا. وسيطلق برنامج التدريب على الإدارة الزراعية في شمال أفريقيا وسيدخل حيز التنفيذ فـــي كل من الجزائر، والمغرب، وتونس من خلال حلقات العمل الخاصة بمديري المشروعات. كما ستعقد حلقتا عمل دون إقليميتين تعنيان بالتنفيذ بغرض تقدير الأثر، واقتسام الخبرات، وبناء القدرات.

65 - **حـــوار السياسات وتسخير علاقات الشراكة** – سيشمل حوار السياسات مساندة تطبيق اللامركزية، والمشاركة، والتمويل الريفي في ألبانيا، وجمهورية مولدوفا، والمغرب، ورومانيا، وسورية، وتونس، واليمن. وستقدم الشعبة الدعم النشـــط لتنفيذ وثائق استراتيجية الحد من الفقر في أرمينيا، وجمهورية مولدوفا، والبلدان الأخرى التي تتاح فيها الفرص لذلك.

66 - وستتضـــمن الحملة الرامية إلى الترويج لتعميم الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين وإبراز دور المرأة كعنصر فـــاعل مـــن عناصر التغيير في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا عقد مداولات مائدة مستديرة، وإقامة معرض، ومنح جوائـــز للمجتمع المحلي الذي يصيب أكبر قدر من النجاح في مناصرة حقوق المرأة (وهو ما سيتم أثناء دورة الذكرى الخامســـة والعشرين لمجلس المحافظين). كما تزمع الشعبة إنتاج شريط وثائقي عن "أصوات فقراء الريف" في ألبانيا، وجورجيا، وجمهورية مولدوفا لعرضه أثناء دورة الذكرى. وتتيح الذكرى الخامسة والعشرين لإنشاء الصندوق فرصة للشـــعبة لتعزيز جهود استقطاب التأييد للتنمية الريفية في الإقليم. وسيتم استكمال برنامج استقطاب التأييد بحلقات عمل إقليمية بشأن تفويض مسؤوليات إدارة المياه إلى المستفيدين النهائيين.

باء – برنامج السياسات واستقطاب التأييد

67 - تطالـــب الجهات المانحة أكثر فأكثر بزيادة انخراط الصندوق في حوار السياسات على أساس ما لديه من أفكار ومعارف بشأن التنمية الريفية. وخلال مجرى العمل العادي، فإن على الأنشطة الميدانية أن تكمل جهود الشركاء، وأن تستفيد من أوجه التضافر الداخلية والخارجية. ولأنشطة تحليل وحوار السياسات واستقطاب التأييد ضمن الصندوق أبعاد كثيرة.

68 - بدأ العمل على رسم معالم نطاق، وأهداف، وأشكال عملية تحديد وظيفة الصندوق في ميدان السياسات. وثمة مهام سياسات تتصل بالعمليات، وأخرى ينبغي القيام بها في ظل سياق أوسع. ويمتلك الصندوق بالفعل مجموعة من الأدوات التشغيلية المتصلة بالمشروعات. ويشمل ذلك: (i) حلقات العمل أو وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، لتوفير محافل للحوار مع الجهات المعنية؛ (ii) الانخراط في عملية وثائق استراتيجية الحد من الفقر للتوصل إلى توافق بشأن قضايا التنمية الريفية؛ (iii) حوار للسياسات خلال عملية تجهيز المشروعات لتوفير الفرص لصياغة السياسات. وسيستفيد الصندوق من الشبكات القائمة (داخل الصندوق وخارجه على حد سواء) وسينشئ شبكات جديدة في الميادين التي تفتقر إليها لتحقيق التضافر. وبالنسبة لمهام السياسات ضمن السياق الواسع، فقد أنشأ الصندوق شعبة للسياسات ضمن دائرة الشؤون الخارجية والتي ينبغي أن تستكمل عملية صياغتها عام 2002. وقد شكل فريق مهمات بقيادة نائب رئيس الصندوق لتحديد وظيفة السياسات في البرنامج على نحو تشاركي يشمل المؤسسة بأكملها.

69 - سيتمحور برنامج استقطاب التأييد عام 2003 في المقام الأول حول الذكرى الخامسة والعشرين التي تتيح للصندوق فرصة لا للتمعن في إنجازات الصندوق على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية فحسب، بل وللنظر إلى آفاق المستقبل وإلى تحدي الحد من الفقر في سياق الأهداف الإنمائية للألفية. ويشكل ذلك فرصة ممتازة للاستفادة من الخبرات المكتسبة فيما يتصل *بتقرير الفقر الريفي لعام 2001* والمشاورات التي عقدت أثناء تحضير الاستراتيجيات الإقليمية، ولاستقطاب التأييد بقوة للتنمية الريفية ولقضايا فقراء الريف.

70 - وسيتألف الجمهور الرئيسي لأنشطة الذكرى الخامسة والعشرين من الدول الأعضاء في الصندوق، وستهدف هذه الأنشطة إلى التوعية بإنجازات الصندوق وبالحاجة إلى علاقات شراكة أوثق لمعالجة أمر الفقر الريفي بفعالية. وسيسعى الصندوق إلى إرساء علاقات شراكة مع المنظمات غير الحكومية، والجهات المانحة متعددة الأطراف، والمؤسسات المالية الدولية، والقطاع الخاص، والجهات المانحة الثنائية، والمجتمع المدني، وغير ذلك.

جيم – برنامج تعبئة الموارد

71 - من المنتظر في عام 2003، أن تشكل الموارد الرئيسية للصندوق المتأتية من مساهمات التجديد الخامس، والتدفقات وعائد حافظة القروض المستحقة، وعائد حافظة استثمارات الصندوق الأساس الذي ترتكز عليه التزامات برنامج عمليات العام. وستتم تغطية أي نقص مؤقت في هذه الموارد عبر اللجوء إلى استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدما المصممة لهذا الغرض.

72 - وسيواصل الصندوق السعي للحصول على موارد إضافية من الجهات المانحة لتمويل نصيبه في مبادرة ديون البلدان الفقيرة. وسيلتمس الصندوق تعبئة موارد خارجية لتغطية جانب كبير من التزاماته في ظل المبادرة المذكورة. أما ذلك الجانب من المساهمة في المبادرة الذي ستعجز الموارد الإضافية المعبأة عام 2003 عن تغطيته فسيكون على الصندوق تمويله من موارده الداخلية.

73 - وتطلب الشعب التشغيلية بصورة متزايدة موارد متممة لتمويل أنشطتها ومساندة تجهيز المشروعات. وستتم مساندة تنفيذ البرامج القطرية عبر تثبيت مخزون الأموال المتممة الخاصة بالخدمات الاستشارية. كما يعتزم الصندوق تعبئة موارد إضافية من خلال الأموال المتممة المواضيعية، مثل الاعتمادات المواضيعية الخاصة بالتمويل الصغري/الخدمات المالية الريفية، وبناء قدرات الصندوق في ميدان الإدارة بالأهداف، وبرنامج مكافحة فيروس نقص

المناعة المكتسب/مرض الإيدز، وبرنامج وثائق استراتيجية الحد من الفقر. ومن المزمع أن يتم تمويل جانب من برنامج الذكرى الخامسة والعشرين من خلال موارد الأموال المتممة.

74 - ويعتزم الصندوق النهوض بقدراته في ميدان إدارة علاقات الشراكة من خلال الاتصالات والمشاورات المكثفة مع الجهات المانحة وعبر تعزيز كفاءة إدارة وتنظيم أموال الأمانة.

75 - ويعتبر الابتكار سمة من السمات الأساسية للصندوق. ومساندة للأنشطة المزمعة خلال عام 2003 وما بعده، فإن الصندوق يعتزم إنشاء حساب أمانة للابتكارات الرائدة. ويشكل برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نهجا مبتكرا إزاء تعبئة الموارد. وهذا البرنامج هو إطار لاجتذاب دعم الشركات اللازم لتغطية الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المقر الرئيسي للصندوق، ووحدات إدارة المشروعات القطرية، والشبكات الإقليمية.

دال – الخدمات الشاملة

76 - لم يكن الصندوق في السابق يعد تقارير عن أولويات وحدات الخدمات على مستوى المؤسسة. غير أن أسلوب العمل الجديد ينظر إلى مسألة رسم الاستراتيجيات وتنفيذها على أنها مهمة شاملة للمؤسسة، كما ويؤكد أيضا أهمية توفير الخدمات للوحدات التشغيلية لتحقيق أثر أفضل. ولا يمكن للصندوق أن يعمل بكفاءة وفعالية إذا لم تحظ عملياته الميدانية بالمساندة في تعاملها مع الاحتياجات الإدارية. وتوفر الخدمات إلى الوحدات التشغيلية في صيغ متباينة ومن جانب وحدات تنظيم مختلفة.

77 - وسيهتم مكتب المراجعة الداخلية اهتماما أشد بالعمليات التي تساند مباشرة النتائج التشغيلية للصندوق. كما أن الوحدة ستنخرط بنشاط في برنامج التغيير الاستراتيجي وستسهم في تصميم عمليات بالاستناد إلى أنشطة المراجعة المنجزة حتى هذا التاريخ، وستوفر كذلك معلومات إشرافية مرتدة مستقلة عن تنفيذ البرنامج إلى وحدة إدارة البرامج والى الإدارة العليا. وسيظل النهوض بكفاءة خدمات الدعم هدفا استراتيجيا من أهداف الوحدة.

78 - وحدد مكتب التقييم والدراسات، وهو وحدة إشرافية أخرى شبيهة بمكتب المراجعة الداخلية، مجالات الأولوية الخمس التالية لعام 2003: (i) تقدير أثر الصندوق، وإبرازه، والتعلم منه (مثلا تنفيذ منهجية الأثر الجديدة وإرساء نظم للرصد والتقييم موجهة نحو الأثر على مستوى المشروعات)؛ (ii) الإسهام في الدور التحفيزي للصندوق (مثل ترويج الأفكار الابتكارية وتنشيط حوار السياسات واستقطاب التأييد، بما في ذلك ما يتصل بالذكرى الخامسة والعشرين لإنشاء الصندوق؛ (iii) المساهمة في التطوير التنظيمي للصندوق؛ (iv) تعزيز العلاقات مع الهيئتين الرئاسيتين للصندوق فيما يتعلق بالتقييم؛ (v) تنمية الموارد البشرية واستخدامها على النحو الأمثل.

79 - والى جانب مساعدة دائرة إدارة البرامج على تنفيذ برنامج القروض والمنح، فإن مكتب المستشار العام يزمع تكليف كل محام بمتابعة قرض واحد خلال مختلف مراحل دورة المشروع اعتقادا منه بأن انخراط المكتب بصورة مبكرة وشاملة يمكن أن يسفر عن النهوض بتنفيذ حافظة قروض الصندوق.

80 - وتعتزم وحدة القروض والمنح في مكتب المراقب المالي مساندة الشعب الإقليمية في تدعيم قدرة موظفي المشروعات في التعامل مع القضايا المالية. كما أن الخدمات الأخرى، التي لا يشار إليها تفصيلا هنا، مثل الخدمات

الإداريـــة، ستقوم بترتيب الأولويات على نحو كفوء وفعال لضمان سير الأعمال اليومية بشكل سلس ودون انقطاعات خطيرة.

81 - وفـــي عـــام 2003 سيخضع العديد من هذه الخدمات لبرنامج التغيير الاستراتيجي. وسيساند هذا البرنامج مكتب المراقـــب المالـــي في تنفيذ نظام متكامل لتكنولوجيا المعلومات المالية بغية تعزيز الكفاءة والدقة. وسيتحقق ذلك أساسا بتنظـــيم تدفـــق العمـــل وتبسيط الإجراءات والخطوط التوجيهية. وستساعد أنشطة الإبلاغ والتحليل على زيادة الشفافية وتوفير المعلومات الممتازة إلى الشعب الأخرى والى الجهات المعنية الخارجية. وسيدرس برنامج التغيير الاستراتيجي الخيارات المتاحة لتطوير نظام القروض والمنح بحيث يغدو نظاما شبكيا يتيح نقل معلومات الإدارة المالية عن القروض والمـــنح عـــبر شبكة الإنترنت الداخلية والخارجية. ومن المزمع تزويد المجلس التنفيذي بعرض توضيحي عن برنامج التغيير الاستراتيجي في المستقبل.

82 - اســـتحدثت شـــعبة نظـــم معلومات الإدارة عام 2002 استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تحدد العناصر الأساسية لخطـــة استراتيجية على مدى ثلاث سنوات لتطبيق حلول تكنولوجية معلوماتية تيسر وتساند تطبيق استراتيجية أعمال الصـــندوق في صيغتها المدرجة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. والهدف الرئيسي لاستراتيجية تكنولوجـــيا المعلومـــات فـــي الصـــندوق هـــو توفير حلول تعني بالمشكلات والفرص التنظيمية القائمة مثل الكفاءة، والمشـــاركة، والـــتعاون، والتنمـــية. وثمة هدف هام آخر هو ضمان تنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات على نحو يتسم بالكفاءة التكاليفية. وسيتم تنسيق جهود شعبة نظم معلومات الإدارة تنسيقا تاما مع برنامج التغيير الاستراتيجي بما يزيد إلى الحد الأقصى من الفوائد المحتملة المتأتية من استخدام برنامج المحاسبة الكمبيوتري المعروف باسم "PeopleSoft" على مستوى المؤسسة ككل.

83 - إن أهم ثروة يمتلكها الصندوق هي المستوى الرفيع لموظفيه. ويتلقى الصندوق طلبات متزايدة للتوسع في جهوده فـــي ميادِيـــن تحليل وحوار السياسات، وبناء علاقات الشراكة، وإدارة المعلومات على نحو ما هو معروض أيضا في برنامج العمل لعام 2003. وبغية توفير المزيد من الخدمات ذات الجودة العالية للمستفيدين من الصندوق، ألا وهم فقراء الـــريف، وكذلـــك إلى الجهات المعنية فإن الصندوق سيستعرض موارده من الموظفين، بما في ذلك في سياق برنامج التغيير الاستراتيجي، بغية ضمان اتساق هذه الموارد اتساقا وثيقا مع تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

84 - وكمـــا ذكـــرنا آنفا فإن سياسات الصندوق وإجراءاته في ميدان الموارد البشرية تخضع حاليا للتنقيح. وفى عام 2003 ســـيعني الصـــندوق بالمجالات التي تحتاج إلى تدعيم وسيعد موظفيه للتعامل مع الفرص والتحديات المنتظرة في المســـتقبل. وسيســـعى الصـــندوق إلـــى إيجاد وسائل أفضل للقيام بما يلي: (i) اجتذاب قوة عاملة مؤهلة تتفهم أهداف الصـــندوق الاستراتيجية، والاحتفاظ بها؛ (ii) تبسيط إجراءات العمل الداخلية لاستخدام وقت الموظفين بكفاءة وفعالية؛ (iii) تعزيـــز الاتصـــال بيـــن مكتب الموارد البشرية والمستفيدين منه؛ (iv) القيام باستعراض جار لسياسات الموارد البشـــرية. وعـــند استحداث ورعاية عملية التغيير الاستراتيجية في المفاهيم داخل المنظمة، فإن الصندوق سيكفل توفير التدريب للنهوض بكفاءات الموظفين القائمين على تنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006، والمضي في تعزيـــز حساسية موظفيه إزاء قضايا التمايز بين الجنسين والفوارق الثقافية. وقد طلب إلى كل الوحدات أن تكفل خلق فـــرص متكافـــئة أمـــام النســـاء واتخـــاذ الخطوات الضرورية لضمان إدماج بعد التمايز بين الجنسين إدماجا تاما في الصندوق.

رابعا – برنامج العمل الشامل

85 - يـــزمع الصندوق طرح برنامج للعمل لعام 2003 قيمته 435.5 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك برنامج المنح، بالمقارنة مع برنامج عمل بقيمة 450.0 مليون دولار أمريكي عام 2002. ويشكل ذلك انخفاضا بنسبة 3% عن مستويات عـــام 2002. ومن المتوقع أن تصل قيمة برنامج القروض لعام 2003 إلى نحو 414.5 مليون دولار أمريكي لما بين 25 إلى 27 مشروعا (27 مشروعا عام 2002). على أن برنامج العمل لعام 2003 مرهون بالمستوى الشامل لتوافر الموارد وقد يستدعي استخدام سلطة الالتزام بالموارد مقدما.

86 - ويعـــرض الجـــدول التالي المخصصات الإقليمية الموصى بها لعام 2003. وتبلغ قيمة برنامج المنح حسبما هو متوقع نحو 21 مليون دولار أمريكي، واستخلص هذا الرقم من الحد الأقصى المعتمد البالغ 7.5% من برنامج الإقراض الفعلـــي السنوي بعد حسم الموارد المخصصة لاعتماد تمويل تجهيز البرامج. وسيخضع ذلك للتعديل رهنا بالاقتراحات التي ينتظر طرحها أمام المجلس التنفيذي في الوثيقة المقبلة لسياسات منح المساعدة التقنية (انظر الفقرة التالية).

المخصصات الإقليمية المقترحة لعام 2003*

	أفريقيا الغربية والوسطى	أفريقيا الشرقية والجنوبية	آسيا والمحيط الهادي	أمريكا اللاتينية والكاريبي	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	المجموع
بملايين الدولارات الأمريكية	76.5	75.0	130.0	70.0	63.0	414.5
النسبة المئوية	%18.5	%18.1	%31.4	%16.9	%15.2	%100

* إن الأرقام والحصص الإقليمية المدرجة في الجدول هي أرقام وحصص مؤقتة وستعدل في مرحلة الميزنة تبعا لمدى توافر الموارد.

87 - وينظر الصندوق إلى موارد المنح على أنها عنصر مهم في تحقيق أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006، ومـــن ثـــم فإن الأمر يقتضي تخصيص هذه الموارد تبعا لذلك. وفى هذا السبيل، وفى ضوء المداولات السابقة للمجلس التنفيذي بشأن برنامج منح الصندوق، فقد شكل فريق مهمات داخلي مؤخرا بقيادة نائب رئيس الصندوق لوضـــع سياسة إزاء منح المساعدة التقنية تأخذ بعين الاعتبار الأولويات الاستراتيجية وبرنامج العمل الشامل للصندوق. ومـــن المنـــتظر أن ترفع وثيقة سياسات بشأن المنح إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان عام 2003، علما بأن وثيقة بـــرنامج العمل والميزانية التي ستعرض على الدورة السابعة والسبعين للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول عام 2002 ستعكس بعض الاتجاهات والترتيبات الناشئة.

خامسا – آثار برنامج العمل على الموارد

88 - ســـيطبق مـــبدأ الـــنمو الحقيقي الصفري للميزانية على المنظمة ككل في عام 2003. وتزمع الإدارة تخصيص المـــوارد فـــي مـــرحلة الميزنة داخل الوحدات التخطيطية وفيما بينها أيضا وفقا للأولويات الاستراتيجية. وقد تقدمت الوحدات التخطيطية ببرامج عمل تشتمل على تصورات شاملة لتخصيص الموارد. وتوضح هذه التصورات كيف تزمع الوحـــدات اســـتخدام كـــل المـــوارد المـــتاحة، مـــن بشرية ومالية، فيما يتصل بالإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة

2002–2006. علـــى أن التخصيص الفعلي للموارد سيتم في مرحلة الميزنة التي تبدأ في سبتمبر/أيلول بعد انعقاد دورة المجلس التنفيذي.

سادسا – القضايا التنظيمية

89 - حـــدد الحضـــور الميدانـــي على أنه عنصر أساسي لتعزيز مساندة التنفيذ والأثر. غير أن القرار المتصل بهذا الحضـــور يجـــب أن يســـتند إلى ما يلي: (i) المزيد من التحليلات؛ (ii) التوجيهات من الهيئتين الرئاسيتين للصندوق. ورهنا بما سيتقرر في نهاية المطاف فستكون هناك آثار من حيث التكاليف وقضايا ترتبط باختيار البلدان. ودون اعتماد معايـــير مناسبة لتخصيص الموارد الشحيحة، فإن النتائج لن تكون في المستوى الأمثل. وقد درست الدورة الثالثة لهيئة المشـــاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق مسألة الحضور الميداني، وتقرر أن يتقدم الصندوق بوثيقة عن الموضـــوع تشـــتمل على خيارات مختلفة إلى الاجتماع المقبل لهذه الهيئة في أكتوبر/تشرين الأول عام 2002. على أن الحضـــور الميداني يعتبر مسألة طويلة الأجل، وقد ينجح الصندوق في تعبئة أموال متممة يمكن استخدامها بقدر معين من المرونة.

90 - ويخضع جانب كبير من حافظة مشروعات الصندوق إلى إشراف المؤسسات المتعاونة. وبغية الاستجابة لأهداف الإطـــار الاســـتراتيجي للصـــندوق للفترة 2002–2006 ولمتطلبات الهيئتين الرئاسيتين للصندوق فقد أبلغت المؤسسات المتعاونة أن الصندوق يحاول ضمان أنشطة رصد وتقارير أكثر انتظاما عن أثر المشروعات التي يعينها. وسيستدعي هـــذا الطلب من وحدات الرصد والتقييم في كل مشروع بأن تعدل من عمليات جمع البيانات ونظام الرصد وفقا لذلك. وبالمـــثل فـــإن ذلك سيخلف آثاراً على هيكل التقارير المرحلية الدورية وسيخلق بدوره مطالب مختلفة وإضافية بشأن أنشطة الإشراف وفحوى تقاريرها.

91 - وتواجـــه بعـــض المؤسســـات المـــتعاونة الضعيفة مصاعب متزايدة في الاستجابة لمتطلبات الصندوق في ظل ترتيـــبات التكالـــيف الحالية، مما يحول دون توسيع الصندوق لعلاقات الشراكة الاستراتيجية. وستؤخذ هذه القضايا في الحسبان عند تخصيص الإدارة للموارد في ظل تصور النمو الحقيقي الصفري على مستوى الصندوق ككل.

92 - حددت الأجزاء السابقة عدداً من العوائق البشرية والمالية التي تواجهها بعض الوحدات التنظيمية، ويجرى اتخاذ التدابير اللازمة حاليا لمعالجة أمرها. ومن المزمع أيضا التوسع في دراسة هذه القضايا بصورة معمقة بغية تيسير تنفيذ الأولويات الاستراتيجية للصندوق.

93 - ستشـــكل الذكـــرى الخامسة والعشرون لإنشاء الصندوق، وكما أشرنا سابقا، مناسبة مهمة لنشر الوعي بالأبعاد المـــتعددة لظاهرة الفقر الريفي، كما أنها ستتيح الفرصة لبحث التحديات والعوائق التي تواجه الصندوق، وطبيعة مهمته وإنجازاته في الميدان الإنمائي. وسيستدعى ذلك عقد حلقات عمل واجتماعات وطنية، وإقليمية، ودولية. وستبذل الجهود لتعبـــئة مـــوارد مـــتممة لـــبعض تلك الأحداث، إلا أن الحاجة ستدعو أيضا إلى تغطية بعض الاحتياجات من ميزانية الصندوق العادية.

94 - وتستند العملية الجديدة للتخطيط والميزنة على أنشطة لا تتسق بالضرورة مع أبواب الميزانيات الأخيرة. ويزمع الصـــندوق تقديم نموذج جديد للميزانية الإدارية في وثيقة برنامج العمل والميزانية في ديسمبر/كانون الأول عام 2002.

وستنظم الأبواب الجديدة وفقا للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق لا تبعا للأبواب السابقة. وضمانا لشفافية المقارنة، فإن الصندوق سيوفر بيانات عن ثلاثة أبواب لكل شعبة.

سابعا – الاستنتاجات

95 - تشكل عملية تخصيص الموارد وفقا للأولويات الاستراتيجية تحديا يواجه كل المنظمات، الخاصة منها والعامة، على مستوى العالم بأسره. وتمثل العملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد خطوة واحدة على طريق تطوير الصندوق أكثر فأكثر ليغدو منظمة محكومة بالاعتبارات الاستراتيجية.

96 - وقد قارب الصندوق هذا الميدان اعتقادا منه بأن من المتعذر تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ما لم يتم توفير الموارد للأنشطة التي تسهم في بلوغ الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الصندوق يقر بأن تصورات النمو الحقيقي الصفري التي طبقت في الماضي على كل الوحدات التخطيطية لم تسفر عن تحقيق النتائج المرجوة منها من حيث الشفافية، والاستخدام الكفؤ والفعال للموارد. وقد شكل الصندوق جماعة لاستعراض عملية الميزنة والإدارة الاستراتيجية ولتصميم عملية جديدة. وتستند هذه العملية على المبادئ التالية: البساطة، والتحكيم، والاستجابة، والشفافية، والمساءلة المعززة.

97 - ويعتبر التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد محور عملية يتم فيها تخصيص الموارد بناء على الأولويات الاستراتيجية المستخلصة من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006. وعلى هذا فإن هذه الوثيقة هي في آن معاً وسيلة للاستجابة لاحتياجات فقراء الريف وأداة لموازنة التدفقات العائدة والخارجة (موارد من التجديد، وعائد الاستثمار، ومدفوعات القروض، والأموال المتممة، مقابل الميزانية الإدارية، وبرنامج القروض والمنح).

98 - ولعملية التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد مرحلتان مميزتان الآن هما مرحلة التخطيط التي تمتد من يناير/كانون الثاني إلى يوليو/تموز ومرحلة الميزنة التي تنطلق في سبتمبر/أيلول وتنتهي في العام التالي مع موافقة مجلس المحافظين. وتضم كل مرحلة عددا من الخطوات التي توفر مساهمات في كل جزء من العملية. وتستند العملية الجديدة إلى استعراض شامل للموارد. وتتطلب عملية التخطيط أن تحدد الوحدات في برامج عملها المفصلة كيف تعتزم استخدام الموارد البشرية (من الموظفين والعاملين المؤقتين والخبراء الاستشاريين) والموارد المالية (الميزانية الإدارية، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والأموال المتممة، والمنح). وثمة عنصر جديد آخر في العملية وهو أنها تبدأ بتقدير استخدام الموارد، وحجم الموارد المتاحة، والبيئة الخارجية، وأنها تنتهي أيضا بتقرير للأداء. ويتيح المنتدى الاستراتيجي والمنتدى التحكيمي خلال مرحلة التخطيط للإدارة العليا والموظفين تبادل الأفكار عن الأولويات الاستراتيجية وصياغة الوثيقة التخطيطية. والوثيقة الحالية هي نتائج المرحلة الأولى من العملية التي انطلقت في أبريل/نيسان عام 2002.

99 - كما أن هذه الوثيقة هي نتائج عملية أشد تبسيطا للتخطيط والميزنة شملت موظفين على امتداد المنظمة وفي مراحل مختلفة، وهي تستند إلى برامج عمل مفصلة للوحدات يضم كل منها جزءا عن الإطار التخطيطي متوسط الأجل للوحدة، والأهداف والأولويات لعام 2003، والأنشطة والتكاليف التقديرية، ومؤشرات الأداء، وقضايا المرونة، وخبرات الموارد البشرية، والتوصيات المتصلة بالتغيير. وهذه العملية "الجديدة" تهدف إلى ربط برامج عمل الوحدات على نحو

أوثق بالإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006 وضمان أن يكون تنفيذ الاستراتيجية مهمة تضطلع بها المؤسسة بأكملها.

100 - وشكلت عملية هذه السنة تحديا للوحدات التخطيطية والمدراء ضمن المنظمة. فلقد كانت عملية التخطيط أقصر زمناً بكثير مما هو مقترح للعملية الجديدة. وعلى سبيل المثال فلقد دعت الضرورة إلى إعداد برامج عمل الوحدات وتحليلها خلال فترة شهر واحد. وخلف هذا القيد الزمني أثره إلى حد ما على برامج عمل الوحدات وتحليلها.

101 - ورغم الصعوبات فإن الإدارة سعيدة بنوعية برامج عمل الوحدات في ظل التصورين، وذلك بانتظار ما يجب إنجازه من عمل الآن لتحديد الأولويات ضمن الوحدات التخطيطية المختلفة. وكانت البرامج المرفوعة متباينة تباينا شديدا من حيث الأسلوب، وهو أمر محتم على ما يبدو في العمليات الجديدة. وثمة عنصر مهم هيمن على العملية حتى الآن وهو العمل الجماعي. فقد ساند الموظفون من الوحدات والشعب المختلفة بعضهم بعضا وعملوا سوية لنفخ روح الحياة في العملية.

102 - وستبدأ المرحلة التالية حال انتهاء الدورة السادسة والسبعين للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2002 من استعراض الوثيقة. وبناء على المعلومات المرتدة، فإن الصندوق سيشرع في عملية الميزنة التي ستسفر عن إعداد وثيقة برنامج العمل والميزانية المزمع رفعها إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول وسيكون مخطط وثيقة الميزانية في ديسمبر/كانون الأول شبيها بالمخطط المستخدم في الوثيقة الحالية، لكنه سيركز أكثر على الأجزاء ثالثا، ورابعا، وخامسا أي على برنامج العمل الشامل والموارد المطلوبة. وسيستحدث الصندوق بصورة موازية برنامجا للرصد والتقييم بغية تزويد الإدارة بأداة لقياس الأداء.

103 - وستتيح الندوة التشاورية غير الرسمية التي ستعقد في 3 سبتمبر/أيلول عام 2002 فرصة لمدراء المجلس التنفيذي للتحقق من العملية الجديدة للتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد. والغرض من هذه الندوة هو عرض العملية الجديدة على مدراء المجلس التنفيذي والحصول على معلومات مرتدة للنهوض بالعملية ووضعها في صيغتها النهائية للعام المقبل.

الملحق

الهيكل التنظيمي