



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي - الدورة الثانية والثمانون

روما، 8-9 سبتمبر/أيلول 2004

جمهورية رواندا

مذكرة رئيس الصندوق

بشأن

المنظور المعدل وإجراءات تنفيذ

مشروع تنمية موارد المجتمع المحلي وتطوير البنية

الأساسية في أوموتارا

(القرض رقم RW-537)

أولا - الخلفية

1 - اعتمد المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2000 مشروع تنمية موارد المجتمع المحلي وتطوير البنية الأساسية في أوموتارا (القرض رقم RW-537) في إطار آلية الإقراض المرنة. وتمتد فترة تنفيذ المشروع عشر سنوات لإتاحة فترة زمنية كافية لتعزيز الأهداف الإنمائية المؤسسية للمشروع في بيئة ما بعد انتهاء النزاع. وسوف ينفذ المشروع على ثلاث دورات، مع قيام الصندوق وحكومة رواندا بإجراء تقييمين واستعراضين مشتركين في نهاية الدورتين الأولى والثانية. وفي عام 2001، اعتمد المجلس التنفيذي مشروعا تكميليا مدته خمس سنوات "المشروع التوأم لمشروع أوموتارا" (القرض رقم RW-573) على أساس مغاير لآلية الإقراض المرنة. ويركز القرضان المقدمان من الصندوق على تنمية المجتمعات المحلية والأنشطة الاقتصادية، ويعزز كل منهما قرضا مقدما من منظمة البلدان المصدرة للنفط (منظمة الأوبيك) للاستثمار في البنى الأساسية، ويتولى الصندوق إدارته. ويشير الاقتراح الوارد في المذكرة إلى القرض رقم RW-537.

2 - وخلال السنوات الثلاث الأولى (من يناير/كانون الثاني 2001 إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2003)، انصب اهتمام المشروع على وضع الترتيبات المؤسسية، وبناء القدرات المحلية، ووضع خطط تشاركية للتنمية المحلية. وفي نهاية الدورة الأولى، أوفدت بعثة تقييم في المرحلة البينية لتقييم نتائج مشروع أوموتارا والإعداد للدورة الثانية من خلال

عملية تشاركية مع أصحاب المصلحة. وقد نفذت بعثة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2003، وعقدت حلقة العمل للمصادقة على التقييم في مارس/آذار 2004.

3 - أدرجت مؤشرات رصد الأداء في اتفاق القرض المقدم من الصندوق باعتبارها مفاتيح للانتقال من الدورة الأولى إلى الدورة الثانية للمشروع. ورغم عدم انتظام الصورة العامة، فإنه يمكن القول إن المشروع نجح في تحقيق المؤشرات المتصلة بتنمية المجتمعات المحلية، التي هي أساس جميع الاستثمارات اللاحقة. وقد استكمل برنامج التخطيط التشاركي في جميع الأقاليم الإدارية، وتم تدريب الموظفين الأساسيين، واكتملت معظم التقييمات الريفية التشاركية وتم من الناحية العملية وضع الخطط الإنمائية اللاحقة في جميع الأقاليم.

4 - وتحققت معظم الشروط اللازمة لتسهيل تنفيذ المشروع وإيصال استثمارات المشروع وخدماته في الدورة الثانية. وعلى هذا الأساس، وتماشياً مع الخطوط التوجيهية لآلية الإقراض المرنة، اتفقت إدارة الصندوق على الانتقال من الدورة الأولى إلى الدورة الثانية، وهي بسبيلها إلى إبلاغ ذلك إلى المجلس التنفيذي (انظر الوثيقة 4/INF/2004/EB).

ثانياً - تنقيح أنشطة الدورة الثانية

5 - **الدروس المستفادة.** أبرزت عملية التقييم البيئية عدداً من الدروس اللازمة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الدورة الثانية من المشروع: (i) إن النهج التشاركي للمشروع والقائم على تلبية الطلب هو نهج سليم ولكنه يحتاج إلى أن يربط بصورة أوثق بإيصال استثمارات المشروع وخدماته؛ (ii) كما أظهرت التقييمات الريفية التشاركية، أن عدم تحقيق المتطلبات الأساسية اللازمة لاستدامة الاستثمارات التي يتم توظيفها ينتقص من قيمة الأهداف المادية التي يتم تحقيقها؛ (iii) تدعو الحاجة إلى تحسين إدماج تصميم المشروع وتخصيص موارده في عملية تحقيق اللامركزية في البلد، مع اضطلاع الأقاليم الإدارية والقطاعات بدور مركزي؛ (iv) إن المرونة التي يتيحها نهج آلية الإقراض المرنة تفيد في تطور السياق الوطني وتتيح الفرصة لإدماج موارد مالية إضافية من الصندوق ومن منظمة البلدان المصدرة للنفط.

6 - إلاحاقاً بنتائج التقييم، وبناء على طلب الحكومة، أخذ الصندوق عند صياغة الدورة الثانية بعين الاعتبار الحاجة إلى مايلي: (i) تكييف المشروع ليتلاءم مع الإطار القطري وتبسيط مكوناته من أجل تيسير التنفيذ؛ (ii) توحيد الموارد المالية للصندوق ومنظمة الأوبك، في مشروع واحد شامل، يطبق على الأقاليم الإدارية الثمانية الجديدة في المقاطعة؛ (iii) تحسين الملكية والمساءلة من خلال لجان تنمية محلية منتخبة. ومع المحافظة على الغاية الإنمائية للمشروع وهدفه، جرى تبسيط طرائق التنفيذ وتوسيع منطقة المشروع لتشمل المقاطعة كلها.

7 - **السياق القطري.** حدثت تغيرات اقتصادية واجتماعية ومؤسسية كبيرة في رواندا منذ بدأ التفكير في المشروع في 1999/2000 تمثلت في ما يلي: (i) الانتقال من عمليات ما بعد انتهاء الصراع، والموجهة إلى الإغاثة، إلى المساعدة في التنمية؛ (ii) الانتهاء من وضع وثيقة الاستراتيجية القطرية للحد من الفقر في يونيو/حزيران 2002، التي تزود المشروع بإطار سياسات معتمد؛ (iii) التزام الحكومة بتحقيق اللامركزية، وهو التزام تجسد في سياسة جديدة (تشمل الإصلاح المالي) نفذت بالكامل بعد الانتخابات المحلية التي أجريت في عام 2002. والتحدي القائم الآن هو التأكد من

اضطلاع السلطات المحلية المنتخبة بمسؤولياتها؛ والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والبرامج والميزانية؛ والمشاركة في تنفيذ المشروع ضمانا للملكية. وسوف تعمل الدورة الثانية على زيادة دمج المشروع في عملية تحقيق اللامركزية والمواءمة بين تنفيذ المشروع والسياسات والتشريعات الوطنية.

8 - **تقليص عدد العناصر من خمسة إلى ثلاثة.** سوف يجري التمييز في العناصر الجديدة بين الاستثمارات المجتمعية واستثمارات البنية الأساسية (المياه، والطرق، وأشكال البنية الأساسية الأخرى) وهي استثمارات عامة تخدم الصالح العام، والاستثمارات الداعمة للأنشطة المدرة للدخل (المتصلة، مثلا، بالتنمية الزراعية والمشاريع الصغيرة) وهي استثمارات خاصة في جوهرها. وفي إطار أنشطة بناء القدرات، سوف يعمل المشروع على تمكين الجهات الفعالة على المستوى المحلي وهي: الأقاليم الإدارية باعتبارها المالكة للاستثمارات التي يمولها المشروع؛ والمجتمعات المحلية لدفع العملية والمشاركة في كل المراحل؛ والمقاطعة لتوفير الدعم الاستراتيجي الشامل، والتوجيه التقني، والتنسيق.

9 - **البرنامج الموحد على مستوى المقاطعة.** يقوم مشروع تنمية موارد المجتمع المحلي وتطوير البنية الأساسية في أوموتارا على أساس استراتيجي سليم. وأظهرت الحكومة التزاما واضحا على مدى الشهور الأربعة عشر الماضية بإصلاح المشروع (تحققت معظم النتائج في عام 2003). وينبغي أن يدعم الإدماج المقترح للمشروعين (مشروع أوموتارا والمشروع التوأم لمشروع أوموتارا) في مشروع واحد شامل الأداء في الدورة الثانية وأن ييسر الإيصال السريع والعادل للاستثمارات إلى سكان مقاطعة أوموتارا (المخصصات المقترحة في الملحق الأول). وسوف يتم توحيد فئات الإنفاق الخاصة بالقرض 573-RW مع فئات الإنفاق الخاصة بالقرض 537-RW لتيسير العمليات المحاسبية.

10 - **توسيع منطقة المشروع.** أوموتارا مقاطعة حديثة التكوين في شمال غرب رواندا وتتألف من ثمانية أقاليم إدارية، بينها أربعة أقاليم تمثل وحدات إدارية جديدة أنشئت من أجل الاضطلاع بأعباء العدد الكبير من السكان العائدين الذين استقروا بالمنطقة بعد انتهاء الحرب في عام 1994. وكانت المنطقة في الماضي متنزها طبيعيا، ولكنها تمر الآن بتغيرات هائلة بسبب التوسع الحضري والتخصيص المطرد للأراضي، وتعريف المستوطنين الجدد بنظم الزراعة وتربية الحيوانات. وسوف يؤدي توسيع منطقة مشروع القرض 537-RW من أربعة أقاليم بالمقاطعة إلى الأقاليم الثمانية للمقاطعة، إلى تسهيل إدارة المشروع ودعم الملكية المشتركة للأقاليم - المجتمعات المحلية من خلال عملية التخطيط والاستثمار.

11 - **مؤشرات بدء الانتقال من الدورة الثانية إلى الدورة الثالثة.** سوف يكون النقل المطرد للمسؤوليات من وحدة تنسيق المشروع إلى الأقاليم والمجتمعات المحلية ضروريا لقياس نجاح الدورة الثانية. ويقترح تخفيض مؤشرات بدء الانتقال المحددة في الوقت الراهن في اتفاق القرض من 32 مؤشرا إلى 7 مؤشرات، وإعطاء أولوية متقدمة لرصد التأثير (انظر الملحق الثاني).

ثالثاً - التوصيات

12 - من أجل مباشرة تنفيذ الدورة الثانية للمشروع بطريقة متسقة مع الخبرة المكتسبة في الدورة الأولى والأوضاع المتغيرة للبلد، فإنني أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على ترتيبات التنفيذ الجديدة للدورة الثانية في حدود المجال الراهن، عن طريق إدخال التعديلات التالية على القرض RW-537 المصمم في إطار آلية الإقراض المرنة:

- (i) تقليص عدد عناصر المشروع من خمسة إلى ثلاثة: (أ) دعم تحقيق اللامركزية وتطوير البنية الأساسية؛ (ب) تحويل الاقتصاد الريفي؛ و(ج) إدارة المشروع؛
- (ii) توسيع منطقة المشروع من الأقاليم الإدارية الأربعة الأصلية لتشمل جميع الأقاليم الإدارية الثمانية في مقاطعة أوموتارا؛
- (iii) تنقيح فئات القرض والنسب المئوية المسموح بها فيما يتعلق بتمويل الصندوق للقرض RW-537 حتى تكون متسقة مع فئات القرض RW-573، وإعادة تخصيص الأموال على هذا الأساس، على النحو المبين في الملحق الأول؛
- (iv) تعديل مؤشرات البدء في الانتقال من الدورة الثانية إلى الدورة الثالثة للاستفادة بالخبرة المكتسبة حديثاً في مجال التنفيذ (الملحق الثاني).

التكاليف والتمويل
الجدول 1: موجز تكاليف المشروع^أ
(بآلاف الدولارات الأمريكية)

العنصر	العملة المحلية	العملات الأجنبية	المجموع	% للعملات الأجنبية	% من إجمالي التكاليف الأساسية
ألف - دعم تحقيق اللامركزية وتطوير البنية الأساسية					
الاستثمار في البنية الأساسية	12 597.7	3 508.6	16 106.3	22	43
الوصول العادل والمستدام إلى منافع التنمية	2 584.4	82.8	2 667.2	3	7
بناء المؤسسات المحلية وتمكين المجتمع المحلي	1 316.0	522.8	1 838.8	28	5
المجموع الفرعي	16 498.0	4 114.2	20 612.3	20	55
باء - التحول الاقتصادي الريفي					
1 - دعم الزراعة والثروة الحيوانية والحراجة					
خدمات الدعم التقني الموجهة نحو السوق	2 184.5	403.0	2 587.5	16	7
دعم المشاريع الجماعية والمبادرات المستندة على السوق	1 137.1	219.8	1 356.9	16	4
تنمية الثروة الحيوانية	2 571.9	347.8	2 919.7	12	8
إدارة الأحراج	873.2	648.4	1 521.6	43	4
المجموع الفرعي (1)	6 766.6	1 619.1	8 385.7	19	22
2 - تنمية المشاريع الريفية والتمويل الريفي					
تنمية المشاريع الريفية	1 659.4	55.4	1 714.8	3	5
خدمات التمويل الريفي	3 074.2	-	3 074.2	-	8
المجموع الفرعي (2)	4 733.6	55.4	4 789.0	1	13
المجموع الفرعي (1) و (2)	11 500.2	1 674.5	13 174.7	13	35
جيم - إدارة المشروع					
إجمالي التكلفة الأساسية	3 350.3	249.1	3 599.4	7	10
الطوارئ المادية	31 348.5	6 037.9	37 386.4	16	100
الطوارئ السعرية	1 447.0	423.6	1 870.5	23	5
	302.5	308.0	610.5	50	2
التكاليف الإجمالية للمشروع	33 097.9	6 769.4	39 867.4	17	107

أ - تعود الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام.

الجدول 2: خطة التمويل أ
(بآلاف الدولارات الأمريكية)

الرسوم والضرائب	العملة المحلية (بدون ضرائب)	العملات الأجنبية	المجموع		المستفيدين		الحكومة		منظمة البلدان المصدرة للنفط (873)		منظمة البلدان المصدرة للنفط (791)		الصندوق (573)		الصندوق (537)		
			%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
																	ألف - الدعم المقدم لتحقيق اللامركزية وتطوير البنية التحتية
2 469.7	11 399.9	4 053.7	45.0	17 923.3	11.0	1 977.8	13.8	2 469.7	36.1	6 463.6	39.1	7 012.2	-	-	-	-	الاستثمار في البنية التحتية
141.0	2 509.6	88.8	6.9	2 739.4	-	-	5.1	141.0	-	-	-	-	52.6	1 439.6	42.3	1 158.8	الوصول العادل والمستدام إلى منافع التنمية
319.9	1 101.6	566.6	5.0	1 988.0	-	-	16.1	319.9	19.3	383.8	19.3	383.8	23.2	461.9	22.1	438.6	بناء المؤسسات المحلية وتمكين المجتمع المحلي
2 930.6	15 011.0	4 709.1	56.8	22 650.8	8.7	1 977.8	12.9	2 930.6	30.2	6 847.5	32.7	7 396.1	8.4	1 901.5	7.1	1 597.4	المجموع الفرعي
																	باء - التحول الاقتصادي الريفي
																	1 - دعم الزراعة والثروة الحيوانية والحراجة
276.3	1 986.1	428.0	6.7	2 690.4	-	-	10.3	276.3	-	-	-	-	46.8	1 259.1	42.9	1 155.0	خدمات الدعم التقني الموجهة نحو السوق
146.2	1 047.8	229.0	3.6	1 423.1	-	-	10.3	146.2	-	-	-	-	49.9	710.1	39.8	566.8	دعم المشاريع الجماعية والمبادرات المستندة على السوق
248.0	2 540.0	393.8	8.0	3 181.7	3.5	112.6	7.8	248.0	-	-	-	-	53.2	1 693.9	35.4	1 127.2	تنمية الثروة الحيوانية
330.3	578.4	683.5	4.0	1 592.2	-	-	20.7	330.3	-	-	-	-	43.9	699.3	35.3	562.7	إدارة الأحراج
1 000.8	6 152.2	1 734.4	22.3	8 887.4	1.3	112.6	11.3	1 000.8	-	-	-	-	49.1	4 362.4	38.4	3 411.7	المجموع الفرعي (1)
																	2 - تنمية المشاريع الريفية والتمويل الريفي
93.1	1 620.1	59.7	4.4	1 772.9	-	-	5.3	93.1	-	-	-	-	47.4	839.9	47.4	839.9	تنمية المشاريع الريفية
61.5	2 788.8	-	7.1	2 850.3	9.5	272.0	2.2	61.5	-	-	-	-	62.7	1 787.7	25.6	729.2	خدمات التمويل الريفي
154.6	4 408.9	59.7	11.6	4 623.2	5.9	272.0	3.3	154.6	-	-	-	-	56.8	2 627.6	33.9	1 569.1	المجموع الفرعي (2)
1 155.3	10 561.2	1 794.1	33.9	13 510.6	2.8	384.6	8.6	1 155.3	-	-	-	-	51.7	6 989.9	36.9	4 980.8	المجموع الفرعي (1) و (2)
																	جيم - إدارة المشروع
269.6	3 170.2	266.2	9.3	3 706.0	-	-	7.3	269.6	-	-	-	-	52.2	1 932.9	40.6	1 503.5	التكاليف الإجمالية للمشروع
4 355.5	28 742.5	6 769.4	100.0	39 867.4	5.9	2 362.4	10.9	4 355.5	17.2	6 847.5	18.6	7 396.1	27.2	10 824.3	20.3	8 081.7	

أ - تعود الفروق في المجاميع إلى تقريب الأرقام.



الملحق الثاني

مؤشرات بدء الانتقال

يقترح استخدام المؤشرات التالية لبدء الانتقال من الدورة الثانية إلى الدورة الثالثة:

- (i) اضطلعت خمسة أقاليم إدارية على الأقل بمسؤولية تخطيط وتنفيذ أنشطة المشاريع بالاشتراك مع مجتمعاتها المحلية، بما في ذلك: تقدير طلبات المجتمع المحلي وألوياته فيما يتصل باستثمارات المشروع؛ وتحديد مقدمي الخدمات ورعايتهم لتمكينهم من التنفيذ نيابة عن الإقليم؛ والاضطلاع بالرصد والإشراف وتقديم التقارير؛ والإدارة الفعالة لما يحصل عليه الإقليم من موارد المشروع.
- (ii) حصل موظفو مشروع أوموتارا على التدريب الكافي وقدموا الدعم للموظفين التقنيين في المقاطعات، الذين عملوا معهم خلال الدورة الثانية، بحيث أصبحت المقاطعة قادرة تماما على دعم أنشطة المشروع خلال الدورة الثالثة مع الحصول على دعم لبعض الوقت فقط من المشروع.
- (iii) تم تطوير نظام للرصد والتقييم/إدارة المعلومات يعمل بكفاءة؛ وأعدت مجموعة من مؤشرات الرصد العملية والقابلة للتطوير كجزء من إطار منطقي منقح؛ وتقوم أفرقة الإدارة حاليا بجمع المعلومات اللازمة وتجهيزها واستخدامها؛ واكتملت الدراسة (الدراسات) الاستقصائية الأساسية؛ ويجري حاليا رصد المشروع وعناصره المختلفة لتحديد تأثيرها.
- (iv) قدمت الأقاليم الإدارية الدليل العملي على أن معايير الفقر المستخدمة في المشروع والمستندة إلى أكثر القطاعات فقرا وحرمانا في المجتمعات المحلية قد استوفيت وأنه يجري تعميم منظور التمايز بين الجنسين (وسوف يتم التحقق من ذلك من خلال الحد من وطأة الفقر وتقييم مدى تعميم منظور التمايز بين الجنسين قبل تقييم المرحلة البيئية الثانية).
- (v) إعادة توجيه الأنشطة الزراعية والحراجية والمتعلقة بالثروة الحيوانية والتي تتلقى دعما من المشروع لتصبح أكثر توجهها نحو السوق، وتم عند الاقتضاء، وضع نهج لسلسلة السلع الأساسية وإدماجه كجزء أساسي من استراتيجية المشروع.
- (vi) تم تشكيل جماعات لمستخدمي المياه وتدريبها، وتؤدي هذه الجماعات عملها حاليا في 80% على الأقل من مرافق المياه التي أنشئت في إطار المشروع بحيث أصبحت هذه المرافق تؤدي عملها وأصبحت جماعات مستخدمي المياه تتحمل تكاليف التشغيل والصيانة.
- (vii) بالنسبة لبرنامج الطرق الرئيسية، شكلت فرق صيانة الطرق ومجموعات صيانة قطاعات الطرق التي تعزز هذه الفرق، وتم تدريب هذه الفرق وتزويدها بالمعدات اللازمة لجميع الطرق التي يمولها المشروع وتعمل 80% منها بكفاءة حاليا؛ وتجري صيانة الطرق (سيجرى مسح لهذه الأنشطة قبل تقييم المرحلة البيئية الثانية للتحقق من استيفاء هذا الشرط).