

EB 2005/84/R.4/Rev.1

رقم الوثيقة:

5

البند من جدول الأعمال:

18 April 2005

تاريخ التوزيع:

Restricted

التوزيع:

استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق



الصندوق الدولي
للتنمية الزراعية

تمكين فقراء الريف من
التغلب على الفقر

المجلس التنفيذي

18-20 أبريل/نيسان 2005 - روما

الإجراء المطلوب: الموافقة

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي التماساً لموافقته عليها.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، فإن الأمانة ترحو من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية لهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة الرابعة والثمانين للمجلس إلى موظفي الصندوق التالية أسماؤهم:

مساعد رئيس الصندوق،

دائرة إدارة البرامج

James Carruthers

Tel.: +39 06-5459-2419

e-mail: j.carruthers@ifad.org

خبيرة اقتصادية إقليمية

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

مبيلين خير الله

Tel.: +39 06-5459-2569

e-mail: m.kherallah@ifad.org

أما الاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى الموظف التالي:

مساعدة سكرتير الصندوق لشؤون الهيئات الرئاسية،

والعلاقات مع البلدان الأعضاء، والبروتوكول

Eleanor P. Alesi

Tel.: +39 06-5459-2360

e-mail: e.alesi@ifad.org

المحتويات

iii	توصية بالموافقة
iv	موجز
1	أولاً - مقدمة
3	ثانياً - تعريف القطاع الخاص
4	ثالثاً - القيود التي يواجهها القطاع الخاص في الاقتصادات الريفية
5	رابعاً - تطور مشاركة الصندوق مع القطاع الخاص
6	خامساً - نهج المؤسسات المانحة الأخرى تجاه الشراكة مع القطاع الخاص وتميمته
8	سادساً - معالم الطريق: استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق
8	ألف - الغاية والهدف والمبادئ التوجيهية
10	باء - الاستراتيجية التشغيلية والمخرجات والأنشطة المتصلة بها
23	سابعاً - متطلبات التنفيذ

الإطارات

2	الإطار 1: تزايد أهمية محلات التسوق الكبرى في أمريكا اللاتينية
12	الإطار 2: التضامن يبسر وصول النساء إلى الخدمات المالية والأسواق: حالة مجموعات العون الذاتي في شاتيسغار، الهند
15	الإطار 3: تجربة المصرف التعاوني الزراعي الأرمني
19	الإطار 4: شركات التسويق الزراعي كمصادر ائتمان لأصحاب الحيازات الصغيرة في أفريقيا الشرقية والجنوبية
21	الإطار 5: إقامة شراكة مع القطاع الخاص من أجل الحصول على الخبرة والوصول إلى الأسواق الدولية للسلع

توصية بالموافقة

يوصي الصندوق مجلسه التنفيذي بالموافقة على استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق.

موجز

تغيرت البيئة الاقتصادية التي يسعى فقراء الريف إلى كسب عيشهم فيها تغيراً كبيراً خلال العشرين سنة الأخيرة. فقد أصبح القطاع الخاص في معظم البلدان النامية هو المسؤول عن معظم فرص توليد العمل والدخل وغدا القوة المحركة من أجل الحد من الفقر. ويمثل المنتجون الريفيون الفقراء جزءاً كبيراً من القطاع الخاص في البلدان النامية كما يتفاعل فقراء الريف مع غيرهم من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص يومياً.

تعرض هذه الوثيقة استراتيجية الصندوق عن أفضل سبل تشجيع تنمية القطاع الخاص في المناطق الريفية وتتناول أيضاً الطرق التي يمكن للصندوق بواسطتها إنشاء شراكات محلية ووطنية وإقليمية وعالمية مع القطاع الخاص تعود بالنفع على المجموعات التي يستهدفها الصندوق وتمكنها من التغلب على الفقر.

وتتنظم الاستراتيجية في ثلاثة خطوط عريضة من الأنشطة:

- حوار السياسات من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي؛
- عمليات استثمارية لدعم تنمية القطاع الخاص المحلي؛
- إقامة شراكات مع القطاع الخاص لتعبئة استثمارات إضافية وجلب المعرفة إلى المناطق الريفية.

أولاً - مقدمة

1 - طرأ تغير جوهري خلال فترة الـ 10-20 عاماً الماضية على البيئة الاقتصادية في العديد من البلدان النامية التي يسعى فقراء الريف في ظلها إلى كسب عيشهم. ففي أفريقيا أخذت الحكومات التي كانت تقوم بدور رئيسي في تنظيم العلاقات الاقتصادية تتسحب بشكل ملحوظ من الأنشطة الإنتاجية. وبالمثل، اضطرت حكومات الاقتصادات الانتقالية في أوروبا الشرقية والوسطى، بعد انهيار الاتحاد السوفياتي وتفكك الاقتصادات السائدة، إلى أن تغير بشكل كامل طبيعة دورها في المناطق الريفية. فبعد أن كانت هي العامل المسيطر على الإنتاج والتسويق أصبحت تعمل أساساً في مجال تشجيع استثمارات القطاع الخاص. وفي آسيا، أخذت زراعة الكفاف تتحول بشكل متزايد إلى زراعة تجارية وأخذ اقتصاد المقايضة يتراجع أمام الاقتصاد النقدي المتنامي. وبينما لا تزال المنظمات التي تملكها الدولة تنشط في بعض بلدان آسيا، فإن إسهامها في النمو الاقتصادي الريفي تقلص كثيراً وأصبحت الخدمات الحكومية معرضة لقوى السوق الجديدة وللمنافسة من القطاع الخاص. وفي أمريكا اللاتينية أيضاً أدت الإصلاحات الاقتصادية التي أجريت في العقدين الماضيين إلى تأثر الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية، بما في ذلك تقديم الخدمات الريفية، بعوامل السوق بعد أن كانت خاضعة للمنظمات الحكومية.

2 - وهناك اتجاهات عديدة مهمة ساهمت في التغير الجذري الذي حدث في الاقتصادات الريفية في العالم النامي، منها تحرير التجارة، والعولمة وما ترتب على ذلك من تزايد التكامل بين الاقتصادات المحلية والوطنية والعالمية، وارتفاع معدل البطالة بين الشباب بسبب التنامي الديمغرافي وزيادة عدد الشباب¹، وتزايد أهمية دور تحويلات المهاجرين وتمويل القروض الصغيرة في توليد الدخل، والتوسع السريع في محلات التسوق الكبرى (السوبر ماركت) في إطار هيكل التسويق للنظم الزراعية الغذائية (لاسيما في أمريكا اللاتينية - انظر الإطار 1 أدناه)، وثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

3 - في ظل هذه البيئة العالمية الجديدة والدينامية، استمر دور القطاع الخاص في التزايد وأصبح بالفعل هو المحرك الرئيسي للنمو في معظم الاقتصادات النامية. فالقطاع الخاص يوفر معظم الأنشطة وفرص العمل المولدة للدخل كما أصبح يشكل، بصورة متزايدة، القوة المحركة لتحقيق النمو الاقتصادي والحد من الفقر². وتشكل المجموعات المستهدفة من الصندوق (أي صغار المزارعين والرعاة والأسر التي تعولها النساء والأجراء الريفيون وأصحاب المشروعات الريفية الفردية الصغرى، وصغار تجار المحاصيل الزراعية، إلخ.) جزءاً كبيراً من القطاع الخاص في البلدان النامية. كما أن فقراء الريف يتعاملون يومياً مع الجهات الفاعلة الأخرى في القطاع

¹ في بعض البلدان النامية، لاسيما في أفريقيا والشرق الأوسط، تشير التقديرات إلى أن نحو 50% من السكان يقل عمرهم عن 20 عاماً.

² وفقاً للتقرير المعنون تحفيز مبادرات الأعمال الفردية - جعل الأعمال تعود بالنفع على الفقراء المقدم من اللجنة المعنية بالقطاع الخاص والتنمية إلى الأمين العام للأمم المتحدة 2004 تراوحت استثمارات القطاع الخاص المحلي بين 10 و12% من الناتج المحلي الإجمالي في التسعينات مقارنة بنسبة 7% لاستثمارات القطاع العام المحلي و2-5% للاستثمارات الأجنبية المباشرة.

الخاص بغرض الوصول إلى الموارد وشراء المدخلات واستخدام التكنولوجيا والحصول على الخدمات والائتمانات أو بيع خدماتهم أو منتجاتهم.

4 - القوة المحركة لاقتصادات السوق الريفية هي العلاقات الاقتصادية القائمة بين صغار المنتجين الريفيين والجهات الفاعلة الأخرى في أسواق القطاع الخاص. غير أن معظم هذه الأسواق يتطور بشكل سريع، وبينما يتصف بعضها بالحيوية الفائقة فإن البعض الآخر منها ومعظمها له أهمية كبرى للفقراء، يتسم بالضعف والتخلف. ولكن حيث تفلح هذه الأسواق فإن فقراء الريف لا يستطيعون، بسبب كثرة ما يواجهونه من قيود (مادية ومؤسسية وسياساتية)، اغتنام الفرص التي تتيحها بيئة السوق الجديدة. وينتج عن ذلك أن الانتقال إلى اقتصادات تلعب فيها قوى السوق والقطاع الخاص دوراً محورياً لا يعكس دائماً مصالح فقراء الريف. وللصندوق دور حيوي في تمكين فقراء الريف من التفاعل بتكافؤ أشد مع قوى السوق الجديدة وفي جعل علاقات السوق تعود عليهم بالنفع.

الإطار 1: تزايد أهمية محلات التسوق الكبرى في أمريكا اللاتينية

أسفر التوسع السريع في محلات التسوق الكبرى في أمريكا اللاتينية عن حدوث تغيرات ثورية في هيكل الصناعات الغذائية الزراعية في الإقليم. وأصبحت هذه المحلات تتحكم الآن في نحو 60% من سوق بيع الأغذية بالتجزئة في أمريكا اللاتينية بينما كانت هذه النسبة تتراوح بين 10-20% في التسعينات. وتتولى هذه المحلات بيع ما يتراوح بين ضعف وثلاثة أمثال صادرات أمريكا اللاتينية من الخضار والفاكهة الطازجة. وتوجد أيضاً درجة عالية من التركيز في الأسواق حيث تتحكم خمسة فقط من المحلات الكبرى متعددة الجنسيات في ثلثي، أو أكثر، المباع في سوق بيع الأغذية بالتجزئة في بلدان متفاوتة مثل الأرجنتين والسلفادور وهندوراس والمكسيك. وهذه القوة التسويقية سمحت لهذه المحلات بفرض معايير الجودة وأنواع منتجات الأغذية الرئيسية. وهذه المعايير والأنواع تؤثر تأثيراً كبيراً في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية والإدارية والمالية لإنتاج هذه الأغذية وسلسلة تسويقها، وتغير الطرق القديمة التي كانت مستخدمة في زراعة وتجهيز الأغذية والاتجار فيها وبيعها وشراؤها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن ارتفاع تكاليف المعاملات مع عدد غير من صغار المزارعين، بالإضافة إلى أن هؤلاء المزارعين الصغار غالباً ما يعجزون عن تلبية معايير الجودة المطلوبة، أدى إلى تفضيل محلات التسوق الكبرى التعامل مع عدد صغير من كبار المزارعين الأقدر على تقديم السلع بالكمية والنوعية التي تحددها الشركة. وهكذا يتنامى الخطر الذي يتعرض له صغار المزارعين في أمريكا اللاتينية، وما لم يتم تحسين قدرتهم على الالتزام بالمتطلبات الجديدة للتوريد والنوعية فسوف يطردون خارج أسواق الأغذية في هذا الإقليم.

5 - عرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2004، وثيقة شاملة عن استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق. وأقر المجلس المبادئ التي تنطوي عليها استراتيجية الصندوق إلا أنه طلب إعداد وثيقة عملية ومبسطة ومع إطار للنتائج لتعرض عليه في دورته الرابعة والثمانين في أبريل/نيسان 2005. والوثيقة الحالية هي الوثيقة المنقحة المطلوبة وهدفها الرئيسي هو عرض استراتيجية للصندوق تتعلق بكيفية تنمية القطاع الخاص وإقامة

الشراكات معه على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية بما يعود بالفائدة على فقراء الريف³. وهي تحدد الأهداف الخاصة والمخرجات ونوع الأنشطة التي سيضطلع بها الصندوق من أجل إشراك القطاع الخاص في جهود الحد من الفقر الريفي وهي توظف نهج إطار النتائج لقياس المنجزات ورصد التقدم كما تبين التغييرات التي سيقوم الصندوق بإدخالها أو ينبغي له إدخالها من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

ثانياً - تعريف القطاع الخاص

6 - حتى يتسنى وضع استراتيجية مركزية وخاصة بالصندوق للشراكة مع القطاع الخاص وتميمته يجب التوصل إلى تحديد واضح لما يشكل القطاع الخاص في المناطق الريفية. والقطاع الخاص الريفي يشمل سلسلة كاملة من الوكلاء الاقتصاديين الذين يتراوحون بين مزارعي الكفاف وأصحاب الحيازات الصغيرة والأجراء الريفيين والرعاة وصغار التجار أو أصحاب المشروعات الفردية الصغرى والمتعهدين المتوسطين من القطاع الخاص، مثل موردي المدخلات ومؤسسات تمويل القروض الصغيرة والمعنيين بخدمات النقل وتجهيز الإنتاج الزراعي والمضاربيين على السلع أو التجار، ويندرج هؤلاء ليشملوا كبار المتعاملين في الأسواق الذين يقيمون، في المناطق الريفية أو خارجها، بما في ذلك مشتري وبائعي السلع المحليين والدوليين والشركات متعددة الجنسيات لتوريد البذور والأسمدة، والمصارف التجارية، وشركات تجهيز المحاصيل الزراعية، ومحلات التسوق الكبرى، كما تشكل رابطات المزارعين والرعاة ومستخدمي المياه أو التجار جزءاً مهماً من القطاع الخاص.

7 - فقراء الريف هم المجموعة المستهدفة بشكل مباشر من الصندوق، ويتركز هؤلاء في الحلقة الأخيرة الصغيرة من سلسلة القطاع الخاص. وتعتبر هذه المجموعة جزءاً من القطاع الخاص لأنها، في جوهرها، تضم أصحاب المشروعات الفردية الزراعية أو الريفية الذين يتخذون بأنفسهم القرارات المتعلقة بما ينتجون وكيف ينتجون وما يبيعون وما يشترون وكم يبيعون وكم يشترون ومتى. وسيركز الصندوق اهتمامه على دعم تنمية هذه الفئة من القطاع الخاص. ولكن لأن معيشة المنتمين للمجموعة المستهدفة غالباً ما تعتمد على الجهات الفاعلة الأخرى في القطاع الخاص فإن الصندوق سيدعم تلك الجهات الفاعلة في القطاع القادرة على تحسين فرص توليد الدخل للمجموعة المستهدفة أو سيدخل في شراكة معها.

8 - يختلف نوع الجهات القائمة الفاعلة في القطاع الخاص من حيث حجمها ودرجة تطورها من إقليم إلى آخر ومن بلد إلى آخر. ففي بعض البلدان (في آسيا مثلاً)، نجد أن مؤسسات التمويل الصغرى الخاصة متطورة وتعمل بشكل جيد نسبياً بينما هناك حاجة ماسة في بعض الأقاليم

³ ركزت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق، والتي وافق مجلس المحافظين على تقريرها النهائي عام 2003، على مسألة العمل على أساس الشراكة مع الآخرين باعتبار ذلك استراتيجية تجعل الصندوق أكثر فعالية في تنفيذ إطاره الاستراتيجي وضمان تحقيق برنامج للأثر المنشود وقيامه بالدور التحفيزي المطلوب منه. وتم التركيز على أهمية إقامة الشراكات مع القطاع الخاص وغيره من الشركاء، ودعت إدارة الصندوق تحديداً إلى تزويد المجلس التنفيذي "بإستراتيجية لزيادة إشراك القطاع الخاص وغيره من الشركاء في الشراكات التي تنفق والمهمة المنوطة بالصندوق".

(الشرق الأدنى وشمال أفريقيا مثلاً) إلى موردي خدمات مالية من القطاع الخاص قادرة على خدمة فقراء الريف. وبالمقابل أيضاً هناك بعض الأقاليم التي يتوافر فيها قطاع متطور وحيوي للأعمال الزراعية بينما نجد في أقاليم أخرى (أفريقيا مثلاً)، أن هذا القطاع الفرعي يشكل عائقاً في وجه تطور الأسواق لأصحاب الحيازات الصغيرة العاملين في الزراعة. لهذا فإن الصندوق سيعمل بطرق مختلفة مع مختلف الجهات الفاعلة في القطاع الخاص حسب أهميتها بالنسبة لفقراء الريف في الأقاليم المختلفة. وسيقوم الصندوق أيضاً بتعزيز العلاقات مع مختلف الجهات الفاعلة في القطاع الخاص لأن العلاقات التجارية التي تعزز بعضها بعضاً هي التي تنسم بالحيوية والاستدامة في المدى البعيد. وحتى يتسنى دعم هذه العلاقات والمجموعات التي تقف وراءها يجب تحديد القيود التي تواجه كل مجموعة ومصالحها المالية ووسائل التصدي لها.

ثالثاً - القيود التي يواجهها القطاع الخاص في الاقتصادات الريفية

- 9 - تواجه مختلف الجهات الفاعلة من القطاع الخاص في الاقتصادات الريفية أنماطاً مختلفة من القيود الاقتصادية التي تقيد قدرتها على النمو والتطور. وبعض هذه القيود كامن فيها مثل الافتقار إلى المعرفة أو ضعف المهارات. بينما يرجع البعض الآخر إلى البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها (مثل عدم صلاحية السياسات والأطر المؤسسية أو عدم كفاية البنية الأساسية الريفية للنقل). وفي كلتا الحالتين فإن حجم القيود التي تواجهها هذه الاقتصادات الريفية يجعل القطاع الخاص يرى أنها باهظة التكاليف ومحفوفة بالمخاطر لدرجة تستبعد الاستثمار فيها.
- 10 - مثال ذلك، أن صغار المزارعين يواجهون (بدرجات متفاوتة وحسب القطر المعني) بعض القيود، مثل الافتقار إلى المهارات التقنية التسويقية وضعف إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا والخدمات المالية والبنية الأساسية الاجتماعية أو المادية (مثل المدارس ومراكز التدريب والعيادات الطبية والطرق والأسواق) وضعف القدرة على التأثير في السياسات الحكومية. ونتيجة لذلك أصبحوا، في معظم الحالات، عاجزين عن زيادة إنتاجيتهم أو إنتاج فائض للتسويق يمكنهم من زيادة دخلهم النقدي. وحتى إذا استطاعوا إنتاج فائض فإنهم كثيراً ما يفتقرون إلى المعلومات التي يحتاجون إليها أو المهارات اللازمة لعمليات تسويق هذا الفائض على نحو فعال ومجزٍ.
- 11 - بينما توقف نمو عدد العاملين في مجال الزراعة، بما في ذلك العمالة الذاتية، فقد زاد عدد الريفيين العاملين في غير المجال الزراعي⁴. وتعتبر فرص العمل غير الزراعي في المناطق الريفية ذات أهمية خاصة لنساء الريف وشبابه. غير أن أصحاب العمل المحتملين، مثل القائمين بتجهيز المحاصيل الزراعية وأصحاب المشروعات الريفية الصغرى، قد يعجزون عن استغلال الأنشطة الخاصة بهم أو التوسع فيها بسبب عجزهم عن الحصول على الائتمانات أو الخدمات غير المالية للاضطلاع بهذه الأنشطة⁵. ونتيجة لذلك لم تعد تتوافر فرص أخرى للعمل أمام نساء

⁴ في أمريكا اللاتينية، مثلاً، تشير التقديرات إلى أن نصف الأسر الريفية تحصل على دخلها من العمل في غير المجال الزراعي. كذلك، فإن الاقتصاد غير الزراعي يسهم بنسبة 20-50% من مجموع فرص العمل في المناطق الريفية في آسيا.

⁵ انظر وثيقة سياسات المشروعات الريفية الصادرة عن الصندوق.

الريف وشبابه العاطلين عن العمل. ويؤدي ذلك إلى تفاقم الهجرة من الريف إلى الحضر وإلى خسارة الشرائح المنتجة من سكان الريف.

12 - وفي الوقت نفسه، قد يفتقر التجار أو مقدمو الخدمات من القطاع الخاص إلى المهارات العملية أو المالية التي تمكنهم من تحقيق الأرباح من أنشطتهم. ويعتبر التقرير المعنون "تحفيز مبادرات الأعمال الفردية - جعل الأعمال تعود بالنفع على الفقراء" أن هناك ثلاثة معوقات في وجه نمو المبادرات الفردية والقطاع الخاص في البلدان النامية هي: قلة إمكانيات الحصول على التمويل، ونقص المهارات والمعارف، وانعدام إمكانيات التنافس أمام الشركات في السوق المحلية.

13 - وقد لا يتوافر للشركات الزراعية، من جهة أخرى، الفهم الكافي لأحوال سكان الريف كسوق لخدماتها أو كموردين محتملين للمنتجات إليها. وعندما يكون لديها زبائن فإنها قد تتكبد تكاليف معاملات باهظة لا تقتصر على تلك المتصلة بالأعداد الكبيرة من صغار المنتجين بل كذلك بتلك المنبثقة عن ضعف البيئة المؤسسية والتنظيمية والسياساتية. مثال ذلك أنه لا توجد، في كثير من الحالات، قوانين تضبط سلوكيات السوق ولا يلتزم أحد بتنفيذ العقود المبرمة ولا تتوافر المعلومات عن مدى جدارة صغار العملاء بالثقة. ومؤدى هذا أن الاستثمار في المناطق الريفية لاسيما بالتعاقد مع صغار المزارعين وسكان الريف الآخرين، يعتبر أمراً محفوفاً بمخاطر شديدة غالباً.

14 - لذلك، فإن تحفيز الاقتصادات الريفية القائمة على القطاع الخاص بما يعود بالفائدة على الفقراء لا يقتصر فقط على التخفيف من العقبات التي تواجهها كل مجموعة فيما يخصها وإنما يتطلب خلق الظروف التي تيسر علاقات السوق بين مختلف الجهات الفاعلة فيه. ويمكن للصندوق من خلال إقامة الشراكة مع القطاع العام والجهات المانحة الأخرى والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الخاصة المعنية أن تلعب دوراً مهماً في مساعدة فقراء الريف والجهات الفاعلة في القطاع الخاص الأكبر على التغلب على مختلف قيود التسويق، وعلى جعل العلاقات القائمة على أساس السوق أكثر ربحية وجاذبية مما يؤدي إلى تحقيق المنفعة المشتركة للطرفين.

رابعاً - تطور مشاركة الصندوق مع القطاع الخاص

15 - منذ إنشاء الصندوق قبل 28 عاماً مضت، وهو يدعم القطاع الخاص المتمثل في أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف الآخرين. غير أنه في الأيام الأولى كان يُنظر إلى فقراء الريف باعتبارهم منتجين محليين أساساً وغير متصلين جيداً بباقي الاقتصاد. وكانت مشروعات الصندوق الأولى تركز أساساً على زيادة إنتاج الأغذية وتحسين حالة الأمن الغذائي للأسر الريفية (بالاعتماد على نموذج "اقتصاد الكفاف أساساً"). وتطلب ذلك تمويل تكاليف تقديم الخدمات الريفية العامة غير المتعلقة بالتسويق (مثل الإرشاد والائتمانات والبنية الأساسية) وتعزيز إمكانيات مؤسسات القطاع العام.

16 - كما سلفت الإشارة، طرأ تغيير كبير خلال السنوات العشر أو العشرين الأخيرة على البيئة التي تمارس فيها المجموعة المستهدفة عملها أو تحصل على الخدمات. وكان انسحاب دور الدولة أو

انحساره في تقديم الخدمات وشراء الناتج يعني أن القطاع الخاص يقوم بدور متزايد بإطراد في هذا المجال، أو على الأقل من المتوقع أن يفعل ذلك. وهكذا أصبح ينظر إلى أصحاب الحيازات والمشروعات الريفية الصغيرة على أنهم جهات فاعلة في القطاع الخاص وتمارس عملها في سياق أوسع وأكثر دينامية من ذي قبل. وتوجد فرص حقيقية أمام العديد من فقراء الريف المرتبطين بالاقتصادات الجديدة القائمة على القطاع الخاص ولكنهم يواجهون تحديات كبيرة في الوقت نفسه. وإذا تركت أسواق السلع والخدمات في المناطق الريفية الصغيرة دون تدخلات فلن تكون حالها أفضل مما كانت عليه في عهد الاقتصادات المركزية التي حلت محلها، بل ولن تضمن بالتأكيد تحقيق فوائد للفقراء والمنتجين الريفيين غير المنظمين.

17 - وبدلاً من حصر الرؤية في نطاق ضيق هو زيادة إنتاج محاصيل الأغذية أدرك الصندوق أن إقامة صلات قوية أمامية وخلفية بين المنتجين الريفيين والأسواق الخاصة المجاورة لهم هو ضرورة أساسية لتعزيز دخل سكان الريف ومصادر رزقهم. وقد أصبح دعم كيانات القطاع الخاص (موردو المدخلات والمصنعون الزراعيون) القادرة على تقديم خدمات مجدية تجارياً وأسواق لفقراء الريف يشكل جزءاً متزايد الأهمية من برامج التنمية الريفية المستدامة. ويمكن أن يمثل القطاع غير الزراعي أيضاً مصدراً مهماً للدخل، لاسيما لأشد شرائح سكان الريف فقراً مثل نساء الريف وشبابه والمعدمين.

18 - وتتطلب إقامة الصلات بالأسواق ودعم المشروعات غير الزراعية للقطاع الخاص إتباع حزمة جديدة من السياسات والأساليب والوسائل للمشاركة بين القطاعين العام والخاص مع توفير الدعم المناسب من الجهات المانحة الخارجية. وبالرغم من أن الصندوق يمارس عمله أساساً من خلال القطاع العام فإن الموارد التي يحشدتها يمكن أن تستخدم لوضع سياسة ممكنة وإطار مؤسسي لتنمية القطاع الخاص الريفي وتمويل سلع وخدمات عامة أساسية يمكن لأسواق القطاع الخاص أن تعمل ضمنها على نحو أكثر فعالية وبشروط مواتية لفقراء الريف. وبوسع الصندوق أيضاً أن يعيئ موارد إضافية من القطاع الخاص بفضل دوره التحفيزي ورغبته في العمل بالمشاركة مع الآخرين وسعيه إلى إنتاج سبل ابتكارية لزيادة أثر عملياته.

خامساً - نهج المؤسسات المانحة الأخرى تجاه الشراكة

مع القطاع الخاص وتنميته

19 - لدى إعداد هذه الوثيقة، وعملاً على التعلم من تجارب وكالات وماتلة، تم استعراض استراتيجيات العديد من المنظمات الإنمائية الثنائية والمتعددة الأطراف في مجال الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته⁶. وتبين من الاستعراض أن النهج الخاصة بكل منها في العمل مع القطاع الخاص ترتبط بالمهمة المنوطة بكل منظمة وبتوجهاتها السياساتية. كما يبين الاستعراض أن معظم هذه

⁶ شملت هذه المنظمات: البنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، وبنك التنمية الإسلامي، والوكالة الكندية للتنمية الدولية، وإدارة التنمية في المملكة المتحدة، والوكالة الألمانية للتعاون التقني، والهيئة السويدية للتنمية الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

المنظمات يركز على أهمية تحقيق التوازن بين دور الدولة ومبادرات القطاع الخاص. وثمة قضايا استراتيجية أخرى رأت هذه المنظمات أنها قضايا مهمة، منها تحسين البيئة السياسية والتنظيمية لتنمية القطاع الخاص، ودعم تنمية أسواق محلية ووطنية تتمتع بالكفاءة وتوسيع نطاقها لتشمل جميع السكان، وبناء القدرات وتقديم المساعدة التقنية من أجل زيادة رأس المال البشري ونقل المهارات، والترويج للممارسة الرشيدة للتسيير والإدارة ومختلف أشكال الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وإجمالاً، كانت هناك اتجاهات نحو إتباع سياسات مرنة تسمح بتطوير الشراكات على أساس كل حالة على حدة، مع مراعاة الدقة التامة كعامل مهم في اختيار مع من تتم المشاركة. فهناك دروس يمكن استخلاصها من تجربة هذه المنظمات وفرص لإقامة شراكات معها.

20 - هناك ضمن المجتمع الإنمائي عدد من المنظمات والمؤسسات المالية الدولية التي توفر دعماً مباشراً إلى القطاع الخاص في البلدان النامية (غالباً بمساندة الحكومة). وتضم هذه المؤسسة المالية الدولية والبنك الأوروبي للإعمار والتنمية. وتقدم هذه المنظمات عادة القروض والتمويل الرأسمالي وشبه الرأسمالي لمشروعات القطاع الخاص كما تساعد شركات القطاع الخاص في البلدان النامية على حشد الموارد من أسواق رأس المال الدولية. وسيفيد الصندوق من المشاركة الجارية لهذه المنظمات في المؤسسات المالية الدولية هذه ليسعى إلى إنشاء شراكات معها من أجل دعم القطاع الريفي في مجالات منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتمويل الصغري وإنشاء بيئة مناسبة للأعمال الزراعية. وهناك أيضاً صناديق عامة (مثل صندوق الاستثمار الكندي من أجل أفريقيا) وصناديق خاصة تابعة لبعض الشركات الكبرى (مثل مؤسسة بيل ومليندا غيتس ومؤسسة فورد وصندوق تنمية الائتمان الصغري التابع لدويتشه بانك) تقوم بتمويل استثمارات القطاع الخاص في البلدان النامية. وثمة فرص للربط مع هذه المنظمات أيضاً من أجل جذب مزيد من الموارد إلى المناطق الريفية..

21 - وقد عمدت بعض المبادرات العامة لعدد من الجهات المانحة إلى توظيف المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في خدمة التنمية المحلية والدولية. وفي هذا الخصوص تم في يوليو/تموز 2000 إطلاق الميثاق العالمي استجابة إلى دعوة وجهها الأمين العام للأمم المتحدة كوفي أنان إلى الفئات القيادية في مجال الأعمال من أجل العمل مع الأمم المتحدة "لإطلاق ميثاق عالمي من القيم والمبادئ المشتركة التي تعطي وجهاً إنسانياً للسوق العالمية"⁷. وقد أنشأ الميثاق العالمي حتى اليوم شراكات مع ما يزيد عن 1 400 شركة من القطاع الخاص من أجل وضع سياسات مناسبة للشركات بخصوص حقوق الإنسان ومعايير العمل واستدامة البيئة. ونظراً للنطاق الواسع جداً لهذه المبادرة ولموقع الصندوق المتميز ضمن الأمم المتحدة فإن فرصة الصندوق لتقديم مساهمة جوهرية تبقى محدودة.

⁷ مقتطف من التقرير المعنون: *Assessing the Global Compact's Impact* الذي أعد من أجل اجتماع القمة المعنسي بالميثاق العالمي الذي انعقد في 24 يونيو/حزيران 2004 في مقر الأمم المتحدة.

22 - ينص التقرير المعنون تحفيز مبادرات الأعمال الريفية: جعل الأعمال تعود بالنفع على الفقراء الصادر عن لجنة الأمم المتحدة بشأن القطاع الخاص والتنمية على أن "الأفراد والشركات والمجتمعات المحلية هم الذين يضطلعون بالقسط الأكبر من عمليات الادخار والاستثمار والابتكار". ويقدم التقرير سلسلة من التوصيات بشأن دور القطاعين الخاص والعام (بما في ذلك مؤسسات التنمية المتعددة الأطراف ومنظمات المجتمع المدني) في تحفيز وتشجيع القطاع الخاص في البلدان النامية. ويدعو التقرير فيما يخص المؤسسات المتعددة الأطراف إلى تطبيق توصية مونتييري بشأن التخصص والشراكة على أنشطة تنمية القطاع الخاص؛ وتأخذ استراتيجية الصندوق المحددة هذه بهذه التوصيات.

سادساً - معالم الطريق: استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء

علاقات الشراكة في الصندوق

ألف - الغاية والهدف والمبادئ التوجيهية

23 - هدف استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق هو الحصول على منافع وموارد إضافية من القطاع الخاص من أجل المجموعة المستهدفة من الصندوق، أي فقراء الريف. أما الغرض المباشر من الاستراتيجية فهو زيادة عمليات القطاع الخاص واستثماراته المناصرة للفقراء في المناطق الريفية. وقبل الدخول في تفاصيل الأنشطة التي سيضطلع بها الصندوق لتحقيق ذلك فإنه من الضروري التأكيد على أن استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق ستقوم على المبادئ التوجيهية الأساسية التالية.

24 - التركيز على مزايا الصندوق النسبية ومهمته. تكمن مزية الصندوق النسبية بشكل رئيسي في خبرته في العمل مع فقراء الريف من خلال المشروعات والبرامج ونهجه التشاركية تجاه التنمية القائمة على العمل من القاعدة إلى القمة ومن استعداده للمغامرة واستكشاف السبل الابتكارية القادرة على مساعدة فقراء الريف على الخروج من الفقر. وستفيد استراتيجية الصندوق بشأن القطاع الخاص من هذه المزية النسبية وستطبق نهج القاعدة إلى القمة في عملها مع القطاع الخاص. وإجمالاً، فإن الصندوق لن يقوم - من خلال مشروعاته وبرامجه - بدعم القطاع الخاص أو بالدخول في شراكة معه إلا إذا كان من شأن ذلك أن يعود بالنفع على المجموعة التي يستهدفها وهي فقراء الريف.

25 - بناء الاستراتيجية على الإطار الاستراتيجي للصندوق. يبين الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002-2006 الطريقة التي يعتقد الصندوق أنها تمكنه من تقديم أفضل إسهام في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويحدد الإطار مهمة الصندوق أو هدفه المؤسسي العام بأنه "تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر" ويحدد ويرتب أولويات عدد من المجالات العريضة، ولكن الأساسية، هي التي سيعمل فيها الصندوق لتحقيق المهمة المنوطة به. وهكذا فإن الإطار الاستراتيجي مسألة محورية لكل شيء يفعله الصندوق حيث إنه يضع الأساس المنطقي ويحدد أهداف جميع عملياته وأنشطته ويوجه كل إجراءات أعماله الداخلية والخارجية. ولهذا السبب من المناسب أن تستند استراتيجية الصندوق في إقامة الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته إلى هذا الإطار الاستراتيجي.

وكما يبين الإطار الاستراتيجي فإنه من الضروري إقامة شراكات مع الجهات الفاعلة الأخرى بما في ذلك القطاع الخاص.

26 - **الاستناد إلى تجربة الصندوق ودوره التحفيزي.** ستفيد استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق من تطور خبرته في مجال الحوار السياساتي وعملياته الاستثمارية وعمله مع القطاع الخاص وآثارها على فقراء الريف. فالصندوق يضطلع من خلال مشروعاته وبرامجه بدور تحفيزي في وضع الأساس المتين لحوار السياسات وللتغيير وفي إنشاء محفل للشراكات مع مختلف الجهات صاحبة المصلحة مثل الحكومات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وخلق الظروف المواتية لجذب مزيد من الموارد إلى المناطق الريفية. لهذا فإن القيمة المضافة لتدخلات الصندوق قد تزيد بكثير عن مجمل استثماراته: فالموارد التي يسهم بها الصندوق تولد قوة تحفيزية تعبئ قدرًا كبيراً من الاستثمارات في القطاع الخاص ومن الشركاء الآخرين في المناطق الريفية. وجدير بالذكر، أن الصندوق سيواصل العمل من خلال الدول الأعضاء وأن للقطاع العام دوراً أساسياً في وضع الإطار والشروط المناسبة لتطوير قطاع خاص يتسم بالحيوية ولبناء شراكات مستدامة معه.

27 - **العمل ضمن الموارد.** ستعمل استراتيجية الصندوق في الشراكة مع القطاع الخاص وتميمته بما يتناسب مع حجم الصندوق وموارده (مالياً وإدارياً). وهكذا فإن أكثر التصورات احتمالاً هو أن تتطلق الشراكات مع القطاع الخاص من مبادرات يمكن الاضطلاع بها بقدرات الصندوق الإدارية والمالية الحالية. ويمكن بعد ذلك تكرار هذه المبادرات والنهج المرتبطة بها أو توسيع نطاقها تدريجياً مع تعاظم تجربة الصندوق وخبرته في هذا المجال ومع تسارع الوتيرة إثر تزايد المشاركة مع القطاع الخاص.

28 - **التعلم من تجارب المنظمات الإنمائية الأخرى.** كما سبق ذكره في القسم الخامس أعلاه، فإن المؤسسات المالية الدولية ومنظومة الأمم المتحدة ووكالات التنمية الثنائية تعمل كلها مع القطاع الخاص. وقد قام الصندوق في إطار تحضيره لهذه الاستراتيجية بتنظيم حلقة عمل عام 2003 دعي إليها عدة منظمات لتقديم استراتيجياتها الحالية وتجربتها في العمل مع القطاع الخاص. ومن شأن عمليات إقامة الشبكات وتبادل التجارب وبناء الشراكات مع المؤسسات الأخرى العاملة في هذه المجالات أن تعزز استراتيجية الصندوق وأن توفر معلومات وأدوات جديدة يمكن أن تسهم في توسيع الاستراتيجية وتحسينها.

29 - **الإفادة من مبادرة تعميم الابتكار.** سيسندعي تعاون الصندوق مع القطاع الخاص تطوير نهج جديدة وأساليب ابتكارية للعمل مع الشركاء أو تعزيز وتعديل الوسائل المستخدمة حالياً في العمل معهم. ويدخل ضمن تعميم الابتكار على أنشطة الصندوق الرئيسية تعميم الطرق الجديدة أو المحسنة في إقامة الشراكات مع القطاع الخاص بهدف تعزيز فعالية تحقيق أهداف الصندوق الاستراتيجية. لهذا فإن الصندوق سيستعين بمبادرة تعميم الابتكار لدعم وتقوية أنشطته الرئيسية مع القطاع الخاص. وواقع الحال هو أن الصندوق استخدم عام 2004، أموالاً من مبادرة تعميم الابتكار لإعداد دليل تشغيلي سيرشد موظفي الصندوق في تعاملهم مع القطاع الخاص (انظر

الفقرة 63 لمزيد من التفاصيل). وقد قام مشروع آخر متصل بالمرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار بإصدار تقرير عن "إقامة الشراكات من أجل الوصول إلى الأسواق وتطويرها" كما أصدر أدلة ومجموعات أدوات للمساعدة في إرشاد المجموعات المهتمة المستهدفة من الصندوق إلى كيفية الوصول إلى الأسواق.

باء- الاستراتيجية التشغيلية والمخرجات والأنشطة المتصلة بها

30 - تستند استراتيجية الصندوق لإقامة الشراكات مع القطاع الخاص إلى كل العناصر المترابطة الآتية الذكر إلا أنها تنتظم في ثلاثة خطوط عمل عريضة هي: (i) حوار السياسات من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي؛ (ii) العمليات الاستثمارية الرامية إلى دعم تنمية القطاع الخاص المحلي؛ (iii) إقامة شراكات مع القطاع الخاص من أجل تعبئة مزيد من الاستثمارات والخبرات للمناطق الريفية. وفيما يلي بيان بالمخرجات الرئيسية التي ينتظر تحقيقها والأنشطة التي سيتم الاضطلاع بها في إطار خطوط العمل المختلفة. ويقدم الملحق إطاراً بالنتائج يلخص الاستراتيجية التشغيلية مع الأهداف والمخرجات ومؤشرات الأداء وآليات الرصد والتقييم والافتراضات أو المخاطر المتصلة بها.

(i) سيدخل الصندوق في حوار سياساتي من أجل توفير بيئة سياساتية ومؤسسية مواتية لتنمية القطاع الخاص المحلي

31 - يتطلب جذب الاستثمارات الخاصة إلى المناطق الريفية لدعم فقراء الريف وأنشطتهم الإنتاجية توافر سياسات ومؤسسات ممكنة في القطاع الريفي إضافة إلى إطار مؤسسي وسياساتي على الصعيد الكلي. ويشدد الإطار الاستراتيجي على دور الصندوق التحفيزي في تشجيع النمو المناصر للفقراء وفي تطوير السياسات والمؤسسات في هذا القطاع. ويسعى الصندوق مستفيداً من خبرته التشغيلية إلى الدخول في حوار مع الحكومات ومع غيرها من الشركاء ذوي الصلة من أجل تغيير السياسات والمؤسسات لصالح فقراء الريف وتلك الشرائح من القطاع الخاص التي تدعمهم.

32 - وكما جاء في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء الذي يطبقه الصندوق فإن الأداء القطاعي الجيد غالباً ما يرتبط بقدرة الدولة أو رغبتها في وضع السياسات المناسبة والأطر القانونية والتنظيمية المناسبة الداعمة للعلاقات القائمة على أساس السوق بين فقراء الريف والقطاع الخاص. ويشمل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، على سبيل المثال، مؤشرات عن قدرة المزارعين على تنظيم أنفسهم في مجموعات، ومناخ الاستثمار للأعمال الريفية والظروف الممكنة للخدمات المالية الريفية وللأسواق الزراعية. وهكذا، يمكن لمؤشرات تخصيص الموارد على أساس الأداء أن تساعد في تحديد المجالات التي يركز عليها الصندوق لدى دخوله في حوارات مع الحكومات وغيرها من الأطراف الرئيسية ذات المصلحة من أجل دعم تنمية القطاع الخاص والأنشطة القائمة على السوق والداعمة للمنتجين الريفيين الفقراء.

33 - ويعني كل هذا عملياً، أن كل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الصادرة عن الصندوق في المستقبل ستشمل استعراضاً للبيئة السياساتية والمؤسسية المناسبة لتنمية القطاع الخاص (بما في

ذلك استعراض مؤشرات تخصيص الموارد على أساس الأداء المتصلة بهذا الموضوع). وستشمل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة أيضاً استراتيجية الصندوق في الدخول في حوار سياساتي مع مختلف الجهات صاحبة المصلحة بما في ذلك حكومات البلدان المعنية بهدف تعزيز تنمية القطاع الخاص المحلي. وفضلاً عن هذا فإن عمليات التشاور بشأن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ستضم ممثلين من القطاع الخاص (مثل رابطات المزارعين وشركات الأعمال الزراعية ومؤسسات التمويل الصغرى الخاصة أو المصارف التجارية العاملة في المناطق الريفية). وسيدرج حوار السياسات الرامي إلى دعم القطاع الخاص المحلي في أنشطة البرامج القطرية المحددة لعدد قليل مختار من البلدان التي ترغب حكوماتها في ذلك. ويمكن أن يشمل الحوار مسائل السياسات المناسبة لمؤسسات التمويل الصغرى الخاصة وأسواق المدخلات والمخرجات الزراعية وغير ذلك من التدابير الرامية إلى تحسين بيئة الأعمال. وسيتم التشديد على حوار السياسات لتنمية القطاع الخاص المحلي في البلدان التي يتمتع الصندوق فيها بحضور ميداني قوي على وجه الخصوص.

34 - سيتدخل الصندوق على الصعيد العالمي أيضاً للترويج للروابط التجارية المتكافئة لصالح فقراء الريف. فالبلدان النامية ما زالت تعاني من استمرار الحواجز غير التعريفية والإعانات الزراعية في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي التي تحد من إمكانات وصول صغار المنتجين من البلدان النامية إلى الأسواق الدولية. لهذا سيواصل الصندوق استخدام المحافل العالمية للسياسات للتشديد على شواغل المنتجين من البلدان النامية ولمساندة الدعوة إلى مزيد من التكافؤ في التجارة الدولية⁸.

(ii) ستدعم عمليات الصندوق الاستثمارية تنمية القطاع الخاص المحلي في المناطق الريفية

35 - ستدعم عمليات الصندوق الاستثمارية تنمية القطاع الخاص لأنها تتصل بتحسين السبل المعيشية لفقراء الريف. وبتحديد أدق، للصندوق دور في عدد من المجالات الرئيسية:

36 - تعزيز القدرة التجارية لفقراء الريف ومنظمتهم. هذه من أهم مجالات عمل الصندوق وستكون عنصراً حاسماً في إعداد فقراء الريف لمواجهة قوى السوق الجديدة وإقامة شراكات مع القطاع الخاص المحيط على أساس أكثر تكافؤاً. فكثير من فقراء الريف يفتقد المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم كمزارعين أو عمال أو أصحاب مشروعات صغرى أو تجار، ومن ثم يساهمون في النمو الاقتصادي لهم وللقطاع الريفي الخاص عموماً. فضلاً عن ذلك، فإن تكاليف التفاعل مع القطاع الخاص المحيط بهم (للحصول على الخدمات والمعلومات وشراء وبيع المنتجات أو إدارة الموارد على سبيل المثال) تكون كبيرة لدرجة تثبط همة فقراء الريف إذا أرادوا العمل فرادى. كما أن القطاع الخاص بدوره غالباً ما يعزف عن الاستثمار في المناطق الريفية بسبب ارتفاع تكاليف المعاملات ومخاطر التعامل مع سكان الريف الفقراء المنتشرين في مناطق متفرقة وغير

⁸ انظر ورقة المناقشة الصادرة عن الصندوق الخاصة: بالتجارة والتنمية الريفية: الفرص والتحديات التي يواجهها فقراء الريف (GC 27/L.10) التي تحتوي على مناقشة معمقة لدور الأسواق والتجارة في الحد من الفقر الريفي.

المنتظمين. وفي حالات معينة تلجأ بعض أطراف القطاع الخاص إلى استغلال جوانب الضعف الاجتماعي والاقتصادي لفقر الريف كأفراد لتقديم خدمات رديئة أو تقاضي أسعار غير عادلة مقابلها. وفي بعض الحالات، قد يحاولون منع أطراف جديدة من دخول الأسواق، لاسيما المجموعات الضعيفة اجتماعياً واقتصادياً مثل النساء والقصر.

الإطار 2: التضامن يبسر وصول النساء إلى الخدمات المالية والأسواق: حالة

مجموعات العون الذاتي في شاتيسغار، الهند

كثيراً ما تفتقر الفئات الأكثر تعرضاً في الهند، لاسيما النساء، إلى الخدمات المالية وتواجه حواجز اجتماعية جامدة تمنعها من المشاركة في الأنشطة الاقتصادية خارج نطاق الحوار المباشر. ونتيجة لذلك بدأ الصندوق، منذ عام 1987، في تقديم المساعدة على تشكيل مجموعات العون الذاتي النسائية في الهند. وتم حتى الآن إنشاء 22 000 مجموعة تضم نحو 370 000 امرأة في إطار المشروعات المختلفة التي يدعمها الصندوق. وقد ثبتت فعالية هذا النهج، ليس فقط في إتاحة الفرصة أمام النساء للحصول على القروض الصغيرة والوصول إلى الأسواق، وإنما أيضاً لتولي المسؤولية عن إحداث التغييرات المهمة في الأنماط والأعراف الاجتماعية بما يؤدي إلى تمكين النساء.

ويبين استعراض هذه المبادرة في شاتيسغار أن مجموعات العون الذاتي النسائية في الهند قد تطورت وأصبحت الآن تحقق وفورات الحجم لعملياتها. وبينما كانت هذه المجموعات تحصل في البداية على القروض الفردية لأسباب استهلاكية مثل تغطية نفقات الزواج أو مرض أحد أعضاء الأسرة أو تعليم الأطفال، إلخ. أصبحت تستخدم هذه القروض في الأنشطة الإنتاجية للجماعة. وتستخدم ثلاث من هذه المجموعات مدخراتها في شراء زهور الماهوا التي تتولى تخزينها وإعادة بيعها مع ارتفاع أسعارها. وبدأت مجموعة أخرى في زراعة الخضر في أراضٍ تملكها إحدى العضوات، ويذهب إنتاج المزرعة من الخضر إلى المجموعة التي تتولى بيعه لأعضائها أو في الأسواق. وتجنّي المجموعة الأرباح مع اقتسام جزء منها بالتساوي بين العضوات.

وكانت الهوية الجماعية للنساء العضوات في مجموعات العون الذاتي عوناً لهن على كسر الحواجز غير القانونية التي تمنعهن من الدخول إلى الأسواق. وقد أفادت عضوات المجموعات والسكان المقيمون في قريتين قريبتين أن أحد تجار الماهوا التقليديين في الأسواق قال لعضوات المجموعة إنه: (i) غير مسموح لهن ببيع زهور الماهوا؛ (ii) إذا أصرت النساء على بيع الزهور فسوف يعاقبن بالسجن لمدة ثلاث سنوات. وبدلاً من أن تشعر النساء بالخوف قدمن شكوى ضد التاجر في مركز الشرطة (وقعت 42 امرأة من القرى الثلاث على الشكوى). وأخبر موظفو المشروع أعضاء فريق الاستعراض أن تلك كانت المرة الثانية التي تذهب فيها النساء إلى مركز الشرطة للدفاع عن حقوقهن من الظالمين. وقبل تشكيل مجموعات العون الذاتي لم تكن النساء تجرؤن على منافسة التجار المسيطرين على الأسواق في شراء المنتجات، وعندما يتعرضن لأي تهديد بصيبيهن الخوف ويتركن الأسواق فوراً. وبفضل مجموعات العون الذاتي لم تستطع النساء تنويع أنشطتهن الاقتصادية فحسب، بل إنهن أصبحن أيضاً يشعرن بأنهن قادرات على الدفاع عن حقهن في دخول الأسواق.

37 - لمنظمات المزارعين وتعاونيات المنتجين ذات الأهداف الاقتصادية المشتركة أهمية خاصة في

أسواق القطاع الخاص الناشئة فهي لا تيسر معاملات السوق من خلال خفض تكاليف هذه المعاملات بالنسبة لصغار المنتجين ووسطاء القطاع الخاص فحسب (أي لمصلحة الطرفين)، بل إنها تسهم أيضاً في حماية حقوق أفرادها وتجعل هذه المعاملات أكثر إنصافاً لهم. وهي تعزز قدرة أفرادها على المساومة وتتيح لهم الحصول على أسعار أعلى (أو أكثر عدلاً) لمنتجاتهم

والحصول على المدخلات بأسعار أقل والدفاع عن حقوقهم في حيازة الأصول مثل الأراضي والمياه ومساعدة مقدمي الخدمات المحليين. وفي حالات كثيرة تشكل رابطات المزارعين رابطات للادخار والتسليف لتحسين فرص حصول أفرادها على الخدمات المالية. لهذا سيُشجع الصندوق تشكيل منظمات يملكها المزارعون: فهو سيعمل مع المنظمات القائمة حالياً حيثما كان ذلك ممكناً إلا أنه سيقوم أيضاً بمساعدة المزارعين على إنشاء منظمات خاصة بهم حيث لا توجد منظمات من هذا القبيل. وسيعمل الصندوق من خلال مدربين وموجهين من ذوي الخبرة على تشجيع إنشاء مجموعات متماسكة ومستدامة وتجارية التوجه من المنتجين في المشروعات والبرامج التي يدعمها.

38 - سيعمل الصندوق أيضاً على تعزيز القدرة التجارية للريفيين ولمنظماتهم من خلال تقديم التدريب والمساعدة التقنية واستخدام النهج التشاركية في التنمية الريفية. فمن شأن تعزيز المنظمات الريفية (مثل الرابطات القروية ومجموعات العون الذاتي ورابطات المزارعين وتعاونيات المنتجين ورابطات مستخدمي المياه والمجموعات النسائية ورابطات الادخار والتسليف) أن يمكن فقراء الريف من الدخول في علاقات متكافئة وواعية مع وسطاء السوق من القطاع الخاص (انظر الإطار 2). ويمكن لنوادي الادخار القروية أن تمثل خطوة أولى في اتجاه دخول فقراء الريف إلى الأسواق المالية. وبوسع رابطات مستخدمي المياه أن تعزز قدرة مستخدمي المياه الريفيين على إدارة الموارد المائية بكفاءة أكبر وفي نفس الوقت على مطالبة الموردين من القطاعين العام والخاص بتحسين خدمات توريد المياه.

39 - تعزيز فرص حصول فقراء الريف على خدمات تقنية/استشارية من القطاع الخاص. أصبح القطاع الخاص اليوم مصدر بعض الابتكارات التقنية التي يمكن أن تعود بالنفع على المجتمعات المحلية الريفية. ومن هذه الابتكارات مضخة المدوس (تقنية ري قليلة التكاليف)، وتقنيات الاقتصاد باستخدام المياه (ومنها الري بالتنقيط)، وتقنيات إنتاج المحاصيل وحماتها (بما في ذلك البذور والأسمدة ومبيدات الآفات)، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وتقنيات ما بعد الحصاد والتصنيع الزراعي، إلخ. وسيتعاون الصندوق مع صغار المزارعين وأصحاب المشروعات الفردية لتيسير الحصول على هذه التقنيات واختبارها وتكييفها من خلال بناء القدرات والبيانات العملية وأنشطة التبادل بين المزارعين. وسيقدم الصندوق الدعم للمزارعين لتمكينهم من الوصول إلى التكنولوجيا بطرق فعالة اقتصادية وتنظيمهم في مجموعات وإقامة علاقات بينهم من جهة ومقدمي هذه التقنيات من جهة أخرى (ومن خلال آليات الزراعة التعاقدية أيضاً).

40 - وفي مجال الخدمات الاستشارية فقد أصبح تمويل هذه الخدمات وتقديمها على حد سواء يعتبر على نحو متزايد مجالاً ينبغي أن يدخله القطاع الخاص وتخرج منه الحكومة. وقد غدت رابطات المنتجين أو موردي المدخلات أو شركات التسويق والتجهيز هي التي تقوم وبشكل متزايد بتمويل الخدمات الاستشارية - وهي عموماً خدمات تتعلق بسلع معينة. وقد فُتح باب تقديم هذه الخدمات على أساس تعاقدية وتنافسي أمام الموردين المتخصصين من القطاع الخاص حتى في بعض البلدان التي ما زالت الدولة تضطلع فيها بتقديم هذه الخدمات. وسيقوم الصندوق في هذه البلدان بدور تحضير للمساعدة على إطلاق الشراكات الابتكارية بين القطاعين العام والخاص التي

ستعود بالنفع على متلقي الخدمات الاستشارية ومقدميها على حد سواء. أما في البلدان التي حققت تقدماً أكبر في اتجاه خصخصة الخدمات الاستشارية (مثل بعض بلدان أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا الغربية والوسطى) فإن مشروعات الصندوق وبرامجه ستعتمد على القطاع الخاص لتقديم خدمات استشارية للمستفيدين.

41 - دعم تطوير مؤسسات مالية ريفية من القطاع الخاص. القطاع الخاص هو الجهة التي تضطلع بمعظم التمويل الريفي بوصفه نشاطاً تجارياً⁹. فمنذ بداياته في أوائل السبعينات والتمويل الصغري ينمو نمواً مطرداً. ومع أن المنظمات غير الحكومية والتعاونيات المالية هي التي كانت تروج في البداية لخدمات التمويل الصغري الريفية فإن التطورات التي طرأت خلال السنوات العشر الماضية قد كشفت عن مشاركة متزايدة من جانب المصارف التجارية والمؤسسات المالية غير المصرفية. وقد بدأت المصارف التجارية في بلدان عديدة تدرك أن تقديم الخدمات المالية للفقراء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عن طريق المنظمات غير الحكومية)، هو نشاط مفيد ليس فقط من حيث تعزيز السمعة والمسؤولية الاجتماعية بل أيضاً كعمليات تجارية بحد ذاتها. وفضلاً عن هذا فإن العديد من المنظمات غير الحكومية قد حولت نفسها إلى مؤسسات تجارية مرخصة بعد أن أصبحت مستدامة مالياً كيما تتوسع خدماتها ومصادر تمويلها أيضاً (الاقتراض من المصارف أو تعبئة رأس المال). وقد أخذت الحدود الفاصلة بين التمويل الصغري الريفي والقطاع المالي الوطني تتداخل في بلدان عديدة مع اضطلاع القطاع الخاص بدور رئيسي في عملية التوسع في الصناعة.

⁹ يمكن تعريف القطاع الخاص في التمويل الريفي بأنه القطاع الذي تتعدم فيه سيطرة الدولة أو ملكيتها. وهو عادة يضم المنظمات غير الحكومية المتخصصة بالتمويل الصغري والتعاونيات المالية والمؤسسات المالية غير المصرفية والمصارف التجارية الخاصة التي تقوم بكل الأعمال المصرفية. وغالباً ما يشار إلى الفئتين الأخيرتين بالقطاع الخاص "التجاري".

الإطار 3: تجربة المصرف التعاوني الزراعي الأرميني

تضح بعد تنفيذ برنامج الإصلاح الزراعي في أرمينيا أن المصارف القائمة الحكومية سابقاً ليست، رغم شبكتها الواسعة، قادرة ولا راغبة في تلبية الطلب على الخدمات المالية التي يحتاجها عدد كبير من المزارع لأنها تخشى المخاطر وتفتقر إلى الخبرة. لذلك تم، بدعم مالي من جهات مانحة، إجراء دراسة جدوى بشأن إنشاء مصرف ريفي. وأوصت الدراسة بإنشاء مصرف تعاوني زراعي على مراحل وطبقت نهج القاعدة إلى القمة لتحديد هيكلية تسيير هذا المصرف. وهكذا ولد المصرف التعاوني الزراعي الأرميني الذي يعتبر اليوم على نطاق واسع نموذجاً للمؤسسة المالية في الاقتصاد الانتقالي.

ويدين المصرف في نجاحه إلى الدعم القوي الذي لقيه من الوكالات الدولية الرئيسية ومن الجهات المانحة. وقد كان للدعم الذي قدمه الصندوق، على وجه الخصوص، دوراً محورياً في النجاح الذي حققه المصرف. وتبرز تجربة المصرف الطرق الابتكارية التي يمكن بواسطتها استخدام قروض الصندوق الميسرة لتحفيز تنمية القطاع الخاص لمصلحة فقراء الريف. وتجسد هذا الابتكار، في حالة المصرف التعاوني الزراعي الأرميني، بالطريقة التي جرى فيها تقديم الدعم من أجل تطوير المصرف.

وفي أواخر التسعينات اتفقت وزارة المالية الأرمينية وإدارة المصرف التعاوني الزراعي الأرميني على التماس موارد من الصندوق على شكل منحة وقروض. وقدم الصندوق الدعم المالي للمصرف بمبلغ قدره 4.55 مليون دولار أمريكي يتألف من جزأين: منحة قدرها 2.35 مليون دولار أمريكي وقروض بقيمة 2.2 مليون دولار أمريكي. ووافقت وزارة المالية أيضاً بأن يتم تقديم أموال القرض بشروط الصندوق فيما يتعلق بفترة السماح وتاريخ الاستحقاق.

كان لهذا الاستخدام المبتكر لعنصر الشروط الميسرة من دعم الصندوق مزايا عديدة. فقد أسهمت الزيادة التي طرأت على رأس المال المصرف من خلال الموارد المقدمة من الصندوق في تعزيز الاستدامة واحتمالات النمو بطريقة مباشرة وفورية وهو ما كان سيتعذر تحقيقه من خلال التسهيلات الائتمانية العادية. ولم تقض زيادة رأس المال إلى جعل المصرف في وضع يسمح له بالاستجابة إلى متطلبات المصرف الوطني الصارمة فحسب، بل إن هذه الزيادة مكنته من توسيع نطاق خدماته في المناطق الريفية بسرعة أكبر مما كان ممكناً دون هذه الزيادة.

وفي الفترة من مارس/آذار 1998 إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2003، استطاع المصرف بفضل الموارد التي قدمها الصندوق له أن يقدم 21 580 قرصاً للمزارعين بقيمة إجمالية قدرها 14.8 مليون دولار أمريكي مما يعني، وسطياً، أن الأموال تجددت ثلاث مرات فعلاً. وبلغ معدل النمو السنوي لمدفوعات القروض 51% وبلغ متوسط القرض الواحد 700 دولار أمريكي.

42 - وكما هو الحال مع أي كيان من كيانات القطاع الخاص، فإن مؤسسات التمويل الصغرى الريفية تحتاج إلى أن تصبح مستدامة كيما تتمكن من توسيع خدماتها وتنويعها دون دعم الجهات المانحة. وفيما يتجاوز المدخرات وخدمات التأمين البسيطة، شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً متزايداً لدى المانحين والمؤسسات المالية بالحوالات والتحويلات التي يفوق حجمها في بعض الأقاليم المساعدة الإنمائية الرسمية بكثير¹⁰. وقد تواكب تزايد مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات المالية مع تراجع دور الدولة فيها. وكان التمويل الصغرى قد نشأ أصلاً كوسيلة للتغلب

¹⁰ يقدر مجموع التحويلات في العالم بأكثر من 100 مليار دولار أمريكي.

على عجز مصارف التنمية التي تديرها الدولة عن الوصول إلى الفقراء بشكل ناجح ومستدام. وتعكس سياسة الصندوق هذا التحول من تقديم التسهيلات الائتمانية من خلال المؤسسات المالية التي تملكها الدولة إلى تعزيز إمكانات الحصول على الخدمات المالية من خلال نطاق واسع من مؤسسات التمويل الريفية التي تنتمي إلى القطاع الخاص¹¹.

43 - يمثل النمو المتزايد لقطاع التمويل الصغرى الريفي فرصة أمام الصندوق في سعيه لتعزيز النهج والأدوات التي يستخدمها في هذا المجال المتغير. فشركاؤه الرئيسيون هم حكومات الدول الأعضاء. فهو يقدم القروض إلى الحكومات التي تحول أموال القروض إلى مؤسسات مالية ريفية مختارة إما كرأس مال أصلي أو كمنح من أجل بناء القدرات وتعزيز المؤسسات. وتتوافر للصندوق أيضاً، وإن لمدى أقل، منح يستخدمها لتوفير الدعم المباشر للمؤسسات المالية الريفية العاملة في الميدان.

44 - وبغية الاستجابة إلى الاحتياجات الناشئة في هذا القطاع فإن الصندوق سيقوم بمواءمة استخدام أدوات قروضه. وعلى سبيل المثال فقد ساعد المؤسسات المالية الريفية على الحصول على الأسهم الضمنية عند اقتراضها من المصارف المحلية. ففي أرمينيا تم نقل قرض للصندوق على أنه دين متأخر الرتبة/أسهم ضمنية لصالح مؤسسة محلية، هي المصرف التعاوني الزراعي في أرمينيا، الذي غدا المصرف التعاوني الأول في البلاد ومن أبرز المؤسسات المالية الناجحة فيها (انظر الإطار 3). ويمكن أيضاً الاستفادة من الأسهم الضمنية عند تقديمها إلى مؤسسات الرتبة الثانية التي تمول مؤسسات التمويل الريفي المحلية. ومن أمثلة ذلك الإقراض المباشر إلى مصرف تنمية الصناعات الصغيرة في الهند الذي تم بضمان سيادي من حكومة الهند مما مكن المصرف من الحصول على قرض من الصندوق لأجل كامل (40 سنة للسداد) ومن اعتباره أسهماً ضمنية. واستخدم المصرف القرض أسهماً ضمنية للحصول على قروض أخرى من السوق المحلية. وتعكس زيادة التركيز على احتياجات المساعدة التقنية واعتماد نهج حذر في الإقراض وطرق مبتكرة في مساعدة المؤسسات المالية الريفية على الحصول على الأسهم الضمنية تحولاً في الطريقة التي يتم بها دعم المؤسسات المالية الريفية. وهدف الصندوق هو دعم وتوسيع نطاق المؤسسات المالية الريفية التي تعزز فرص حصول عدد كبير من فقراء المناطق الريفية على الخدمات المالية.

45 - دعم تطوير أسواق زراعية للقطاع الخاص ومشروعات صغيرة ومتوسطة وربطها بفقراء الريف على نحو فعال. يقر الإطار الاستراتيجي صراحة بأنه في عالم أصبحت فيه أسواق المنتجات الزراعية والمنتجات المشتقة من الزراعة برمتها تقريباً بيد القطاع الخاص، لا يمكن للجهود التي تبذل من أجل زيادة الإنتاجية الزراعية أن تفلح إلا إذا ربطت بتعزيز إمكانات

¹¹ جدير بالذكر أن بعض المؤسسات المالية التي تديرها الدولة، في الصين والهند وإندونيسيا، نجحت في تطوير نهج ابتكارية في مجال تقديم الخدمات المالية إلى الفقراء (مثل القروض وتسهيلات الادخار والتحويلات)، وأفادت من مشاركة المانحين ودعمهم (انظر *Decision Tools for Rural Finance, Part I, Chapter 2*، الصادرة عن الصندوق).

الأسواق وإشراك المنتجين الفقراء في هذه الأسواق على نحو فعال. لهذا يدعو الإطار إلى اعتماد نهج متكاملة على مدى سلسلة الإنتاج والتجهيز والتسويق.

46 - ويعني الإقرار بأهمية روابط السوق لفقراء الريف الاعتراف بالحاجة إلى بناء القدرات والاستثمار في الأنشطة المجدية تجارياً في السوق¹². وعندما تصبح السوق المبدأ التنظيمي لتطوير السبل المعيشية لفقراء الريف ولاسيما للمنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة، فإنه سيتعين على الصندوق أن يعتمد في تدخلاته نهجاً كلياً متعدد الأطراف صاحبه المصلحة يشمل كل الجهات الفاعلة في الأسواق. وعملياً، فإن المشروعات والبرامج المدعومة من الصندوق والمعنية بتطوير روابط السوق تتجج بوحدة من طريقتين.

47 - أولى الطريقتين التركيز على سلسلة الإمدادات لسعة ما. وستضطلع بعض المشروعات بتحليل دقيق لسلع أو منتجات معينة ذات أهمية اقتصادية للفقراء وتدرس كامل السلسلة من المنتج إلى المستهلك وبعد ذلك تعالج الحلقات الضعيفة، أو حتى المفقودة، في السلسلة. وقد تتصل الحلقات، حسب المنتج، بمدى تنظيم المزارعين أو بتوافر التمويل والتكنولوجيا المناسبين على صعيد المنتج الأولي أو بتوافر المهارات في مجالات التمويل والتكنولوجيا والتخطيط التجاري على صعيد التصنيع أو بنظم الضرائب ولوائح التصدير أو مراقبة الجودة على صعيد تجارة الجملة.

48 - المجال الثاني لتدخلات المشروعات هو التركيز على إقامة الروابط بين صغار المزارعين والقطاع الخاص أو الوسطاء. ولتحقيق ذلك سيقوم عدد كبير من مشروعات الصندوق بتقديم المساعدة المباشرة للمنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة بتعميق فهمهم لطرق عمل الأسواق وكيفية ربط إنتاجهم بطلب المشترين المحتملين وسبل الوصول إلى الأسواق وكيفية تحسين قدرتهم على التفاوض مع وسطاء السوق في القطاع الخاص. ومن الضروري أن تشمل هذه الجهود دعم إنشاء المنظمات ذات التوجه التجاري (مجموعات ورابطات وتعاونيات) وتوفير التدريب لها لتمكينها من اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للتفاعل مع الأسواق. فدم تحسين أساليب الإنتاج والتخزين والتغليف والتجهيز هو عنصر أساسي في تمكين المنتجين من الاستجابة إلى احتياجات السوق.

49 - ستسهم المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق أيضاً في التقريب بين المنتجين ووسطاء السوق. وهناك تباين في نوع الدعم المطلوب لهذا الغرض؛ فهو يشمل البنى الأساسية المادية الرئيسية - الطرق بشكل خاص - لتمكين البائعين والمشتريين من نقل منتجاتهم كما يشمل تعزيز المعلومات والاتصالات بشأن الأسواق والأسعار عن طريق الهاتف النقال والنظم القائمة على الإنترنت وتنظيم معارض تجارية وأيام تسويقية تيسيراً لالتقاء البائعين والمشتريين. وثمة آلية أخرى سيدعمها الصندوق هي الزراعة التعاقدية بين شركات التسويق الزراعي وصغار المزارعين وهو ترتيب يضمن للمزارعين الحصول على المدخلات بالائتمان والوصول إلى أسواق المخرجات وللتجار من القطاع الخاص إمدادات من نوعية وكمية معينة في الوقت

12 انظر ورقة المناقشة الصادرة عن الصندوق حول: الترويج لوصول فقراء الريف للأسواق بهدف تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (فبراير/شباط 2003).

المناسب (انظر الإطار 4). إلا أنه على الرغم من إنشاء روابط سوقية مفيدة لطرفي التعاقد، فإن هناك بعض المخاطر المتصلة بالزراعة التعاقدية منها السلوك الاستغلالي من جانب التجار أو البيع الجانبي من قبل المزارعين. لهذا سيسعى الصندوق، من خلال الدعم الذي يقدمه للزراعة التعاقدية، أن يتوصل إلى حلول لمثل هذه المشاكل المحتملة.

50 - تستند إحدى المبادرات الهامة الأخرى التي يضطلع بها الصندوق في مجال تنمية القطاع الخاص إلى دعم المشروعات المحلية الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من تقديم الخدمات وتوفير الوظائف أو الأسواق لفقراء الريف. فالصندوق يؤمن بان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً حاسماً في استحداث الوظائف في المناطق الريفية والحد من الهجرة من الريف إلى المدن وجذب المعارف والمهارات إلى المناطق الريفية وإنشاء الروابط السابقة واللاحقة الأساسية بين المنتجين الأولين ووسطاء السوق وتحفيز الاقتصادات الريفية عموماً. ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو أيضاً جزء أساسي من نهج سلسلة الإمداد الذي سيعتمده الصندوق (على النحو المذكور في الفقرة 47) لمعالجة اختناقات الإنتاج والتسويق الزراعيين التي تواجه صغار المزارعين. لهذا سيخصص عدد من التدخلات لدعم المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة لتمكينها من تقديم خدمات تنافسية وفعالة لأصحاب الحيازات الصغيرة لاسيما في مجالات توريد المدخلات وتجهيز السلع الزراعية وتسويق المنتجات. ومن المتوقع أن يشمل الدعم توفير التدريب الأساسي على تحليل الأعمال والتدفقات المالية، والتقنيات الجديدة، وتقديم القروض، أو ربط أصحاب مبادرات المشروعات الفردية الريفية بالمنتجين أو غيرهم من وسطاء السوق على مدى سلسلة السوق.

(iii) سيدخل الصندوق في شراكة مع القطاع الخاص لحشد استثمارات ومعارف إضافية في المناطق الريفية

51 - ركزت هذه الوثيقة حتى الآن على مختلف الطرق والوسائل التي يمكن للصندوق بواسطتها أن يعزز تنمية القطاع الخاص المحلي بهدف تحسين السبل المعيشية لفقراء الريف. وكما سلف ذكره فإن جهود تنمية القطاع الخاص المحلي بما في ذلك مساعدة فقراء الريف على الحد من فقرهم تفيد هي أيضاً من الشراكات مع القطاع الخاص الوطني والدولي بوصفهما مصدراً للأموال والمهارات والابتكارات. ويبقى للدولة دور أساسي هو توفير البيئة السياساتية والقانونية والمؤسسية من أجل الحد من الفقر الريفي وضمان الإطار التنظيمي الضروري لإشراك القطاع الخاص والاستثمار في السلع العامة التي تلبي الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للسكان. والمطلوب هو أن يغدو القطاع الخاص مكملاً للقطاع العام وأن يصبح مصدراً للاستثمارات والمعارف اللازمة للحد من الفقر الريفي وتحقيق النمو الاقتصادي.

الإطار 4: شركات التسويق الزراعي كمصادر ائتمان لأصحاب الحيازات الصغيرة في أفريقيا الشرقية والجنوبية

تطورت العلاقات التجارية بين المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة وشركات التصنيع الزراعي والتسويق بسرعة خلال العقد الماضي في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وأصبحت اليوم علامة بارزة في المشهد الاقتصادي الريفي. وأحد العناصر الأساسية في هذه العلاقات هو تقديم هذه الشركات للمدخلات على شكل قروض للمنتجين المتعاقدين معها. ورغبة من الصندوق في الاطلاع على هذه التجربة، فإنه اضطلع عام 2003 باستعراض لعمليات الائتمان الزراعي التي تقوم بها شركات التسويق والتجهيز في كينيا وموزامبيق وزامبيا بهدف جمع معلومات لتستخدم عند إعداد تدخلات ترمي إلى دعم تقديم القروض الريفية غير المالية من القطاع الخاص وإقامة الروابط بين المزارعين والأسواق.

وقد تبين أن عمليات إقراض المدخلات من جانب الشركات عبر ترتيبات متداخلة تقضي بشراء محاصيل أصحاب الحيازات الصغيرة من المقترضين بموجب عقود زراعية هي طريقة معمول بها في كل من البلدان الثلاثة. وأكبر عمليات الإقراض لأصحاب الحيازات الصغيرة من جانب الشركات في كينيا، هي في قطاع الشاي، وهو محصول التصدير الرئيسي للبلد. إذ إن الوكالة الكينية لتطوير زراعة الشاي تزود 406 000 من أصحاب الحيازات الصغيرة بكل الأسمدة المطلوبة لزراعة الشاي عالي الجودة. وتزود الزراعة التعاقدية انتشاراً في قطاع البستنة أيضاً وفي قطاع السكر وقطاع التبغ الفرعي. أما في موزامبيق، فإن التعاقد مع أصحاب الحيازات الصغيرة وتقديم القروض من الشركات يرتبطان بشكل رئيسي بشركات القطن والتبغ العاملة على أراضي الامتيازات التي تمنحها الحكومة. وأكبر خطط الإقراض من الشركات في زامبيا، هي في قطاع القطن الفرعي، ولكن هناك أيضاً خطط لإقراض المدخلات في مجالات زراعة الفليفلة والتبغ والخضر والذرة. وفي كل الحالات يقوم المصنع أو شركة التسويق بتقديم المدخلات للمزارعين على سبيل الائتمان لضمان تحقيق إنتاج كاف نوعاً وكماً. وتمكن القروض المزارعين من شراء المدخلات اللازمة التي لولا القروض لما حصلوا عليها.

وخلص الاستعراض إلى أن ترتيبات الزراعة التعاقدية يمكن أن تعود بالنفع على الشركة والمزارع على حد سواء وأن بوسعها توفير الحلول التي تمكن صغار المنتجين من الحصول على التقنيات المحسنة والخدمات المالية والوصول إلى أسواق المنتجات الزراعية حتى في ظروف العمل الصعبة. ويمكن لهذه الترتيبات أيضاً أن تشكل عاملاً هاماً في تعزيز فرص أصحاب الحيازات الصغيرة في المشاركة في إنتاج المحاصيل عالية القيمة. وتشكل هذه الخطط الزراعية في بعض البلدان صلة فريدة بين صغار المزارعين والأسواق الدولية.

وبيّن الاستعراض أيضاً أن عمليات الائتمان هذه يمكن أن تعود بالربح على شركات التسويق رغم تكاليف المعاملات وارتفاع نسبة التخلف عن التسديد إذا ما ضمنت إمداداً كافياً من المنتجات الجيدة. والمشاكل الرئيسية التي تواجهها الشركات هي تلك التي تتصل بقدرتها على الحصول على المحاصيل من أصحاب الحيازات الصغيرة المتعاقدين معهم بالنوعية والكمية المطلوبتين. وتتفاقم هذه المشاكل أحياناً بسبب قيام المزارعين المتعاقدين معهم بعمليات بيع جانبية إلى منافسين انتهازيين وبفعل مشاكل إنفاذ القوانين في الزراعة التعاقدية وعدم وجود مدونة سلوك للشركات والمزارعين على حد سواء.

ويقترح الاستعراض إمكانية قيام الصندوق بلعب دور هام في دعم تنمية أكبر من هذا النوع من الشركات التجارية ويتقدم بتوصيات ملموسة عديدة عن كيفية تحقيق ذلك.

52 - وهكذا، فإن الصندوق سيسعى متعاوناً مع الحكومات الشريكة إلى تعبئة الاستثمارات من قطاع الأعمال الخاص ومن صناديق الهيئات الخاصة¹³ لدعم المشروعات والبرامج الإنمائية التي يمولها. وستشمل مشاركة هذا القطاع تمويل المشروعات الدخول في استثمارات جديدة موازية يشجع عليها تقاسم مخاطر المشروع أو تخفيض تكاليف الاستثمار أو المعاملات بالنسبة للشركاء من القطاع الخاص.

53 - وفي نهج المشاركة في التمويل، يدخل الشريك من القطاع الخاص المشروع في مرحلة تجهيزه مجازاً بأمواله للوصول إلى أسواق جديدة. إلا أن صيغ المشاركة في التمويل ستبقى على الأرجح محدودة في نطاقها لأنها تنطوي بالنسبة للشريك المحتمل من القطاع الخاص على تكاليف مرتفعة (تعطيل الأموال لمدة طويلة) ومخاطر كبيرة (تأخر المشروعات أو عدم تنفيذها). والأغلب أن لا تقدم على هذه المخاطر إلا قلة من شركات القطاع الخاص وقد يكون من الأفضل للصندوق أن يستخدم المشروعات التي هي قيد التشغيل فعلاً لتحفيز استثمارات من القطاع الخاص. وبوسعه أن يستخدم وسائل الإقراض الميسر المتاحة له بطريقة مبتكرة لتعبئة استثمارات إضافية من القطاع الخاص. وفي هذه الحالة ستجذب البنى الأساسية أو الأنشطة التي يمولها المشروع جهات القطاع الخاص إلى الدخول في استثمارات جديدة على أمل تطوير أسواق جديدة لخدماتها أو منتجاتها¹⁴. وبهذه الطريقة تسهم الاستثمارات أو الأنشطة التي يدعمها الصندوق في الحد من تكاليف الاستثمار التي يتعين على المستثمر أن يتحملها لتطوير سوق جديدة و/أو تخفض للمستثمر المحتمل تكاليف معاملات التعامل التجاري مع المجموعة المستفيدة من المشروع.

54 - سيسعى الصندوق أيضاً إلى جذب الاستثمارات من شركات الأعمال الزراعية من أجل تطوير أسواق السلع الضرورية لصغار المنتجين الريفيين. وما ستلتمسه شركات الأعمال الزراعية من الصندوق تحديداً هو قدرته على تنظيم المزارعين في مجموعات ودوره كوسيط في علاقاتهم مع شركات الأعمال الزراعية التي تؤمن بأن الشراكات الميدانية المحلية العاملة مباشرة مع المجموعات المستفيدة هي التي، بشكل رئيسي، تحقق الأثر الأكبر وهي الأكثر استدامة. وسيتعاضم عدد هذه الأنماط من الروابط والشراكات السوقية عندما تبدأ الشركات في توسيع وتنوع مصادر إمداداتها. وستقوم استراتيجية الصندوق على البحث عن شراكات منصفة لفقراء الريف وقادرة على مساعدتهم في الوصول إلى الموارد والخدمات وأسواق المدخلات أو المخرجات. ويوفر عدد من المشروعات التجريبية القائمة دروساً يمكن الاستفادة منها في وضع

¹³ لا تتناول هذه الوثيقة بالتفصيل المؤسسات الخاصة - مثل مؤسسة بيل وميلندا غيتس ومؤسسة فورد - رغم تزايد أهميتها كشركاء في التنمية. وهذه المؤسسات هي منظمات خيرية لا تتوخى الربح ودورها الرئيسي هو العمل كجهة مانحة. لذا سيدرج موضوع إقامة الشراكات معها في استراتيجية الصندوق العامة لتعبئة الموارد. والجهات التي يسعى الصندوق إلى إقامة شراكات معها في إطار هذه الاستراتيجية هي تلك التي تعمل بقوتها المالية والتجارية الخاصة بالشراكة مع فقراء الريف من خلال الصندوق.

¹⁴ غالباً ما تتعاقد مشروعات الصندوق مع مقدمي خدمات من القطاع الخاص لتوفير خدمات المشروع للمستفيدين. وسيستمر العمل بهذه الطريقة دون أن تعتبر عنصراً من عناصر شراكة الصندوق الاستراتيجية مع القطاع الخاص. فهذه الشراكة تركز على إقامة علاقة مستدامة وطويلة الأجل بين المستفيدين من الصندوق والقطاع الخاص، حتى بعد انتهاء مشاركة الصندوق.

نهج استراتيجي في هذا المجال. فشراكة الصندوق، مثلاً، مع شركة كاووكا الفرنسية التي تنتج الشوكولاتة وتوزعها، لا تضع خبرتها في سوق الكاكاو في خدمة صغار المزارعين في سان تومي وبرينسيبي فحسب، بل تمهد الطريق لخطة للزراعة التعاقدية سيتم التوصل إليها بين الشركة والمزارعين (انظر الإطار 5).

الإطار 5: إقامة شراكة مع القطاع الخاص من أجل الحصول على الخبرة والوصول إلى الأسواق الدولية للسلع

اتضح بنهاية التسعينات أن رفع دخل صغار المزارعين في سان تومي وبرينسيبي يتطلب فهماً أفضل لسلسلة إمدادات الكاكاو*. وإذ إن الصندوق لم تكن لديه خبرة خاصة في الجوانب السوقية لهذه السلسلة فقد قرر إقامة شراكة مع شركة كاووكا (الفرع العضوي لمجموعة CEMOI، وهي شركة فرنسية كبرى لإنتاج الشوكولاتة وتوزيعها)، بهدف:

- الاستفادة من خبرة القطاع الخاص من أجل فهم السوق؛
- الاستفادة من تجربة القطاع الخاص فيما يخص الأدوات والمهارات المطلوبة للوصول إلى السوق؛
- استخدام القطاع الخاص قناة للوصول إلى الأسواق.

واضطلعت شركة كاووكا بتحليل السوق لسلسلة إمدادات الكاكاو وأثبت ذلك أن ساو تومي وبرينسيبي في وضع موات لإنتاج الكاكاو العضوي العطري. وتم استناداً لاستنتاجات الدراسة إطلاق مشروع تجريبي لمدة ثلاث سنوات لإنتاج الكاكاو العطري تقوم شركة كاووكا في إطاره بتقديم المساعدة والتوجيه التقني بشأن طرق تحسين إنتاج الكاكاو وتعزيز سلسلة إمداد الكاكاو العضوي العطري. وقد انتهت الفترة التجريبية هذه وأصبحت شركة كاووكا جاهزة للتعاقد مباشرة مع المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة الذين شكلوا مؤخراً تعاونية لمصدري الكاكاو العضوي العطري. وسيحقق التعاقد المكاسب المنشودة لكل من صغار المزارعين وكاووكا؛ إذ سيحصل صغار المزارعين على دخل أكبر ومستقر نظراً للمواصفات العطرية والعضوية للكاكاو الذي ينتجونه** بينما ستضمن الشركة الحصول على كمية مستقرة من الكاكاو العضوي ذي الجودة الفائقة.

-
- * الكاكاو هو المحصول الرئيسي لأصحاب الحيازات الصغيرة وهو يمثل 90% من صادرات البلد.
 - ** بأسعار الكاكاو الدولية الراجحة، يستطيع صغار المزارعين من خلال بيع إنتاجهم لكاووكا أن يحصلوا على دخل يفوق مرتين وأربعة أضعاف المرة ما يمكن أن يحصلوا عليه من خلال بيع الكاكاو عند القطاف في السوق المحلية.
-

55 - ثمة مجال آخر سيسعى الصندوق إلى استكشافه هو استخدام تحويلات العمال المهاجرين لجذب الخبرات والموارد إلى المناطق الريفية. ففي أمريكا اللاتينية، أصبحت المجتمعات الريفية عبر الوطنية تشكل عنصراً جديداً في مشهد الفقر الريفي وقد حول المهاجرون من أمريكا اللاتينية في الولايات المتحدة وأوروبا (ومعظمهم من المجتمعات الريفية) نحو 38 مليار دولار أمريكي إلى أسرهم عام 2003. وهذا لا يعني فقط أن الفقراء أنفسهم يحولون أكثر من مجموع المساهمات الواردة من كل المؤسسات المالية الدولية بل إن تحويلاتهم فاقت في بعض بلدان الإقليم التدفقات المالية الواردة من الاستثمارات الخارجية المباشرة ومن المساعدة الإنمائية الرسمية. ويمكن لأثر تحويلات العمال المهاجرين على الاستثمارات في المجتمعات الريفية المحلية أن يتضاعف من

خلال الدور التحفيزي للصندوق. ومن شأن تحسين قدرة مؤسسات التمويل الريفي المحلية أن تسهم لا في تمويل الاستهلاك فحسب، بل أن تسهم أيضاً في تعزيز الأنشطة المولدة للعمالة (مثل إنشاء مشروعات صغيرة وأعمال صغيرة) أو الاستثمارات الجماعية مثل (تحسين البنى الأساسية القروية بما فيها الطرق وخدمات الرعاية الصحية والمدارس). والمهاجرون هم أيضاً مصدر هام من مصادر مهارات وخبرات المبادرات الفردية التي يمكن الاستفادة منها عند تصميم مشروعات في مجتمعاتهم الأصلية. ويعكف الصندوق حالياً على تطوير مبادرة ابتكارية في السلفادور يشارك المهاجرون في إطارها في تصميم المشروعات وتنفيذها.

56 - سيعمل الصندوق على إقامة شراكات مع المنظمات الأخرى التابعة للأمم المتحدة (بما فيها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة الأمم المتحدة) والمؤسسات المالية الدولية ومصارف التنمية الإقليمية (مثل البنك الدولي والبنك الأوروبي للإعمار والتنمية)، إضافة إلى صناديق التنمية الخاصة (كصندوق تنمية الائتمان الصغري التابع لدويتشه بانك وبرنامج رابو بانك الإنمائي)، من أجل دعم تنمية القطاع الخاص المحلي. فاستراتيجية صندوق دويتشه بانك، مثلاً، تهدف إلى تعزيز وإنشاء علاقات بين المؤسسات المالية التجارية المحلية ومؤسسات الائتمان الصغري من خلال تقديم الأموال لضمان القروض التي يتم الحصول عليها من المؤسسات المالية التجارية. ومن شأن الشراكة بين الصندوق وصندوق تنمية الائتمان الصغري التابع لدويتشه بانك أن تتيح للأخير أن يقدم قرضاً من أجل استئانة الأموال من المصارف الوطنية الخاصة لصالح المؤسسات المالية الريفية المحلية لتمكينها من التركيز على تقديم الخدمات المالية إلى أصحاب المبادرات الفردية الريفيين الفقراء. وسيجري استقصاء إمكانات عقد مزيد من هذا النوع من الشراكات من أجل التوصل تحديداً إلى سبل لمساعدة القطاع الخاص المحلي على الوصول إلى الفقراء في مجتمعاتهم المحلية.

57 - يعني كل هذا عملياً، أن الصندوق سيستقضي في مرحلة وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية إمكانات إقامة شراكات مع شركات من القطاع الخاص إما على الصعيد الوطني (بما في ذلك مجتمعات المهاجرين) أو الدولي من أجل دعم برامج الصندوق. وسيجري في مرحلة تصميم المشروعات دراسة الفرص المحددة المتاحة لكيانات القطاع الخاص للمشاركة في التمويل أو المساهمة باستثمارات متممة. وسيبحث الصندوق أيضاً عن شركاء تنمية آخرين (وفق ما ورد في الفقرة السابقة) مستعدين للدخول في شراكات استراتيجية من هذا القبيل وسيحدد مجالات التدخل المشتركة إذ يمكن، مثلاً، إقامة شراكة ثلاثية بين الصندوق ومؤسسة مالية دولية وشريك من القطاع الخاص لتقديم الدعم المالي والتقني لمشروعات صغيرة ومتوسطة محلية في بلدان محددة.

58 - ثمة نقطتان حاسمتان ينبغي أن تبقىا مائلتين في الأذهان عند إنشاء شراكة مع القطاع الخاص. أولاهما، أنه وإن كانت هذه الشراكات تمثل صيغاً جديدة لتحفيز النمو الاقتصادي الريفي، فإن

الصندوق سيواصل العمل من خلال القطاع العام بشكل رئيسي كما تقضي بذلك مهمته¹⁵. وتحفيز القطاع الخاص على الاستثمار هو عملية متممة لمصروفات القطاع العام ومدعومة منها وليست بديلاً عنها. أما النقطة الثانية فهي، أن كل أشكال الشراكة مع القطاع الخاص ينبغي أن تقوم على أساس مبدأ الاجتهاد اللازم الذي يقضي بأن تشمل عملية تقدير المخاطر والفرص المرتبطة بالدخول في شراكة ما مع القطاع الخاص اختيار الشريك استناداً إلى عنصرى الإدارة والتسيير والمسؤولية الاجتماعية من جهة وإلى تحليل سوق المنتج أو الخدمة الذي سيجري تطويره من جهة أخرى. والمبدأ الرئيسي الذي ينبغي أن تقوم عليه أي شراكة مع القطاع الخاص هو التساوق الكامل مع مهمة الصندوق ودوره والوفاء برسالة الصندوق المتمثلة بتمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر وفي نفس الوقت تمكين الشريك من القطاع الخاص من تحقيق أهدافه المؤسسية. وينبغي استعراض وتقدير إمكانات الشراكة مع القطاع الخاص في الأنشطة المتصلة بالبرامج على أساس كل حالة على حدة كما يجري في المنظمات الأخرى وهو ما يتطلب أن تكون السياسات مرنة وأن تكون الأذهان منفتحة على الابتكار.

سابعاً - متطلبات التنفيذ

59 - يتعين على الصندوق كيما ينفذ استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة المفصلة آنفاً تنفيذاً فعالاً أن يعيد النظر في نموذج التشغيلي وعملياته الداخلية على نحو يشمل ما يلي:

60 - **تعميم الاستراتيجية على صعيد عمليات الصندوق.** ينبغي بعد اعتماد الاستراتيجية أن يعمد إلى تعميمها في عمليات الصندوق وتشجيع استيعابها من جانب موظفيه. وسيتعين على كل وحدة أو شعبة في الصندوق أن تحدد، على أساس أهداف ومخرجات قابلة للقياس مدرجة في إطار النتائج، الأنشطة التي سيتم الاضطلاع بها لتحقيق الأهداف المشتركة وأن تدرج هذه الأنشطة في خطة عملها وميزانيتها السنوية. وسيتم من ثم تجميع الأنشطة المقررة على صعيد الشعب في مجموعة على صعيد الدوائر تمهيداً لوضع خطة عمل وميزانية موحدة تتساوق مع الأهداف والمخرجات العامة لاستراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق.

61 - كما سلف القول، فإن تقارير الصندوق مثل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ووثائق تصميم المشروعات (حسب الاقتضاء)، ستحتوي على تقدير لتطور القطاع الخاص في المناطق الريفية وستعكس الشراكات وإمكانات التعاون الممكنة معه. وسيتم أيضاً وضع إجراءات قانونية ومالية لإقامة الشراكات مع القطاع الخاص وتطبيقها ضمن الصندوق. وبالمثل فإن استعراض حافظة الصندوق ومؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر ستتضمن تقارير عن مشاركة الصندوق مع القطاع الخاص (انظر الفقرة 66).

¹⁵ تنص اتفاقية إنشاء الصندوق على أنه لا يجوز له الإقراض إلا إلى الحكومات ذات السيادة مما يعني أن الصندوق لا يستطيع قانوناً تقديم قروض لكيانات القطاع الخاص مباشرة وأن على الحكومات ذات السيادة أن تكون مستعدة لاستخدام أموال القروض لإقراض الشركاء من القطاع الخاص.

62 - **المبادئ التوجيهية وتدريب الموظفين وإعادة توجيههم.** سيضع الصندوق مبادئ توجيهية (أو مجموعة أدوات) من أجل مساعدة موظفي عمليات الصندوق على تنفيذ الاستراتيجية. والواقع أن مسودة دليل تشغيلي بعنوان "دليل تنمية القطاع الخاص والشراكة معه" هي قيد الاستكمال حالياً بدعم مالي من مبادرة تعميم الابتكار. ويصف الدليل نفسه بأنه "يتألف حالياً من مبادئ توجيهية بشأن إقامة الشراكات مع القطاع الخاص على مستوى المؤسسات بما يتوافق مع معايير الأمم المتحدة ومبادئ توجيهية ومجموعة أدوات بشأن مشاركة القطاع الخاص على الصعيد القطري".

63 - من الأهمية بمكان أيضاً أن يتوافر لدى موظفي الصندوق فهم مشترك لصلة استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتميمته برسالة الصندوق وكيفية إدارة هذه الاستراتيجية في برامجهم. لهذا سيقوم الصندوق بتدريب موظفيه على طرق إقامة الشراكات مع القطاع الخاص أو إشراكه في عملهم التشغيلي. ويشمل هذا التدريب تقديم إرشادات في مجالات منها: نهج وعمليات التشاور مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص (على الصعيدين الوطني والمحلي) بهدف تحديد متطلبات نمو القطاع الخاص ومعوقات هذا النمو، وطرق تحليل الشركاء المحتملين من القطاع الخاص، وإجراءات تطوير شراكات محسوسة (مالية وغير مالية على حد سواء) ووسائل قياس نتائج هذه المبادرات وأثرها.

64 - سيعين موظف من دائرة إدارة البرامج في الصندوق جهة اتصال للقطاع الخاص وسيكون مسؤولاً عن توفير الدعم لزملائه بشأن القضايا المتصلة بإقامة الروابط مع القطاع الخاص ومتابعة التنفيذ العملي للاستراتيجية وإعداد التقارير المرحلية ورصد وتقييم الأداء¹⁶.

65 - **قياس النتائج والأثر.** يمتد الإطار الزمني متوسط الأجل المقترح لتحقيق أهداف ومخرجات استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتميمته على النحو المبين في الملحق من 2005 إلى 2008. لهذا، سيتم التنفيذ تدريجياً بهدف تحقيق كل الأهداف بنهاية عام 2008. ولما كان مدى تطور القطاع الخاص قد يختلف باختلاف القطاعات الفرعية والأقاليم ومصالح الشركاء من القطاع الخاص قد تتباين في شدتها بين البلدان أو القطاعات الفرعية، فإنه لن يطلب إلى الشعب المختلفة أن تحقق كل الأهداف المطلوبة منها في كل المجالات. وبدلاً من ذلك، وعلى الأقل في هذه المرحلة الأولية من الاستراتيجية، سيقوم الصندوق بقياس أدائه على الصعيد الإجمالي بهدف تصحيح مواطن الخلل على صعيدي القطاعات الفرعية والأقاليم.

66 - يمثل تطوير طرق ووسائل لقياس نتائج الاستراتيجية وأثرها جزءاً هاماً من عملية تنفيذها وتفعيلها. وسيتم توسيع نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق وأدوات الرصد والإبلاغ المتصلة به ومراجعتها من أجل التوصل إلى مؤشرات أساسية لاستراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتميمته. وللصندوق حالياً ستة مجالات لدراسة الأثر ضمن الإطار الحالي للتقييم هي: الأصول

¹⁶ ستتولى جهة اتصال أخرى مقرها في وحدة تعبئة الموارد، مسؤولية حشد الموارد من القطاع الخاص من أجل أنشطة الصندوق المؤسسية. إلا أن وظيفة تعبئة الموارد، كما سلف ذكره في الحاشية 13، تتطلب استراتيجية لحشد الموارد منفصلة عن الاستراتيجية موضوع هذه الوثيقة.

المادية والمالية؛ والأصول البشرية؛ ورأس المال الاجتماعي وتمكين الناس؛ والأمن الغذائي (الإنتاج والدخل والاستهلاك)؛ والبيئة والموارد المشتركة؛ والمؤسسات والسياسات والإطار التنظيمي. وتتطوي معظم هذه المجالات على جوانب تتصل بتنمية القطاع الخاص. لذلك يمكن القول أنه قد تم تحقيق بعض المنافع المحددة والمحسوسة بفضل جهود أصحاب الحيازات الصغيرة أو أصحاب مبادرات المشروعات الفردية لإقامة شراكات مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ضمن مشروع ما. وسيتم رصد استراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته من خلال نظام إدارة النتائج والأثر ومن خلال التقرير المرحلي عن حافظة المشروعات الذي يقدم إلى المجلس التنفيذي سنوياً.

67 - **استخلاص الدروس والإبلاغ عنها وتقاسمها.** ثمة مسألة متصلة بقياس النتائج والأثر، هي أهمية تحليل وتوثيق جوانب النجاح والإخفاق في نهج الصندوق تجاه الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته. فلا بد للصندوق من أن يتعلم من نجاحاته وأخطائه. ويشمل هذا تحديد العوامل المسببة لنجاح مبادرات الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته أو إخفاقها. ومن شأن استخلاص الدروس من التجارب الراهنة وتقاسمها ضمن الصندوق ومع شركاء التنمية الآخرين أن يتيح للصندوق أن يحسن طريقة عمله مع القطاع الخاص وأن يعزز أثر عملياته على فقراء الريف. وينبغي لاستخلاص الدروس أن يكون نشاطاً متواصلاً مع التوقف مرة كل بضع سنوات لتقدير ما إذا كان الصندوق يسير في الاتجاه السليم أو أن عليه أن يغير المسار أو يعيد النظر في الاستراتيجية و/أو في مبادئها التوجيهية التشغيلية. ويوصى بأن يقوم مكتب التقييم بإجراء تقييم لاستراتيجية الشراكة مع القطاع الخاص وتنميته بنهاية عام 2008.

استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق

إطار النتائج 2005-2008

ملخص تسلسلي	مؤشرات (الأداء) الرئيسية	آليات الرصد والتقييم
<p>الغاية: زيادة النمو والحد من الفقر في المناطق الريفية من خلال زيادة أنشطة القطاع الخاص</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الأسر التي تشهد تحسناً على مقياس ملكية الأصول الأسرية • عدد وظائف القطاع الخاص التي تستحدث في المناطق الريفية 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر المنقحة
<p>الهدف: ازدياد عمليات القطاع الخاص واستثماراته المناصرة للفقراء في المناطق الريفية</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تدفق استثمارات القطاع الخاص المحلي في المناطق الريفية • عدد المشروعات الريفية التي تنشأ أو تعزز • النسبة المئوية للمزارعين الذين يستعينون بخدمات القطاع الخاص الاستشارية • النسبة المئوية لفقراء الريف الذين يحصلون على خدمات مالية من القطاع الخاص • عدد مرافق التسويق، والتخزين و/أو التوزيع العاملة 	<ul style="list-style-type: none"> • إحصاءات عن استثمارات القطاع الخاص وتدفق الأموال (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، قواعد بيانات الأمم المتحدة) • مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر المنقحة
<p>المخرجات:</p> <p>1- توفير سياسة ممكنة وبيئة مؤسسية من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية تنص على استراتيجيات للدخول في حوار سياساتي من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي • تضم الأطراف صاحبة المصلحة المشاركة في مشاورات ووثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ممثلين عن القطاع الخاص • يدرج حوار سياساتي من أجل دعم القطاع الخاص المحلي كنشاط من أنشطة البرنامج القطري، حسب الاقتضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية • وثائق تصميم المشروعات • مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر المنقحة • استعراضات الحوافظ • تقارير التقييم • تقارير إنجاز المشروعات

آليات الرصد والتقييم	مؤشرات (الأداء) الرئيسية	ملخص تسلسلي
<ul style="list-style-type: none"> • وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية • وثائق تصميم المشروعات • مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر المنقحة • استعراضات الحوافظ • تقارير التقييم • تقارير إنجاز المشروعات 	<ul style="list-style-type: none"> • 20-25% على الأقل من مشروعات الصندوق تعزز قدرات ومهارات المجموعات الريفية الفقيرة المستهدفة ومنظماتهم في مجال الأعمال (مثل رابطات المزارعين ورابطات الادخار والائتمان ورابطات مستخدمي المياه) • في المشاريع الجديدة التي تتضمن عنصرا للإنتاج الزراعي والخدمات الاستشارية ذات الصلة يجب أن يقوم موفرو الخدمات من القطاع الخاص بتقديم 25-50% من هذه الخدمات • في المشروعات الجديدة التي تتضمن عنصرا للخدمات المالية الريفية، يجب أن يكون 50-75% من المؤسسات المالية الريفية المدعومة أو المعززة أو الموسعة من القطاع الخاص. • قيام 20-25% من جميع المشروعات بالربط ما بين صغار المزارعين والأسواق الخاصة أو الوسطاء من القطاع الخاص (بما في ذلك المبادرات الزراعية التعاقدية) أو قيامها بدعم تطوير المشروعات الصغيرة والصغرى 	<p>2- دعم تنمية القطاع الخاص من خلال عمليات الصندوق الاستثمارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعزيز قدرة فقراء الريف ومنظماتهم في مجال الأعمال • توفير خدمات تقنية/إرشادية من القطاع الخاص لفقراء الريف • تعزيز مؤسسات التمويل الريفي من القطاع الخاص لتمكينها من تقديم خدماتها إلى فقراء الريف • دعم الأسواق الزراعية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة وربطها بفقراء الريف
<ul style="list-style-type: none"> • وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية • وثائق تصميم المشروعات • تقارير التقييم • تقارير إنجاز المشروعات • تقارير وحدة تعبئة الموارد عن تعبئة الموارد 	<ul style="list-style-type: none"> • كل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية تنص على إمكانات عقد شراكات مع القطاع الخاص • نسبة لا تقل عن 15% من مشروعات الصندوق ستشارك القطاع الخاص في التمويل أو تولد استثمارات متممة منه 	<p>3- إقامة شراكات مع القطاع الخاص في إطار المشروعات والبرامج</p>

