



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية  
المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة والثمانون

روما، 13 - 14 سبتمبر/أيلول 2006

تقرير رئيس الصندوق  
عن التقييم الخارجي للائتلاف الدولي المعني بالأراضي

للعلم

---



## مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية قبل انعقاد الدورة إلى:

**Shyam Khadka**

كبير مدراء الحافظة

هاتف: +39-06-5459-2388

بريد إلكتروني: [s.khadka@ifad.org](mailto:s.khadka@ifad.org)

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

**Deirdre McGrenra**

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

هاتف: +39-06-5459-2374

بريد إلكتروني: [d.mcgrenra@ifad.org](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)



## تقرير رئيس الصندوق عن التقييم الخارجي للائتلاف الدولي المعني بالأراضي أولاً - الائتلاف الدولي المعني بالأراضي وسياق التقييم الخارجي

1 - أنشئ الائتلاف الشعبي لاستئصال الجوع والفقر كنتيجة للمؤتمر المعني بالجوع والفقر الذي عقده الصندوق في بروكسل في نوفمبر/تشرين الثاني 1995. ونظراً لأن المؤتمر قد ركز على بناء تحالفات استراتيجية بين المنظمات الإنمائية المختلفة لتحسين وصول فقراء الريف إلى الموارد الطبيعية وبخاصة الأراضي، فقد وافق الصندوق على استضافة الائتلاف. وفي عام 1996، وافق المجلس التنفيذي للصندوق على منحة لإنشاء وتطوير الائتلاف. وفي يوليو/تموز 1998، أنشئت أمانة الائتلاف داخل الصندوق، ولكن ككيان منفصل. وتم تشكيل الائتلاف الذي بات يُعرف باسم الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في فبراير/شباط 2003، حيث عقدت أولى جلسات الجمعية العامة لأعضائه ومجلس الائتلاف.

2 - وتتمثل مهمة الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في العمل مع فقراء الريف من الرجال والنساء لزيادة فرص وصولهم الأمن إلى الموارد الطبيعية وبخاصة الأراضي، وتمكينهم من المشاركة على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية في عمليات تقرير السياسات واتخاذ القرارات التي تؤثر على سبل معيشتهم.

3 - ويُعتبر الائتلاف الدولي المعني بالأراضي مؤسسة من الأعضاء تعمل داخل إطار للتسيير والإدارة. ويضم الائتلاف 36 عضواً مصوّتاً (27 من منظمات المجتمع المدني و9 منظمات حكومية دولية) و 100 شريك غير مصوت في 43 بلداً. ويدير الائتلاف جمعية عامة للأعضاء تجتمع مرتين سنوياً، ومجلساً للائتلاف يضم 14 عضواً ويجتمع مرتين سنوياً. وتتولى تنسيق أنشطته أمانة دائمة في مقر الصندوق في روما.

4 - والصندوق، بوصفه المنظمة المضيفة ومصدراً رئيسياً لأموال الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، يدرك منذ أمد بعيد الأهمية الاستراتيجية لقضايا الأراضي في مكافحة الفقر الريفي. وتم تحديد الوصول إلى الموارد الإنتاجية باعتباره عنصراً رئيسياً للإطار الاستراتيجي للصندوق<sup>1</sup>. ولذلك فإن مهمة الائتلاف الدولي المعني بالأراضي تتسم بأهمية بالغة للصندوق.

5 - ومنذ عام 1996، قدّم الصندوق 11 منحة مساعدة تقنية إلى الائتلاف الدولي المعني بالأراضي بما مجموعه 7.2 مليون دولار أمريكي. وفي عام 2004، وافق المجلس التنفيذي على منحة قدرها 1 865 000 دولار أمريكي لتستخدم في الفترة المنتهية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2006. وعند الحصول على الموافقة بتقديم الشريحة الثانية من المنحة،

<sup>1</sup> الإطار الاستراتيجي للصندوق 2002-2006 - تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر، الصندوق، 2002.



التزمت إدارة الصندوق بإجراء تقييم مستقل كامل للائتلاف الدولي المعني بالأراضي<sup>2</sup> بما يتماشى مع السياسة الجديدة لتمويل المنح في الصندوق التي أقرها المجلس التنفيذي في عام 2003<sup>3</sup>.

### ثانياً - أهداف التقييم وعملياته وإدارته

6 - يتمثل الغرض الرئيسي للتقييم في تزويد الصندوق باستعراض مستقل للتقدم الذي يحرزه الائتلاف في تحقيق مهمته وأهدافه. ويرمي التقييم كذلك إلى إحاطة مجلس الائتلاف علماً بالتقدم المؤسسي والبرنامجي للائتلاف المعني بالأراضي. وقد طُلب من القائمين بالتقييم تحديد الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتقديم توصيات لتحسين أداء الائتلاف في المستقبل.

7 - وحرصاً على الطابع المستقل لهذه العملية، كُلفت إدارة الصندوق هيئة خارجية لإجراء التقييم. وتمشيا مع عملية التوريد المعمول بها في الصندوق، وقع الاختيار على شركة استشارية، هي يونيفيرساليا (Universalis)، واختيرت بعد ذلك لجنة توجيهية مشتركة بين الإدارات يرأسها مدير إحدى الشعب ممن يتمتعون بخبرة كبيرة في التقييمات المستقلة، وذلك لتوجيه فريق التقييم وكفالة تحقيق أهداف عملية التقييم (انظر الملحق).

8 - وتضم مخرجات التقييم الخارجي تقريراً استهلالياً، وتقريراً مرحلياً لمنصف المدة، ومسودة لمشروع التقييم، وتقريراً نهائياً عن التقييم. وتم تقاسم مسودة التقرير مع الائتلاف الدولي المعني بالأراضي وكذلك داخل الصندوق وطرحت تعليقات عليه.

### ثالثاً - منهجية وإطار التقييم

9 - قام فريق التقييم بوضع منهجية تفصيلية وإطار عمل للتقييم ساهم فيهما الصندوق والائتلاف الدولي المعني بالأراضي ووافقت عليهما اللجنة التوجيهية.

10 - واستخدمت ثلاثة مصادر رئيسية للبيانات في التقييم الخارجي، هي الأشخاص، والوثائق، والزيارات الموقعية. وعُقدت مشاورات مع ما يقرب من 120 شخصاً يمثلون زهاء 23 من المنظمات الأعضاء، و 32 منظمة شريكة، وغيرها من المؤسسات ذات الصلة بالأراضي، وذلك باستخدام المقابلات المباشرة شبه المنسقة، والمقابلات الهاتفية، والمقابلات الجماعية، والمشاهدات، والمراسلات عبر البريد الإلكتروني، و/أو الجلسات التأملية، والمسوح. كما قام فريق التقييم باستعراض ووثائق الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ووثائق الصندوق، بالإضافة إلى ما صدر من كتابات ذات صلة بالائتلافات وإصلاح الأراضي. وأجريت زيارات موقعية إلى الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ومكاتب الصندوق في روما وسبعة بلدان في أفريقيا وأمريكا اللاتينية. كما أجريت أربع دراسات حالة ركزت على أنشطة

<sup>2</sup> المحاضر الحرفية لاجتماعات الدورة الرابعة والثمانين للمجلس التنفيذي، البند 11 من جدول الأعمال، أبريل/نيسان 2005.

<sup>3</sup> سياسة تمويل المنح في الصندوق (الوثيقتان EB 2003/8(R.5/ Rev.1 و EB 2003/8(C.R.P.1). وكما هو الحال مع الجهات الأخرى المتلقية لمنح الصندوق، فإن المنح المقدمة إلى الائتلاف المعني بالأراضي في المستقبل ستحكمها هذه السياسة.

الاتئلاف الدولي المعني بالأراضي بالاشتراك مع المفوضية الأوروبية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق، والبنك الدولي.

#### رابعاً - الاستنتاجات الرئيسية

11 - تعرض الفقرات التالية الاستنتاجات الرئيسية التي خلص إليها التقييم الخارجي<sup>4</sup>.

##### الملاءمة

12 - خلص التقييم إلى أن مهمة وأهداف الائتلاف الدولي المعني بالأراضي تتماشى مع الاهتمام العالمي الناشئ بإصلاح الأراضي، وأنها ذات صلة كبيرة بالاحتياجات الإقليمية والمحلية على السواء. على أن الائتلاف لم يُدرج حتى الآن بعض الحركات الاجتماعية المهمة والقوية بشكل متزايد في تحالفه العالمي، مما يمكن أن يقوّض ملاءمة الائتلاف في المستقبل. ويرجع هذا الضعف أساساً إلى الهيكل الحالي للعضوية.

##### الفعالية

13 - فيما يلي الاستنتاجات الرئيسية المتعلقة بفعالية الائتلاف الدولي المعني بالأراضي:

(أ) ترى معظم منظمات المجتمع المدني الأعضاء والشريكة في الائتلاف أن الائتلاف يعمل بنجاح صوب تحقيق مهمته وأهدافه، ولكن الآراء متفاوتة بين المنظمات الحكومية الدولية الأعضاء والشريكة، وهي تتراوح بين إيجابية وشديدة السلبية.

(ب) فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية الستة التي حددها الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في إطاره الاستراتيجي، حقق الائتلاف أكبر قدر من الفعالية في إفساح المجال أمام الحوار والمناصرة وتوثيق المعرفة وتقاسمها، وكان أقل فعالية في مجال بناء الائتلافات.

(ج) تشكل مجالات دعم البرامج الستة للائتلاف الهيكل الرئيسي لمعظم أنشطته وما يرتبط بها من ميزانيات. وتساهم برامج من قبيل مرفق تمكين المجتمعات المحلية، وبرنامج المعرفة، وبرنامج دعم الشبكات، بدور كبير في تسليط الضوء على الائتلاف. ويعترف أصحاب المصلحة على نطاق واسع بنجاح البرامج الفردية للائتلاف الدولي المعني بالأراضي، لا سيما مرفق تمكين المجتمعات المحلية، وإن كان ثمة اتفاق على ضرورة توسيع المنظور الاستراتيجي للبرمجة في الائتلاف من أجل كفالة إقامة صلات أكثر انتظاماً بين مجالات برامجه، وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارده.

<sup>4</sup> يتضمن هذا التقرير ملخصاً لاستنتاجات وتوصيات تقرير التقييم الذي عرضته شركة يونيفيرسالبا، وهو في حد ذاته لا يعني ضمناً قبول إدارة الصندوق أو عدم قبولها. وسوف يُنشر التقرير الكامل على الموقع المحمي للمجلس التنفيذي.

(د) لم يحرز الائتلاف إلا نجاحاً متواضعاً في التصدي لأبعاد التمايز بين الجنسين المرتبطة بإصلاح الأراضي في برمجته. على أنه يجري وضع استراتيجية لربط التجارب المرتبطة بالتمايز بين الجنسين وقضايا الأراضي بجميع مجالات البرمجة.

(هـ) بينما تتباين الآراء تبايناً كبيراً حول درجة نجاح الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في تعزيز قدرة الصندوق على تحقيق أهدافه الاستراتيجية حتى تاريخه، فإن الائتلاف يتمتع بإمكانات هائلة للمساهمة بدور ملموس.

#### الكفاءة

14 - خضعت كفاءة الائتلاف للتحليل من عدة زوايا. وأحد تلك الاعتبارات هو مدى نجاح الائتلاف في إدارة نفسه بطريقة استراتيجية. وحول هذه النقطة، خلص التقييم الخارجي إلى ما يلي:

(أ) لم يؤسس الائتلاف الدولي المعني بالأراضي قانوناً كمنظمة من خلال وثيقة قانونية، من قبيل الميثاق أو خطابات التأسيس.

(ب) يتسم الائتلاف الدولي المعني بالأراضي بعدة خصائص فريدة ويتمتع ببعض المزايا النسبية المهمة، وإن كان عليه أن يُبلور لنفسه دوراً متميزاً ومُعترفاً به وتتوافر له الموارد المناسبة. وبشكل عام فإن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي يضطلع بعدد من الأدوار أكثر من اللازم بالنظر إلى موارده المالية والبشرية المحدودة.

(ج) اتخذ الائتلاف الدولي المعني بالأراضي بعض الخطوات الرئيسية صوب إدارة نفسه بطريقة استراتيجية، وإن كان عليه بذل المزيد للتغلب على بعض التحديات الخطيرة التي تواجهه. ويدرك موظفو الأمانة والأعضاء قيود الإطار الاستراتيجي الحالي والعمليات ذات الصلة، ويزعمون التصدي لتلك القيود عند وضع إطار جديد لعام 2007.

(د) يفتقر الائتلاف إلى نظم شاملة للإشراف والمعلومات المرتدة بصورة منتظمة، ورصد وتقييم ما يحرزه من تقدّم على المستويين البرنامجي والمؤسسي. وينبغي على الائتلاف أن يستحدث أدوات وأطر لتحقيق نتائجه المرجوة وأن يحرز تقدماً صوب تحقيق تلك النتائج، ليس فقط على مستوى الأنشطة والمخرجات، بل وكذلك على مستوى المنجزات.

15 - العلاقة بين الائتلاف الدولي المعني بالأراضي والصندوق. تؤكد استنتاجات التقييم أن الصندوق، باعتباره الجهة المضيفة للائتلاف المعني بالأراضي خلال العقد الماضي، قد اضطلع بدور بالغ الأهمية في تأسيس الائتلاف وبقيائه. على أن دوره المتعدد الجوانب، باعتباره مضيفاً وعضواً ومانحاً وشريكاً، قد طغى على علاقاته الأخرى مع الائتلاف، وقد يحول دون استفادة الائتلاف والصندوق على السواء من الفوائد المحتملة للصندوق بوصفه عضواً في الائتلاف.



وإضافة إلى ذلك، فإن التغييرات الداخلية في الصندوق (مثل التغييرات التي طرأت على سياسة المنح، والاستراتيجية المؤسسية، وسياسة الموارد البشرية) تنطوي على آثار مهمة ومباشرة على نمو الائتلاف وتطوره في المستقبل.

16 - **التسيير والإدارة والعضوية والهيكل التنظيمي.** توجد بعض جوانب التضارب التي ينبغي معالجتها، من قبيل ما يوجد في نظام انتخاب أعضاء الجمعية العامة، وأدوار ومسؤوليات رؤساء مجلس الائتلاف، والخطوط التوجيهية للعضوية في مجلس الائتلاف.

(أ) يضم الائتلاف الدولي المعني بالأراضي عدداً محدوداً نسبياً من الأعضاء مقارنة بالعدد الكبير المحتمل لأنصاره، وما أعلنه عن نيته في أن يغدو ائتلافاً عالمياً. وينبغي أن يوضح الائتلاف خطته واستراتيجياته بشأن زيادة عدد أعضائه، وبدء الائتلاف في العمل على وضع معايير أوضح للعضوية وإعداد عمليات للاختيار.

(ب) ما زال الائتلاف الدولي المعني بالأراضي حتى الآن منظمة مركزية تستمد قوتها الدافعة من أمانة الائتلاف والصندوق أكثر من أعضائها. وينبغي أن يصبح الائتلاف أكثر اعتماداً على أعضائه وأن يزيد التفاعل بينهم.

17 - **إدارة البرامج.** يُطبَّق الائتلاف الدولي المعني بالأراضي عمليات لتخطيط وتوجيه مشروعاته وأنشطته الجارية لا على برامج. وإضافة إلى ذلك فإن العمليات القائمة تختلف في درجة تنظيمها وشفافيتها، ولا يوجد أي نهج مشترك ومتسق للرصد. وعلى ضوء ذلك، ينبغي على الائتلاف النظر في التحول عن النهج التي تركز على الأنشطة نحو النهج القائمة على البرامج في التخطيط والإدارة والإبلاغ والتقييم.

18 - وفيما يتعلق بعلاقة الائتلاف الدولي المعني بالأراضي/الصندوق والشراكات المشتركة بين المنظمات:

(أ) بالنظر إلى عدم تحديد شروط واضحة وموضوعية بدرجة كافية لرصد وتقييم العلاقة بين الائتلاف والصندوق، تتباين توقعات موظفي الصندوق ومستويات قناعتهم بخدمات الائتلاف الدولي المعني بالأراضي وأدائه. وخلص التقييم الخارجي إلى أن الائتلاف يمكن أن يكون ذا صلة كبيرة بأهداف الصندوق.

(ب) يدير الائتلاف الدولي المعني بالأراضي موارده البشرية وأمواله بما يتماشى مع السياسات والإجراءات المعمول بها في الصندوق. ويحقق ذلك العديد من الفوائد المهمة على الأجل القصير، ولكنه ينطوي كذلك على بعض العيوب في المدى الأبعد.

(ج) اشتركت المنظمات الحكومية الدولية الأعضاء والشريكة مع الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في الكثير من الأنشطة المشتركة الناجحة التي دعمت مهماتها وساعدتها على الوصول إلى منظمات المجتمع المدني. على أن العديد من المنظمات الحكومية الدولية الأعضاء والشريكة في الائتلاف الدولي المعني بالأراضي قامت مؤخراً بإرساء شراكات مع هيئات/منتديات أخرى ستنجح لها إمكانية الوصول إلى

منظمات المجتمع المدني وحركات القواعد الشعبية (مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والمركز الدولي لمكافحة الفقر التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والصندوق، ومنتدى المزارعين)، ولذلك فإن بعض أصحاب المصلحة يتساءلون حالياً عن القيمة التي يضيفها الائتلاف الدولي المعني بالأراضي في المستقبل إلى تلك المنظمات الحكومية الدولية.

19 - وفيما يتعلق بتعبئة الموارد وإدارتها:

(أ) بينما ينظر معظم الشركاء والأعضاء إلى موظفي الأمانة بتقدير كبير، تتباين الآراء حول أهميتهم وخبرتهم في مجال إصلاح الأراضي. ويرى الموظفون التشغيليون في الصندوق أن موظفي الائتلاف الدولي المعني بالأراضي يفتقرون إلى المهارات المطلوبة في المجالات التقنية. ويرى أعضاء آخرون في الائتلاف الدولي المعني بالأراضي أن مهارات التيسير والاتصال هي أهم المهارات المطلوبة في الأمانة.

(ب) بينما ازدادت المساهمات التي يتلقاها الائتلاف من الجهات المانحة الأخرى في عام 2006 فإنه ما زال يعتمد بشدة على الدعم المالي من الصندوق مما يطرح مخاطر أمام تلك المنظمين. ويعتمد الائتلاف حتى الآن على نهج مخصصة لتعبئة الموارد، ولم يضع حتى الآن استراتيجية بشأن الموارد.

(ج) لا يربط نموذج العمل القائم في الائتلاف بين الإيرادات والمنتجات والخدمات التي يقدمها ولم يتطور بالشكل الكافي الذي يمكنه من تحقيق استدامته على الأجل الطويل.

20 - **الاتصالات.** تنظر منظمات المجتمع المدني الأعضاء والشريكة بتقدير بالغ إلى ما تتسم به الأمانة من تواصل بين الأفراد وعلى المستوى المهني. على أن الأمانة لا تنصدي إلا بشكل هامشي لمسألة كيفية تعزيز التفاعل بين الأعضاء والشركاء على المستوى الوطني أو الإقليمي.

21 - **القيمة مقابل النقود.** توحى التدابير غير المباشرة أن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي يزود المستثمرين فيه بقيمة معقولة مقابل النقود، ولكن ترتيبات الضيافة المؤسسية مع الصندوق واستخدام المنظمة لخبرة الأعضاء يحد من آثارها على الأجل الأطول.

22 - وعلى سبيل الإيجاز، فإن بقاء الائتلاف الدولي المعني بالأراضي إنما يرجع في جانب كبير منه إلى الملاءمة المتزايدة لمهمته وأهدافه. وعلى الرغم من موارده البشرية والمالية المتواضعة نسبياً، فقد حدّد الائتلاف لنفسه جدول أعمال على درجة كبيرة من الطموح، وتبلغ توقّعات أصحاب المصلحة مستويات عالية ومنقوطة. ونتيجة ذلك فإن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي يواجه بعض الصعوبات في الوفاء بتلك التوقّعات. فالائتلاف ما زال كياناً صغيراً نسبياً في مراحل النمو الأولى، وثمة فجوة كبيرة بين الأهداف المعلنة وإجراءاته الملموسة، بل وقدرته على تحقيق تلك الأهداف. وإجمالاً، فإن مهمته وأهدافه ملائمة بدرجة كبيرة، ولكن ثمة ما يدعو إلى القلق بشأن استدامته التنظيمية على الأجل الطويل، وفعاليتها وكفاءته. وهذه ليست مشاكل مستعصية على الحل كما أنها ليست مشاكل فريدة في منظمة جديدة نسبياً. على أن تلك المشاكل تتطلب اهتماماً فورياً.

## خامسا - التوصيات الرئيسية

### ألف - توصيات للاتلاف الدولي المعني بالأراضي

23 - على ضوء الاستنتاجات التي أوجزناها أعلاه، خلص التقييم الخارجي إلى أنه ينبغي على أصحاب المصلحة في الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، لا سيما مجلس الائتلاف، اتخاذ العديد من القرارات المهمة. وتدرج تلك القرارات تحت أربعة عناوين.

#### تحوّل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي إلى كيان مؤسسي مُستدام

24 - ينبغي على مجلس الائتلاف اتخاذ تدابير فورية لتحديد الهوية القانونية للاتلاف الدولي المعني بالأراضي والحد من فرط اعتماده على الدعم المالي والإداري المستمر من الصندوق، وهو ما قد ينطوي على مشاكل، لا سيما على ضوء تقييد المنح الذاتية في إطار السياسة الجديدة للمنح في الصندوق.

25 - ينبغي على الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، تحت قيادة مجلس الائتلاف، وضع استراتيجية للتحوّل من مؤسسة يستضيفها الصندوق إلى كيان مستقل ذي وضع دولي. وينبغي أن تشمل تلك الاستراتيجية خطة محسوبة التكاليف وتُحدّد فيها الأدوار والمسؤوليات تحديداً واضحاً، وكذلك جدولاً زمنياً. كما ينبغي أن تشمل الاستراتيجية تدابير لفصل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي عن نُظم إدارة الصندوق. وسيلزم كذلك إدخال بعض التغييرات على الثقافة التنظيمية بين موظفي وأعضاء الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، لا سيما فيما يتعلق بإدارة النتائج، والاعتماد بشكل أكبر على الأعضاء، واتباع نهج أكثر جرأة في تعبئة الموارد. وأخيراً، لكي يحافظ الائتلاف على وضعه الدولي، ينبغي عليه تحديد استراتيجية واضحة وخطة عمل وأن يكسب دعم أعضائه، لا سيما الصندوق، لمساعدته على تحقيق هذا الهدف.

#### عضوية الائتلاف الدولي المعني بالأراضي وتسييره

26 - ينبغي توضيح وتعديل أدوار ومسؤوليات أعضاء الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ومجلس الائتلاف ولجانه حتى تعكس هويته القانونية، كما ينبغي كذلك اتخاذ تدابير لتشجيع ومساندة اشتراك أعضائه بدور نشط في تسيير الائتلاف، وإدارته بطريقة استراتيجية، وبرمجته. وفيما يلي المسائل المتعلقة بالعضوية والتسيير والإدارة التي تحتاج إلى تحديد وتوضيح و/أو تعديل:

(أ) معايير العضوية والتزاماتها وفوائدها؛

(ب) الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بتوسيع العضوية، بما في ذلك الصلات بالحركات الاجتماعية؛

(ج) الأساس المنطقي لمواصلة منح وضع العضوية الخاصة لأعضاء معيّنين وتكاليف وفوائد ذلك؛

(د) أدوار ومسؤوليات هيئات الائتلاف الدولي المعني بالأراضي (مثل الجمعية العامة للأعضاء، ومجلس الائتلاف، ولجان الائتلاف)، لاسيما بالنظر إلى ارتباطها بالمساءلة داخل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي وبالodor الحالي للجهة المضيفة؛

(هـ) إبرام مزيد من الاتفاقات الرسمية بين الائتلاف والأعضاء كل على حدة.

27 - وإضافة إلى ذلك، ينبغي على الائتلاف الدولي المعني بالأراضي اتخاذ التدابير اللازمة لتشجيع ومساندة الأعضاء في أداء دور أنشط في التسيير، والإدارة الاستراتيجية والبرمجة في المستقبل. وقد يشمل ذلك توزيع بعض برامج وعملياته على الأقاليم و/أو إيجاد سبل جديدة أمام الأعضاء للمشاركة في المنظمة، وذلك مثلاً من خلال لجان المجلس.

#### الإدارة الاستراتيجية واستراتيجية البرمجة

28 - ينبغي أن يوضَّح مجلس الائتلاف دور الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، وأن يضع استراتيجية للبرمجة، وأن يدير الائتلاف بطريقة استراتيجية. ويتسم الائتلاف بالعديد من الخصائص الفريدة ويتمتع ببعض المزايا النسبية المهمة، ولكنه لم يحوّلها بعد إلى دور مميز ومُعترف به وتتوفر له الموارد المناسبة. وإضافة إلى ذلك فإن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ليس لديه إطار للبرمجة لمساعدته على أداء ذلك الدور. وبافتراض أن يصبح الائتلاف كياناً قانونياً فإن ثمة العديد من مسائل الاستراتيجية وإدارة البرمجة التي تتطلب اهتماماً:

(أ) تحديد دور الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ومجالات برامج بطريقتين أوضح وأشد تركيزاً وأكثر تكاملاً؛

(ب) إعادة تحديد الأهداف بحيث تعبر عن جوهر الائتلاف وتغدو أكثر تحديداً وتكون قابلة للقياس وواضحة وملائمة؛

(ج) كفاءة اتساق بيان المهمة والأهداف ومجالات البرامج؛

(د) تحديد النتائج والمؤشرات على المستوى المؤسسي ومستوى البرمجة، واستحداث طرق لرصد وتقييم التقدم المحرز صوب تحقيق النتائج؛

(هـ) وضع خطة عمل استراتيجية لتوجيه التقدم الذي يحرزه الائتلاف والإبلاغ عنه لأصحاب المصلحة؛

(و) موازنة البرامج والأنشطة مع الموارد البشرية والمالية؛

(ز) إبلاغ الجماهير برسائل متسقة وواضحة عن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي؛ و

(ح) تحديد واستخدام تدابير لمساندة التغييرات الثقافية داخل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي بحيث تكون مركزة وقائمة على النتائج.



## تعبئة الموارد

29 - عند تعبئة الموارد لزيادة الاستدامة المالية للائتلاف الدولي المعني بالأراضي، ينبغي على مجلس الائتلاف تحديد نموذج عمل يربط الإيرادات بالخدمات والمنتجات المحتملة التي يمكن تقديمها. وبافتراض أن يصبح الائتلاف الدولي المعني بالأراضي كياناً قانونياً، ينبغي التصدي للقضايا التالية المتعلقة بتعبئة الموارد:

- (أ) توضيح نموذج عمل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي؛
- (ب) وضع استراتيجيات شاملة وإيجاد الموارد الكافية لها من أجل تعبئة الموارد، على أن تشمل خطأً واضحة وتحدد فيها مسؤوليات الموظفين والأعضاء؛
- (ج) تكوين وتعزيز وتوضيح شراكات استراتيجية مع الحركات الاجتماعية والمنظمات الحكومية الدولية والجامعات والمنظمات غير الحكومية الدولية وغيرها.

## باء - توصيات للصندوق

- 30 - قدّم التقييم الخارجي التوصيات التالية للصندوق.
- 31 - يُعتبر الصندوق عضواً مؤسساً ومسانداً للائتلاف الدولي المعني بالأراضي منذ أمد بعيد. ولذلك، إذا اقتنع الصندوق برد الائتلاف على توصيات التقييم (لا سيما فيما يتعلق بالتوصيات الأربع الوارد ذكرها في الفقرات من 23 إلى 29)، وإذا طلب مجلس الائتلاف القيام بذلك، فإن على الصندوق أن:
- (أ) يساعد الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، حسب الاقتضاء، في الحفاظ على وضعه الدولي الذي حققه نتيجة ارتباطه بالصندوق؛
  - (ب) مساندة التنمية المؤسسية للائتلاف، بما في ذلك عملية تحوله إلى كيان قانوني، والمساعدة على تنمية قدراته؛
  - (ج) مواصلة القيام بدور المضيف الانتقالي للائتلاف الدولي المعني بالأراضي، وتوفير الدعم المؤسسي والمالي لفترة زمنية محدّدة (لا تزيد على خمس سنوات) مع وضع خطة واضحة للإنتهاء التدريجي، وتحديد الأهداف، والمراحل، ومتطلبات الإبلاغ، على أن تتولى رصدها هيئة معيّنة صراحة داخل الصندوق.
- 32 - وفيما يتعلق بعلاقة الصندوق بالائتلاف الدولي المعني بالأراضي، ينبغي عليه توضيح مختلف الأدوار التي يؤديها:

(أ) **كشريك في البرامج.** إذا كان كلا الطرفين مهتمين بقيام علاقة بينهما في المستقبل، ينبغي عليهما تحديد أهداف متفق عليها وقائمة على النتائج. وينبغي عليهما الاشتراك في وضع خطط متعددة السنوات و/أو سنوية، و خطة لرصد النتائج المزمعة على مر الزمن؛

(ب) **كعضو.** استناداً إلى ردّ الائتلاف الدولي المعني بالأراضي على التقييم، ينبغي التحقق من عضوية الصندوق في الائتلاف وذلك بتحديد قيمة العضوية والشعبة (الشُعَب) التي تمثل الصندوق أفضل تمثيل في الائتلاف؛

(ج) **كجهة مانحة.** استناداً إلى رد الائتلاف الدولي المعني بالأراضي على التقييم، ينبغي على الصندوق تحديد الأساس المنطقي وطبيعة ومقدار الدعم المقدم إلى الائتلاف في المستقبل.

33 - وإذا لم يقتنع الصندوق برد الائتلاف الدولي المعني بالأراضي على التقييم، فإن عليه أن يتفاوض على استراتيجية إنهاء تدريجي مع أعضاء الائتلاف.

#### **سادساً - الخطوات المقبلة**

34 - في ردّه الأولي على مسوّد تقرير التقييم، أشار الائتلاف إلى أن التقرير يُعدّ تقديراً منصفاً ومتوازناً بشكل عام. ويرى الائتلاف الدولي المعني بالأراضي أن التقرير يتجاوز مجرد كونه تقييماً مرتبطاً بأخر منحة من الصندوق ليشمل تقديراً مؤسسياً مفيداً ومصدراً للمشورة بشأن الطريقة التي يمكن بها تحسين الأداء في المستقبل. كما أعلن الائتلاف أن مجلسه وإدارته على السواء قد اتفقا على رفع خطة عمل محدّدة زمنياً من أجل تنفيذ توصيات التقييم الخارجي بالكامل. وإضافة إلى ذلك، ستستجيب خطة العمل للاستنتاجات والعناصر الأخرى الواردة في التقرير والتي ينوي الائتلاف أخذها بعين الاعتبار عند وضع إطاره الاستراتيجي وبرنامج عمله للفترة 2007-2009.

35 - وتمشياً مع توصيات التقييم الخارجي والردّ المقدم من مجلس الائتلاف، ستستعرض إدارة الصندوق خطة العمل المرفوعة من الائتلاف الدولي المعني بالأراضي. كما ستستعرض إدارة الصندوق دور الائتلاف وملاءمته لعمليات الصندوق المقبلة وأهدافه الاستراتيجية. وإذا خُص ذلك الاستعراض إلى أن الائتلاف الدولي المعني بالأراضي ذا صلة بالأهداف الاستراتيجية للصندوق وعملياته المقبلة وأن خطة عمله تستجيب لتوصيات التقييم فسوف يقوم الصندوق بإعداد اقتراح بمنحة لعرضه على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 من أجل تمويل الائتلاف في المستقبل. وسوف تضع خطة التمويل مراحل واضحة وستحدّد مستوى الشرائح المرتبطة بتلك المراحل.

36 - وإذا اعتبرت إدارة الصندوق أن خطة العمل غير مرضية أو أن علاقة الائتلاف بالصندوق في حاجة إلى تغييرات كبيرة، فسوف يتفاوض الصندوق على استراتيجية لتعديل مختلف علاقاته مع الائتلاف الدولي المعني بالأراضي (كجهة مانحة ومضيفة على سبيل المثال)، بما في ذلك إمكانية التخلي التدريجي.

**الملحق**

**اختصاصات وتكوين اللجنة التوجيهية**

**الاختصاصات**

تقدم اللجنة التوجيهية الإرشاد إلى فريق التقييم وتكفل تحقيق أهداف التقييم بدون أن تكون معنية أو مشتركة بشكل مباشر في فريق التقييم. وتحقيقاً لتلك الغاية، تستعرض اللجنة التوجيهية التقارير المرفوعة من فريق التقييم وتقدم تعليقاتها واقتراحاتها في الوقت المناسب من أجل ضمان جودة التقرير النهائي.

**تكوين اللجنة**

السيدة منى بشاي، مديرة شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، رئيساً  
السيد Perin Saint-Ange، كبير موظفي القروض في شعبة الشؤون المالية والإدارية، عضواً  
السيد Shyam Khadka، كبير مدراء الحافظة في دائرة إدارة البرامج، عضواً