Document: EB 2009/98/R.8
Agenda: 5(c)
Date: 26 November 2009
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

الموجز التنفيذي
التقييم المشترك لسياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية والريفية في أفريقيا

المجلس التنفيذي – الدورة الثامنة والتسعون
روما، 15–17 ديسمبر/كانون الأول 2009

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: 2274-5459-06-39+

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: 2374-5459-06-39+

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

أولاً ــ مقدمة **1**

ثانياً– سياق سياسات الزراعة والتنمية الريفية: آثارها على الاستراتيجية **3**

ألف– أفريقيا في حركة: فرص للزراعة 3

باء– التحديات الكبيرة التي تواجه الزراعة في أفريقيا 5

جيم– الدعم السياسي للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا 6

دال– الآثار الاستراتيجية للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا 8

ثالثاً– أهمية مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في تغيير سياق الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا **10**

ألف– عمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا 11

باء– استجابة مصرف التنمية الأفريقي والصندوق للتحديات في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا 12

جيم– التحدي المتمثل في المشاكل المتعددة والتعقيد 13

رابعاً– تقييم الأداء **14**

ألف– أداء المشروعات 15

باء – أداء البرامج القطرية 19

جيم – أداء وكالات الإقراض والجهات المقترضة 20

خامسا – استعراض للشراكات **22**

ألف – الشراكة بين الصندوق والمصرف 22

باء – الشراكة مع الحكومات 24

جيم – الشراكات الأخرى للصندوق والمصرف في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا 25

دال– النتائج المترتبة على البيئة الجديدة للشراكات وأساليب المعونة 26

هاء – خيارات الشراكات لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية 27

سادسا– الاستنتاجات والتوصيات **27**

ألف – الاستنتاجات 27

باء – التوصيات 32

الملاحق

الملحق الأول – مستشارو التقييم 37

الملحق الثاني – قائمة المراجع 38

الملحق الثالث – تعريف معايير التقييم المستخدمة في التقييم المشترك 39

الملحق الرابع – المساعدة الإنمائية الرسمية لأفريقيا 40

الملحق الخامس – مقارنة بين اتفاقية التعاون بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومصرف التنمية الأفريقي لسنة 1978 ومذكرة التفاهم بينهما لسنة 2008 41

الملحق السادس – الأهداف الاستراتيجية لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بالنسبة للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا 42

الملحق السابع – المشروعات التي تلقت تمويلا مشتركاً من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومصرف التنمية الأفريقي، 1978–2009 43

الملحق الثامن – أمثلة للممارسات السليمة من الاستراتيجيات القطرية وتصميم المشروعات المشتركة مؤخرا بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية 48

الموجز التنفيذي

التقييم المشترك لسياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

أولاً ــ مقدمة

معلومات أساسية

1- طلب مجلسا مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، بناءً على اقتراح رئيسيهما، إجراء تقييم مشترك لسياسات وعمليات الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، يجريه مكتبا التقييم المستقلان لديهما. تلقي هذه الوثيقة نظرة عامة على نتائج التقييم واستنتاجاته وتوصياته الرئيسية. ويمكن طلب التقرير الرئيسي الكامل من مكتب التقييم في الصندوق أو دائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي.

2- شرع مكتب التقييم في الصندوق ودائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي في إجراء التقييم المشترك عقب توقيع مديري مكتب التقييم ودائرة تقييم العمليات مذكرة تفاهم نيابة عن رئيسي الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي. وأُنشئت لجنة إشراف[1] ، وفريق استشاري مستقل رفيع المستوى[2]، وأمانة تقييم مشترك[3]، لتنفيذ التقييم واستؤجر عدد من الخبراء الاستشاريين[4] لدعم مكتب التقييم وإدارة تقييم العمليات. وبناءً على أساس وثيقة نهج التقييم المشترك صدر تقرير استهلال وأُطلعت عليه إدارتا الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في بداية عام 2008. يبين تقرير الاستهلال الأهداف، والأساليب، والأسئلة الرئيسية، والأطر الزمنية، وترتيبات التسيير، ونُهُج الاتصال للتقييم المشترك. ويمكن تنزيل جميع الوثائق الرئيسية اللازم تسليمها – بما في ذلك التقرير النهائي الكامل – التي أُنتجت أثناء العملية عن الموقع الإلكتروني المخصص الذي أُنشئ من أجل التقييم المشترك [5].

الأهداف

3- ركز التقييم المشترك على سياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. وكان للتقييم أربعة أهداف. وهذه الأهداف هي: (1) تقرير مدى أهمية هذه السياسات والعمليات، في ضوء المسـائل الجارية والناشئة التي تؤثر في الزراعة والتنمية الريفية في القارة؛ (2) تقييم أداء وأثر سياسات وعمليات الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا[6]؛ (3) تقييم الشراكات الاستراتيجية بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي وبينهما وبين الجهات الفاعلة

---

[1] مؤلفة من مديرَي مكتب التقييم ودائرة تقييم العمليات.

[2] حشد مستشارون مستقلون رفيعو المستوى لطمأنة الهيئات الرئاسية إلى أن التقييم يتصف بالجودة اللازمة ويتفق مع الممارسة الدولية الجيدة. ويتكون الفريق الاستشاري من ثلاثة أخصائيين فنيين في التنمية لديهم خبرة واسعة في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا وفهم للتقييم. وهم: السيد Per Pinstrup-Anderson (الدانمرك)، المدير العام السابق للمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية؛ والسيد Robert Picciotto (إيطاليا)، المدير العام السابق لفريق التقييم المستقل في البنك الدولي؛ والسيد Seydou Traoré (مالي)، وزير الزراعة السابق في مالي.

[3] وضع مقر الفريق الاستشاري في مكتب التقييم.

[4] انظر المرفق الأول للاطلاع على أسماء الخبراء الاستشاريين الذين تعاونوا مع مكتب التقييم ودائرة عمليات التقييم في التقييم المشترك.

[5] http://www.ifad.org/evaluation/jointevaluation/docs/index.htm .

[6] بقدر ما يتعلق الأمر بالمصرف لا يستعرض هذا التقييم إلا العمليات التي تمولها دائرة الزراعة والصناعة الزراعية.

البارزة الأخرى في الزراعة والتنمية الريفية في القارة؛ (4) فهم الأسباب التقريبية لأهمية الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي وأدائهما في الزراعة والتنمية الريفية، ووضع توصيات لتحسين فعالية التنمية، بما في ذلك الشراكة بينهما والشراكة مع الآخرين. ويشمل التقييم المشترك تقديراً للأهمية والأداء سابقا وحاضرا، لكنه يتطلع قُدُماً أيضاً في سعيه لتقديم توصيات بشأن الطرق التي يمكن بها للمنظمتين أن تستجيبا لبيئة متغيرة على نحو يتفق مع أهدافهما الاستراتيجية وميزتهما النسبية.

العملية والوثائق اللازم تسليمها

4- لإدارة العملية بفعالية، أُجريَ التقييم في أربع مراحل، اشتملت كل واحدة منها على أنشطة ووثائق تكميلية يلزم تسليمها. فيما يلي المراحل الأربع المذكورة: (1) مرحلة تحضيرية: تحضير وثيقة نهج وبعد ذلك تقرير استهلال؛ (2) مرحلة مؤقتة: تحضير التقرير المؤقت (انظر الفقرة 5)؛ (3) العمل القطري: تشمل هذه المرحلة زيارات إلى 8 بلدان في القارة (انظر الفقرة 6)؛ (4) إعداد تقرير التقييم النهائي المشترك. بالإضافة إلى ذلك، أُجريَ استعراض لتقييم الجودة وقت الدخول لمثال للاستراتيجيات والمشروعات القطرية الحديثة، واستُخدمت نتائجه في إعداد التقرير النهائي (انظر الفقرتين 7 و8). ونُفِّذَت المراحل الأربع المذكورة أعلاه بالتتابع.

5- تألفت المرحلة المؤقتة من استعراض مكتبي لوثائق من مصرف التنمية الأفريقي والصندوق ومنظمات أخرى، وكمَّلتها مجموعة من المباحثات الفردية مع الإدارة والموظفين في كلتا المنظمتين. واستتبعت المرحلة المؤقتة إنتاج ورقات عمل في الأمور التالية: (1) مسائل سياقية تؤثر في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا وتحديات وفرص ناشئة؛ (2) تقييم فوقي[7] للعمليات السابقة التي موَّلَها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا؛ (3) مراجعة الشراكات بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق وجهات فاعلة أخرى في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا؛ (4) تحليل العمليات المرتبطة بأعمال المنظمتين (كالإشراف المباشر ودعم التنفيذ، مثلاً) وأثرها على النتائج في عين الموقع. وكانت ورقات العمل هي الأساس للتقرير المؤقت واسترشد بها التقرير النهائي أيضاً. وقد قُدمت عروض النتائج الناشئة من المرحلة المؤقتة إلى الإدارة والموظفين والهيئات الرئاسية في الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي، ونُظر في الردود التي وردت إلى فريق التقييم أثناء وضع اللمسات الأخيرة على التقرير المؤقت.

6- شملت الدراسات القطرية غانا، ومالي، والمغرب، وموزامبيق، ونيجيريا، ورواندا ا، والسودان، وجمهورية تنزانيا المتحدة. وأتاحت لفريق التقييم فرصة لإقرار نتائج التقرير المؤقت وكذلك لتعميق الاستفسارات حول مسائل مختارة بواسطة التفاعل مع الشركاء في الحكومات، وممثلي الجهات المانحة، وموظفي المشروع، ومنظمات المجتمع المدني والمستفيدين، وكذلك بواسطة زيارات لمواقع وأنشطة مشروعات مختارة. وتعززت الزيارات القطرية بإجراء استقصاء للمفاهيم في ستة من البلدان الثمانية، قُصد به أن يجمع معلومات تغذية مرتدة من مجموعة من الشركاء وأصحاب المصلحة عن العمليات التي موَّلتها الوكالتان[8].

[7] مكّن التقييم الفوقي التقييم المشترك من تقييم أداء وأثر سياسات الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي وعملياتهما وكذلك فهم الأسباب التقريبية للأداء بالاستناد إلى مراجعة مكتبية لأدلة التقييم الموجودة.

[8] اشتمل الاستقصاء على مائتين من أصحاب المصلحة في ستة بلدان، بمن فيهم وزراء في الحكومة، ومسؤولون في الوزارات التي تهتم بالزراعة والتنمية الريفية، وممثلو القطاع الخاص والمجتمع المدني، والجهات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف.

7- في الوقت نفسه، شملت أعمال مكتبية أخرى دراسة للجودة وقت الدخول لمراجعة مثال لاستراتيجيات ومشروعات قطرية حديثة دعمتها المنظمتان في أفريقيا. وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقرير مدى استيعاب مصرف التنمية الأفريقي والصندوق للدروس الرئيسية التي تعلَّماها، والفهم المتعمق الذي اكتسباه من تقييمات سابقة واستخدامهما في استراتيجيات ومشروعات جديدة.

8- استرشد التقرير النهائي بمعلومات عن الوثائق اللازم تسليمها، المبينة في الفقرات السابقة. وهو يبني على التقرير المؤقت وورقات العمل الأربع المشمولة به، والعمل القطري واستقصاء المفاهيم، وكذلك مراجعة الجودة وقت الدخول. وتستفيد مسودة التقرير النهائي من التعليقات الواردة من إدارتي مصرف التنمية الأفريقي والصندوق. علاوةً على ذلك، عُقد اجتماع مشاورات في مالي لبحث مسودة التقرير النهائي في سبتمبر/أيلول 2009 مع ممثلي الحكومات الأفريقية والجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وغيرها. وقد أُخذت ملاحظاتهم في الاعتبار لدى إعداد تقرير التقييم المشترك النهائي.

9- يحلل الفصل الثاني من هذه الوثيقة الفرص والتحديات الناشئة التي تؤثر في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. ويلقي الفصل الثالث نظرةً عامة على الأولويات الاستراتيجية لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق ويعلق على أهميتها لمواجهة التحديات المبينة في الفصل الثاني. ويحلل الفصل الرابع أداء العمليات السابقة التي موَّلَها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا ويعطي موجزاً لعملهما في السنوات الأخيرة لتحسين فعالية تنميتهما بإصلاح المؤسسات. ويقدر الفصل الخامس الشراكة السابقة بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي وشراكاتهما مع الحكومات والجهات الأخرى الفاعلة في التنمية، وهذا يشكل جانباً هاماً من جوانب العمل في الزراعة والتنمية الريفية. ويضم الفصل السادس الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات.

ثانياً- سياق سياسات الزراعة والتنمية الريفية: آثارها على الاستراتيجية

10- تفتح الزراعة والتنمية الريفية طريقاً هاماً نحو تحقيق الأهداف الإنمائية الهامة، المتمثلة في تعزيز النمو والحد من الفقر في أفريقيا. فالزراعة تدعم سبل المعيشة لنحو 80 في المائة من سكان أفريقيا، وتساهم بثلث الناتج المحلي الإجمالي في القارة. وتشير الدراسات إلى أن النمو المستند إلى الزراعة يمكن أن يكون أكثر فعالية في الحد من الفقر من النمو المستند إلى قطاعات أخرى بأربعة أضعاف. ومع ذلك، توجد عدة تحديات ينبغي التغلب عليها لضمان أن تؤدي الزراعة والتنمية الريفية دورهما في الحد من الفقر، ومن هذه التحديات انخفاض إنتاجية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وقلة إمكانيات وصولهم إلى السوق، وعدم كفاية الالتزامات المالية الآتية من الحكومات الوطنية، وركود حجم وجودة المعونة المقدمة من الجهات المانحة التقليدية، والحاجة إلى تطوير نظم مستدامة للتمويل الريفي في أفريقيا. لذلك، كرس التقييم انتباهاً خاصاً للسياق المتغير والآفاق المتغيرة للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، وعرَّف الاتجاهات الناشئة، والمسائل المتعلقة بسياسات القطاع، وآثار الاستثمار الاستراتيجي من المنظور الأفريقي والمنظور العالمي.

ألف- أفريقيا في حركة: فرص للزراعة

11- وجد التقييم أن الوضع الاقتصادي في أفريقيا قد تحسَّن بوجه عام في السنوات الأخيرة. ولمدة تزيد على عقد من الزمن قبل الركود العالمي الراهن، كانت اقتصادات أفريقية كثيرة تنمو بسرعة، وساعدتها في ذلك التحسينات

في البيئة الاقتصادية الكلية، وكذلك التسيير الجيد، وانخفاض مستويات الصراع المسلح. وساعد النمو الاقتصادي المرتفع على الحد من الفقر، وساهم النموُّ الاقتصاديُّ بوجه خاص في تعزيز الأمن الغذائي وكذلك الحد من الجوع وسوء التغذية. وكذلك تحسنت سياسات قطاع الزراعة والتنمية الريفية في عدد من البلدان، يساندها دعم سياسي متزايد للقطاع. ويبدو أن أسعار السلع آخذة في الاستقرار على مستويات مرتفعة، وبذلك تقدم حوافز أفضل للقطاع الخاص وتتيح فرصاً للتنمية الزراعية.

12- النمو الزراعي المتزايد منذ الثمانينات من القرن العشرين جاء معظمه نتيجة لتحسُّن السياسات، وزيادة الاستثمار الخاص، وارتفاع الطلب على المنتجات الزراعية نتيجةً للنمو الاقتصادي، وكذلك تحسُّن إنتاجية اليد العاملة في بعض أنحاء القارة. وقد تفاوت النمو الزراعي، شأنه في ذلك شأن النمو الاقتصادي، بين بلد وآخر، لكن كون أكثر من 12 بلداً قد حققت نمواً زراعياً قوياً يبعث على الأمل في أن يتحقق الأداء الجيد على نطاق أوسع.

13- على الرغم من الركود المستمر وبعض التحديات المستمرة للقطاع، عيَّن التقييم فرصاً متاحة للمزارعين الأفارقة والتجارة الزراعية واحتمالات كبيرة لتمكُّن الزراعة الأفريقية من الحد من الفقر والجوع. وإن ثمة آفاقاً أفضل لمزارعي المحاصيل التقليدية، بوجه خاص، وهذا شيء مشجع بالنظر إلى أن هذه المحاصيل هي دعامة صغار المزارعين الأفارقة.

14- الأسواق الإقليمية والعالمية للسلع الزراعية تفتح أبوابها الآن. وتجتاح القارَّةَ الآن تكنولوجياتٌ ومنتجات زراعية (كالوقود الحيوي). والجماعات الاقتصادية الإقليمية ملتزمة بإنشاء اتحادات للزبائن وأسواق مشتركة لدعم التجارة الإقليمية فيما بين بلدان الجنوب. وستكون الأسواق الرئيسية للمزارعين الأفريقيين في المستقبل القريب في أفريقيا. وهذه الأسواق كبيرة وآخذة في النمو بسرعة. وسيزيد نمو المناطق الحضرية الطلب على الأغذية ذات القيمة الأعلى. ومما يُذكر أنه حتى وقت قريب كانت الأسواق الآسيوية الكبيرة والمتنامية، لا سيما الصين والهند، مكتفية ذاتياً إلى حد كبير في إنتاج الأغذية. ونظراً إلى أن مساحة الأراضي الإضافية المتاحة محدودة – فأفضل المناطق مستخدمة بالفعل استخداماً مكثفاً – يتوقع أن تستورد البدان الآسيوية مزيداً من السلع الزراعية. وأفريقيا في موقع جيد لتلبية هذا الطلب المتزايد.

15- في الأجل المتوسط والأجل الطويل تتيح عوامل، مثل التكتولوجيا البيولوجية وإنتاج أنواع الوقود الحيوي فرصاً كبيرةً للزراعة. وإن تغيُّرات هائلة آخذة في الحدوث بالفعل في التجارة الزراعية الدولية والبحوث الزراعية، نتيجةً لتطوير أنواع جديدة من المحاصيل عالية الغلة، أو المقاومة للآفات، أو التي تتحمل الجفاف. فكثيراً ما يشكو الناس من عدم وجود ثورة خضراء في أفريقيا، لكن حدث تقدُّم تقني: من بين الأمثلة عليه تحسين أنواع الكسافا الخالية من مرض التبرقُش، وأنواع جديدة من الأرز مثل أرز *نيريكا* الذي يجمع بين خصائص أنواع الأرز الآسيوية والأفريقية.

16- الحكومات الأفريقية والمؤسسات الإقليمية والشركاء في التنمية كلهم ملتزمون بصورة متزايدة تجاه الزراعة والتنمية الريفية. وتقدم جهات مانحة خاصة جديدة وجهات مانحة ناشئة، كالبرازيل والصين والهند، مقادير كبيرة من المعونة والاستثمارات لأفريقيا، حتى وإن كان هذا يزيد التحدي المتمثل في التنسيق بين التدخلات الإنمائية ويزداد تعقيداً بسبب تكاثر الجهات المانحة. غير أن التركيز على الملكية القطرية، الوارد في جدول أعمال إعلان باريس يفتح طريقاً واقعياً إلى الأمام.

17- كلما اغتُنمت هذه الفرص، سيوفر القطاع الزراعي المتنامي وظائف، وأمناً غذائياً ونمواً، ويحد من الفقر وسوء التغذية. ويوجد أساس منطقي قوي للتعامل الاستراتيجي والاستثمارات الموسَّعَة في الزراعة في أفريقيا.

باء- التحديات الكبيرة التي تواجه الزراعة في أفريقيا

18- ما زالت، مع ذلك، تحديات كبيرة تواجه الزراعة في أفريقيا، بما في ذلك رداءة البنية الأساسية؛ ضعف مؤسسات القطاع وعدم كفاية التكامل الإقليمي؛ انخفاض إنتاجية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، الذين هم الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا؛ ممارسات إدارة الأراضي غير المستدامة، وعدم وضوح حيازة الأراضي؛ الحاجة إلى إدارة فعالة للموارد الطبيعية والبيئة، ولاسيما في مواجهة تغيُّر المناخ؛ ارتفاع مستويات الفقر، وتفاقمها بسبب النمو السريع للسكان، واستمرار تفشّي فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز؛ وتفشّي التفاوت بين الجنسين الذي يقلل مساهمة المرأة في إقليم تؤدي فيه أدواراً رئيسية في الزراعة والتجارة الزراعية. وفي عام 2008 تفاقمت هذه التحديات بالهزات المتتابعة لأزمة أسعار الأغذية، وأزمة الطاقة، والأزمة المالية، مما أدى إلى هبوط اقتصادي شديد أثَّر في جميع أنحاء العالم، بما فيها أفريقيا.

19- **التجارة والأسواق.** يوجد تحدٍّ خاص وهو تمكين المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من الانتقال من الزراعة الكفافية إلى الزراعة التجارية. فتحسين إمكانيات الوصول إلى الأسواق، وسلاسل القيمة، والحوافز السعرية للمنتجات الزراعية مسائل غاية في الأهمية. ومع ذلك حتى المنتجون التجاريون على نطاق واسع يواجهون قيوداً على وصولهم إلى الأسواق. فمحدودية الوصول إلى الأسواق – المحلية والدولية على حد سواء – تضعف الزراعة الأفريقية. وإن الحواجز التجارية وإعانات التصدير في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وعدم كفاءة نظم الإنتاج، ومحدودية آليات ضمان جودة المنتجات في أفريقيا تجتمع كلها لإعاقة التجارة والوصول إلى الأسواق في القارة. ويمكن أيضاً أن تضر السياسات المحلية بالمزارعين في أفريقيا. وإن حماية الزراعة في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تخفض أسعار بعض السلع في الأسواق العالمية وتحرم المصدِّرين الأفارقة من الحصول على دخل ممكن. ومن الحالات الملحوظة بوجه خاص القطن، حيث أُجبرت الأسعار الدولية على الانخفاض بسبب صادرات كبار المزارعين، الذين يستفيدون من إعانات سخية. علاوةً على ذلك، لا يستطيع المزارعون الأفارقة في كثير من الأحيان أن ينافسوا واردات الحبوب واللحوم المعانة الرخيصة، التي تفيد المستهلكين سكان المناطق الحضرية على حساب المنتجين. وينبغي، من ناحية نظرية، أن تمكِّن زيادة تحرير التجارة والصفقات التجارية المزارعين الأفارقة من التصدير بحرية إلى أسواق الشمال. لكن بعض الصادرات – كالسلع الواعدة غير التقليدية في الغالب، كمنتجات البستنة والأسماك عالية القيمة – تواجه في الواقع حواجز غير متعلقة بالتعريفات الجمركية، كاللوائح المتشددة جداً التي تنظم أمور الصحة والصحة النباتية. وتواجه الصناعات الزراعية في أفريقيا، التي تفكر في التصدير، ارتفاعاً متزايداً في التعريفات الجمركية على البضائع المصنعة. وحيثما أمكن تصدير المنتجات غير المصنعة بحرية، ترتفع التعريفات بسرعة مع إجراء أي تصنيع إضافي. وإن هذه المسائل المتعلقة بأسواق المجموعة ككل وتجارتها تحتاج إلى رد استراتيجي.

20- وإن شبكات الطرق الجيدة والبنى الأساسية للأسواق ذات أهمية بالغة لتخفيض تكاليف التسويق. غير أن التقدم في إيجاد هذه البنى الأساسية بطيء، لا سيما من حيث ربط البلدان غير الساحلية والمناطق النائية من البلدان الساحلية بمراكز الطلب وبالموانئ. وما زالت الاستثمارات الإقليمية وشبه الإقليمية تعاني من قلة التمويل.

21- **الزراعة والتنمية الريفية في الدول الهشة وفي البلدان الأخرى المنخفضة الدخل.** تؤدي الزراعة دوراً رئيسياً في تحقيق الأمن الغذائي وتمكين الفقراء من البقاء على قيد الحياة في الدول الهشة وفي البلدان الأخرى المنخفضة الدخل[9]. وتستحق التحدياتُ التي تواجهها انتباهاً خاصاً. وما زالت الهشاشة في القارة مرتفعة، ويمكن أن تؤدي الزراعة دوراً كبيراً في توليد سبل المعيشة وتحقيق الأمن الغذائي. لكن ثمة أسئلة صعبة تتعلق بتنشيط الزراعة والتنمية الريفية في الدول الهشة وفي البلدان المنخفضة الدخل التي تمر بظروف عصيبة. ولتحقيق النمو الزراعي الذي شهدته بلدان أخرى، يجب على بعض البلدان أن تتغلب على التحديات المتمثلة بسوء التسيير، وضعف القدرات المؤسسية، وبقايا الصراعات.

22- نظراً إلى كثرة التحديات وكبر حجم جدول الأعمال، ليس من السهل تصحيح السياسات، وتحديد أولوياتها وتتابعها بشكل جيد، وتجنُّب انتشار التدخلات على مساحة شاسعة مما يضعف قوتها ويجعل نتائجها غير ذات شأن. وهنا يلزم توفُّر الإرادة والقيادة السياسية لأنهما يمكن أن يؤديا إلى رسم سياسة فعالة وتنفيذها.

جيم- الدعم السياسي للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

23- شهدت السنوات الأخيرة دعماً متجدداً للزراعة، بما في ذلك إنشاء البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، الذي وضعته الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا في عام 2002، وصدور إعلان مابوتو في عام 2003، الذي ألزم الحكومات الأفريقية بتخصيص 10 في المائة من ميزانياتها الوطنية للزراعة بغية رفع نسبة النمو الزراعي السنوي إلى 6 في المائة. وفي أوائل عام 2009، بلغت سبعة بلدان أفريقية نسبة الـــ 10 في المائة التي حددها إعلان مابوتو. وما زال الدعم السياسي للقطاع في أغلب الأحيان أدنى في أفريقيا منه في أنحاء أخرى من العالم النامي. ووجد التقييم بوجه العموم دعماً لزيادة استثمار في الزراعة والتنمية الريفية في البلدان التي زارها الفريق، ومع ذلك ما زالت ثمة أسئلة تدور حول فعالية الاستثمار في القطاع. ومن الواضح أن مستوى النفقات العامة على الزراعة والتنمية الريفية مستوىً هامٌّ، لكن تركيبته وفعالية استخدام موارده على جانب كبير من الأهمية. وهذا يتطلب تحديد الأولويات والعناية بتحليل النفقات العامة، وما زالت بلدان كثيرة غير مهيَّأة لذلك.

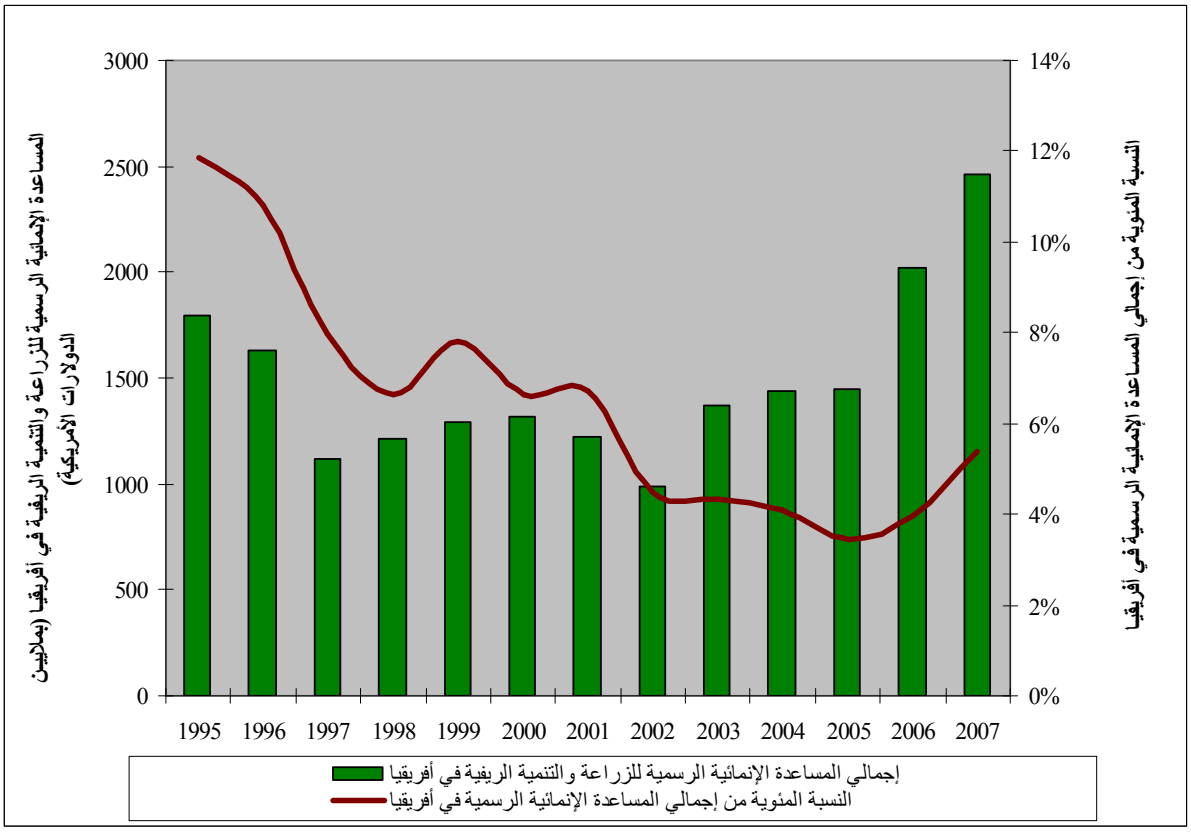
24- تمويل الزراعة من المساعدة الإنمائية الرسمية الزائدة يعادل الاهتمام الزائد من قبل الحكومات الأفريقية بالزراعة وإنفاقها الزائد عليها (انظر الشكل 1). ففي عام 2002 بلغت المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والتنمية الريفية مستوى منخفضاً مقداره 991 مليون دولار أمريكي، لكنها بلغت أكثر من ضعف هذا المبلغ في عام 2007، إذ بلغت 456 2 مليون دولار أمريكي. أما كحصة من المعونة، فقد انخفضت النسبة المخصصة للزراعة والتنمية الريفية من 11.8 في المائة إلى 3.5 في المائة بين السنتين 1995 و2005؛ لكنها عادت فارتفعت في عام 2007 إلى 5.4 في المائة. وإن الالتزامات بالمساعدة الإنمائية الرسمية ارتفعت في عامي 2008 و2009 أكثر من ذلك، كما أن جهات مانحة ثنائية ومؤسسات خاصة أصبحت أكثر مشاركة في المساعدة. وإن تعدد الجهات المانحة مفيد من حيث توفير موارد إضافية للزراعة والتنمية الريفية، لكنه يخلق تحديات في التنسيق في قطاع يتميز غالباً بضعف المؤسسات. وأخيراً، من المفيد أن نركز على القول إن الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي قدما مجتمعَين، بين عامي 1998 و2007، نحو 50 في المائة من المساعدة

[9] تشمل هذه المجموعة بلداناً درجات تقديرها منخفضة بمفهوم تقديرات السياسات والمؤسسات القطرية. يصنف البنك الدولي كل بلد وفقاً لتقديرات سياساته ومؤسساته القطرية، التي تُحسب بناء على أساس الإدارة الاقتصادية للبلد، وسياساته الهيكلية، وسياسات الاندماج الاجتماعي والإنصاف فيه، وإدارة القطاع العام ومؤسساته.

الإنمائية الرسمية للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. وهذا يبين المحافظة على حجم الدعم الذي تقدمه المنظمتان للزراعة والتنمية الريفية، لا سيما حين تأخرت الجهات المانحة الأخرى في التسعينات من القرن العشرين وأوائل هذا العقد عن تقديم المساعدة.

الشكل 1

المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا (التزامات)



ملاحظة: تشمل الزراعة والتنمية الريفية الزراعة والحراج ومصائد الأسماك.
المصدر: http://stats.oecd.org/WBOS/Index.aspx?DatasetCode=CRSNEW.

الفجوة الحاصلة في السياسة والقيادة

25- مع أنه وجدت استجابة متضافرة لأزمة أسعار الأغذية، وعلى الرغم من السياسة المفيدة الشاملة المتمثلة في البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، فإن السياسات السليمة والقيادة القوية للزراعة والتنمية الريفية في هذا القطاع قليلة في مختلف أنحاء القارة. فكثير من الحكومات، لا سيما في البلدان الواقعة جنوب الصحراء الكبرى، ما زالت تفتقر إلى القدرة الكافية لقيادة التنمية وتنفيذ السياسات والبرامج الملائمة في الزراعة والتنمية الريفية ودمجها مع هدف النمو وهدف الحد من الفقر. وإن القدرة على تنسيق السياسات وإدارة تقسيم العمل في هيكل معونة معقد هي أيضاً قدرة محدودة. وتتفاقم هذه "الفجوة السياساتية" بسبب وجود "فجوة معرفية" أيضاً فيما يتعلق بالزراعة في أفريقيا يزيدها التفاوت في الإقليم تعقيداً، حيث الأحوال المحلية ومعرفة ما يلزم أداؤه متفاوتة تفاوتاً كبيراً. ومع ذلك، توجد أمثلة إيجابية للقيادة، تعزز الاستراتيجيات القطاعية والاستثمارية إلى حد كبير في بضعة بلدان، من بينها رواندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وإن البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا برنامج واعد إلى حد كبير، لكنه ما زال يجب عليه أن يثبت أنه حافز على العمل. وقد كان دوره موضع نقاش

إلى حد ما وقد تطور على مر الأيام بينما نفوذه ما زال معتدلاً. غير أن أنشطة البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا أخذت بالتسارع في عام 2009، ونظم البرنامج سلسلة من مؤتمرات المائدة المستديرة القطرية لوضع "مواثيق" وطنية يمكن أن تؤدي إلى زخم متزايد. وإن مواثيق البرنامج عبارة عن اتفاقات رفيعة المستوى بين الحكومات وممثلين إقليميين وشركاء في التنمية لتنفيذ البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا تنفيذاً مركَّزاً في البلد المعني (أو الإقليم إذا كان الميثاق إقليمياً). وتهدف الاتفاقات إلى وضع تفاصيل برامج ومشروعات تعالج أولويات وطنية يمكن أن يلتزم بضعة شركاء بموارد لها.

26- كان مصرف التنمية الأفريقي يساعد إلى حد ما على ملء الفراغ القيادي في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا باستجابته لأزمة أسعار الأغذية، التي اشتملت على جهود لتنسيق دعم الجهات المانحة للقطاع. وقام الصندوق بدوره بنشاط في فرقة عمل الأمم المتحدة الرفيعة المستوى واستجابتها المنسقة لأزمة أسعار الأغذية. وجاءت الاستجابة لأزمة أسعار الأغذية في حينها لكنها لم توسع لمعالجة مسائل استراتيجية طويلة الأجل في القطاع. وكذلك أخذت الوكالات المعنية بزمام القيادة في بعض القطاعات الفرعية في عدة بلدان أفريقية، كما في إدارة المياه، مثلاً (مصرف التنمية الأفريقي)، التمويل الريفي والتنمية المجتمعية (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية). غير أنه لم تتمكن أي من المنظمتين من توفير القيادة في قطاع الزراعة والتنمية الريفية ككل، على صعيد إقليمي أو قطري، ولا توجد أي وكالة أخرى تقوم بهذه المهمة باستمرار. ويتمثل التحدي التالي في أفريقيا لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الخروج من هذا المجال المحدود للحوار السياساتي إلى مستوى القطاع بأكمله، للتعامل بنشاط مع الحكومات والجهات المانحة الأخرى والقطاع الخاص والهيئات الإقليمية وشبه الإقليمية، بما في ذلك البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، والعمل على زيادة القيادة الحكومية وإيجاد هيكل أكثر فعالية لقطاع الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا.

دال– الآثار الاستراتيجية للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

الكلمات الأربع البادئة بالحرف "i" بالإنجليزية

27- سوف تستدعي زيادة النمو الزراعي والإنتاجية الزراعية سلسلة عريضة من التدابير لمواجهة التحديات المبينة أعلاه. يمكن تلخيص الأولويات بـــ "الكلمات الأربع البادئة بالحرف 'i' بالإنجليزية": تحسين **مناخ الاستثمار** (*investment*)؛ وتحسين **البنية الأساسية** (*infrastructure*) والتكامل الإقليمي؛ ودعم **الابتكار** (*innovation*)؛ وتعزيز **القدرة المؤسسية** (*institutional*) (Ndulu وآخرون 2007). غير أن السياق الأفريقي بكل أبعاده معقد ومتنوع تنوعاً كبيراً، وينبغي تفصيل الحلول على قدر كل مشكلة بعينها لتتواءم مع الأحوال المحلية. والسياق القطري هو الأساس.

28- يستتبع مناخ الاستثمار الأفضل ما يلي: (1) حوافز ملائمة للمزارعين من السياسات السليمة للاقتصاد الكلي، والتجارة، والقطاعات، (2) زيادة الحوافز وقلة الأحكام المشددة على المحال التجارية الصغيرة، (3) تخفيض تكاليف نقل المنتجات الزراعية، (4) إزالة الحواجز من أمام التجارة بين الأقاليم. وإن توكيد الحقوق في الأراضي، لا سيما حقوق النساء، سيعطي المزارعين مزيداً من الأمن على الاستثمار في أراضيهم. وإن الاستثمارات العامة والخاصة في الطرق، وإدارة المياه، والبنى الأساسية للأسواق على جانب كبير من الأهمية لتحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنتجات الأفريقية على المنافسة في الأسواق الإقليمية والدولية. وإن التوسُّع في

التعليم الزراعي والتكنولوجيا الزراعية والبحوث الزراعية على الصعيدين الإقليمي والوطني ضروري للحد من توسُّع الفجوة التكنولوجية الذي يواجهه المنتجون الأفارقة: بتفصيل التكنولوجيات على حجم البيئات الإيكولوجية–الزراعية المختلفة الكثيرة وأحدث البحوث التكنولوجية–البيولوجية. وإن مردود الاستثمار في الابتكار والبحوث الزراعية في أفريقيا مرتفع.

29- يرى التقييم أن التنمية المؤسسية ذات أهمية بالغة. وثمة أربعة أنواع من المؤسسات تحتاج إلى التعاون لدعم المزارعين في الحصول على الائتمان والإرشاد والوصول إلى الأسواق، وكذلك في التنمية المحلية والمجتمعية. وتشمل هذه الأنـــواع: (1) القطاع الخاص، بما في ذلك المحـــال التجاريـــــة وجمعيات المزارعين/المنتجين؛ (2) المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني؛ (3) المؤسسات الحكومية المطبق عليها نظام اللامركزية؛ (4) مؤسسات القطاعات التقليدية التي غالباً ما تحتاج إلى إصلاح لكي تصبح أكثر تركيزاً وكفاءة وفعالية. وتحتاج الحكومات، التي عليها مسؤوليات سياساتية ومالية، إلى العمل على تنظيم اللامركزية وإصلاح القطاع العام. ويجب أن تصبح الفرص الرامية إلى الجمع بين المبادرات العامة والخاصة بادية بوضوح، وأن تبرز الطرق الرامية إلى ربط صغار المزارعين بالشركات التي تقدم المدخلات والخدمات أو تسوِّق المخرجات.

30- ينبغي أن تأخذ الجهود الرامية إلى تحسين الزراعة الأفريقية في الحسبان تنوُّع المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة، لا سيما النساء المزارعات. وأصحابُ الحيازات الصغيرة يحتاجون إلى الحصول على تكنولوجيات تزيد الإنتاجية والربحية، وإلى مؤسسات مساندة، وسلاسل توريد فعالة للمدخلات والمخرجات، وأسواق عادلة ومفتوحة في البلد وخارج البلد. ولا تقل عن ذلك أهميةً المؤسسات التجارية في قطاع خاص قادر على المنافسة وأسواق عاملة. وينبغي أن تقوم التدابير العامة الداعمة بما يلي: (1) تمكين وتشجيع الاستثمار الخاص والمبادرة الخاصة، ربما في شـــراكة بين القطاعين العام والخاص؛ (2) توفير التنســـيق عندما تبلغ الأســـــواق مداها؛ (3) مساعدة القطاع على انتهاز الفرص الجديدة في الأسواق وقنوات الطلب كمحلات السوبرماركت.

معالجة التعقيد – تفاضل بنود جدول أعمال الزراعة والتنمية الريفية

31- العناصر الرئيسية لجدول الأعمال واضحة، لكن ينبغي تكييف التفاصيل لكي تتفق مع الظروف الوطنية. ويمكن أن يكون من المفيد، في هذا الصدد، أن يُنظَرَ في أربعة مجالات تدخل مختلفة، إلى جانب بعدين اثنـــين: (1) من سياسات لا تحتاج إلى استثمارات إلى برامج تحتاج إليها؛ (2) من نُهُجٍ بسيطة مُثبتة يمكن تنفيذها بثقة إلى نُهُجٍ معقدة تحتاج إلى تكييف مع السياق. يوضح الجدول 1 هذه الفوارق. والقائمةُ ليست جامعة مانعة، ولا يمكن تصنيف جميع الأعمال تصنيفاً واضحاً.

32- الشيء المثالي هو أن يتم تناول جميع بنود جدول الأعمال في أي وقت بعينه، لكن في كثير من البلدان، لا سيما الدول الهشة، تعني محدودية القدرة على تحليل وتنفيذ السياسات والاستثمارات أن جهود التنمية يجب أن تُرتَّبَ ترتيباً متتابعاً. ويمكن رؤية جدول أعمال الزراعة والتنمية الريفية من زاوية المضي قُدُماً مع الأشياء الأساسية، بالنظر إلى الالتزام السياسي والموارد، مع الانشغال بالقضايا الأكثر صعوبة. وإن نهج "الموجز" للتخطيط والتنفيذ غير ملائم، لأن أشياء كثيرة تتوقف على السياق.

33- يتطلب ظهور جهات مانحة ومؤسسات جديدة، تعمل في الزراعة والتنمية الريفية وزيادة الأموال، جهات مانحة ووكالات معونة دولية للعمل في شراكات بعضها مع بعض ومع البلدان الأفريقية بروح إعلان باريس؛ وينبغي لكل واحدة منها أن تعيِّنَ ميزاتها النسبية. ويمكن أن تساعد المصفوفة على تعيين مواقع الوكالات منفردة ومحور

تركيز دعمها في هيكل المعونة (أو الحكومة). ونظراً إلى أن خليط الجهات المانحة والمؤسسات يختلف باختلاف البلد، ينبغي تطوير العلاقات والتخصصات على مستوى البلد.

الجدول 1

المجالات المختلفة للتدخلات في الزراعة والتنمية الريفية

	السياسات	**الاستثمارات والبرامج**
البنود الأساسية		• البحوث الزراعية
بسيطة نسبياً	• الاقتصاد الكلي المستقر	• الطرق، والطاقة
	• لا تفرض ضرائب غير متناسبة على	• الري (يفضل في الغالب أن يكون صغيراً
مُثبت؛	المزارعين	ومملوكاً ملكية محلية)
قليل الخطورة؛	• تحسُّن مناخ الاستثمار	• التعليم الريفي
متفق عليه على نطاق	• تجارة مفتوحة مع العالم وبخاصة مع البلدان	• العناية الصحية الأولية
واسع	المجاورة	
	• إطلاق التنمية بعرض دعم إضافي كتقديم	• إيجاد توازن في الاستثمارات العامة بين
معقد	إعانات للمدخلات وائتمان، أو بحماية بعض	المناطق ذات الإمكانيات العالية وذات الإمكانيات
أصعب؛	الأنشطة من منافسة الواردات لها	المنخفضة
مرتفع الخطورة؛	• وضع استراتيجيات تنمية، في الدول الهشة	• التعامل مع حالات فشل الأسواق – ارتفاع
معقد؛	عندما تكثر الحاجات، وتقل الموارد وتتدنى	تكاليف السلفات، وقوى الاحتكار – بواسطة تدخل
متنازع فيه؛	القدرات	المؤسسات
يحتاج إلى ابتكار وتكييف		• تعزيز النظم المالية الريفية
		• حفظ الموارد الطبيعية
		• إقامة علاقات أكثر إنصافاً بين الجنسين
		• حفظ الحقوق في الأراضي
		• تقليل المخاطر على المزارعين الفقراء

ثالثاً– أهمية مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في تغيير سياق الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

34- قدَّر التقييم أهمية مهمة كل من مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. فبينما توجد لمصرف التنمية الأفريقي مهمة عامة متعددة القطاعات تنحصر مهمته الجغرافية في أفريقيا. خلافاً لذلك، يوجد لدى الصندوق مجال عمل عالمي لكن مهمته تركز تركيزاً ضيِّـقاً على احتياجات صغار المزارعين، والنساء، وفقراء الريف بوجه عام. وبينما يوجد لمصرف التنمية الأفريقي جدول أعمال واسع، فهو يركز بصورة متزايدة على تطوير البنى الأساسية الرئيسية والتسيير المحسن، خلافاً للصندوق الذي ينحصر تركيزه في الزراعة والتنمية الريفية، بما في ذلك الابتكار المناصر للفقراء، والمؤسسات الريفية، والتنمية المجتمعية (انظر الملحق السادس للاطلاع على مزيد من التفاصيل). وفيما يتعلق بإشراك القطاع الخاص، يعمل الصندوق مع صغار المنتجين والمقاولين لتحسين إمكانيات وصولهم إلى الأسواق، بينما يرفع مصرف التنمية الأفريقي مستوى عملياته للتعامل مع المشروعات الكبيرة. ويبدو واضحاً أن مهام وسياسات المؤسستين مختلفة بعضها عن بعض، لكن يكمل بعضها بعضاً، وهي، سواء أكانت منفصلة أو مجتمعة، ذات أهمية بالغة لاحتياجات أفريقيا الراهنة والمستقبلية في قطاع الزراعة والتنمية الريفية.

ألف– عمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

35- **نظرة عامة.** كان الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي، وما زالا، جهتين فاعلتين كبيرتين في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. وقد قدما إلى القارة مبالغ تراكمية مجموعها من المؤسستين 10 مليارات دولار أمريكي على شكل قروض ومنح لهذا الغرض، ويرتفع إلى نحو 17 مليار دولار عندما يُضَمُّ إليه التمويل المشترك ومساهمات المقترضين.

36- في عام 2008 وحده، وافق الصندوق على تمويل للزراعة والتنمية الريفية مقداره 235 مليون دولار أمريكي (قروضاً ومنحاً) في 13 بلداً في أفريقيا، وقدم مصرف التنمية الأفريقي 360 مليون دولار أمريكي في 17 بلداً. وكان مجموع حافظتي الزراعة والتنمية الريفية للصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في عام 2008 يساوي 2.09 مليار دولار أمريكي و3.98 مليار دولار أمريكي، على التوالي ولديهما أنشطة جارية في جميع بلدان القارة تقريباً. هذه مبالغ كبيرة ولا تشمل الاستثمارات الإضافية، المقدَّم معظمها من مصرف التنمية الأفريقي، في بنى أساسية ريفية عامة كالنقل والاتصالات والطاقة، وكذلك في الصحة الريفية والتعليم الريفي.

37- في الصندوق تشكل المشروعات والبرامج التي في أفريقيا أكثر من 40 في المائة من حافظته الجارية والتزاماته السنوية الجديدة. ويوجد أكبر عدد من البلدان المقترضة من الصندوق في أفريقيا، ويتلقى معظمها قروضاً بشروط تيسيرية للغاية[10]. وتدير العمليات شعبةُ أفريقيا الشرقية والجنوبية، وشعبة أفريقيا الغربية والوسطى، وشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. أنتج الصندوق ثلاث استراتيجيات إقليمية لأفريقيا في عام 2002 بوضع الإطار الاستراتيجي للفترة 2002–2006 على نحو يتفق مع السياقات الإقليمية، الذي يوفر إطاراً لصياغة استراتيجية قطرية وتصميم المشروعات. لكن الاستراتيجيات الإقليمية لم يدخل عليها تحسين منذ ذلك الحين، حتى عندما أُدخِلَ الإطار الاستراتيجي للفترة 2007–2010.

38- في مصرف التنمية الأفريقي، انخفضت الأهمية النسبية للاستثمارات الموافق عليها حديثاً للزراعة في حافظته خلال العقد المنصرم من نحو 13 في المائة لجميع القروض الموافق عليها في الفترة 2004–2006 (وحتى بنسبة أعلى من ذلك، 18 في المائة، في الفترات السابقة)، إلى نحو 8 في المائة للفترة 2007–2008. ويعود ذلك إلى الزيادة المتسارعة في ميزانية المصرف خلال العقد المنصرم، حيث ظلت مخصصات الزراعة ثابتة نسبياً. وقد استقر حجم الاستثمارات في الزراعة منذ عام 2001 على مستوى يبلغ نحو 350 مليون دولار أمريكي سنوياً (وبلغ 360 مليون دولار أمريكي في عام 2008، كما ذُكر أعلاه). وكذلك يُموَّل كثير من أنشطة الزراعة والتنمية الريفية، المتصلة بمصرف التنمية الأفريقي، بواسطة قطاعات أخرى، كاستثمارات عامة في الطرق الريفية أو النقل الريفي، أاو الطاقة أو الاتصالات أو المياه لاستهلاك الأسر. ومنذ عام 2006، تركز عمليات القطاع الخاص الموسعة بصورة متزايدة على الاستثمارات الزراعية، بواسطة عمليات خاصة كبيرة

[10] يقرض الصندوق البلدان قروضاً بشروط تيسيرية للغاية، ومتوسطة وعادية. القروض المقدمة بشروط تيسيرية للغاية لا تحمل فائدة، وإنما تُحمَّل رسم خدمة مقداره 0.75 في المائة. وكذلك صندوق التنمية الأفريقي يشكل جانباً من مجموعة المصرف. تقدم مجموعة مصرف التنمية الأفريقي سلسلة عريضة من منتجات الإقراض. ويبدو الانخفاض النسبي في تمويل الزراعة والتنمية الريفية، المشار إليه في الفقرة 38، أكثر وضوحاً في نافذة المصرف غير التيسيرية المقدمة للبلدان المتوسطة الدخل أكثر منها في نافذة القروض التيسيرية المقدمة من صندوق التنمية الأفريقي التابع له، الذي يقدم قروضاً تيسيرية ومنحاً لأفقر البلدان الأفريقية. ولا يتقاضى المصرف أية فائدة على قروض صندوق التنمية الريفية؛ غير أن القروض تتحمل رسم خدمة مقداره 0.75 في المائة في السنة على الأرصدة المتبقية.

الحجم (أكثر من 15 مليون دولار أمريكي) وشراكات بين القطاعين العام والخاص، لا سيما في البلدان المتوسطة الدخل.

39- **سياسات الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي.** عدلت الوكالتان كلتاهما وركزتا سياساتهما واستراتيجياتهما للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا في السنوات الأخيرة، لكي تتواءم مع المشهد الجديد الذي أخذ يتبدّى للاقتصاد والمعونة الدولية. وهذَّب مصرف التنمية الأفريقي مؤخراً رؤيته لدوره في الزراعة بالاستراتيجية الجديدة لمنتصف المدة للفترة 2008–2012، وأعاد فيما بعد تركيز سياسته الواسعة المدى إلى حد ما، المعتمدة في يناير/كانون الثاني 2000 على عدد أقل من الأنشطة. وصاغ الصندوق إطاراً استراتيجياً جديداً للفترة 2007–2010، بنى فيه على استراتيجيات إقليمية صدرت في عام 2002. وكلتا الوكالتين مهتمة بالحد من الفقر: فالصندوق يفعل ذلك باستهداف الفقراء من صغار المزارعين والذين لا يملكون أرضاً والنساء، بينما مصرف التنمية الأفريقي يفعل ذلك بصورة رئيسية بدعم المجالات التي تدفع النمو الأقوى والأكثر إنصافاً والتكامل الاقتصادي إلى الأمام. يوجز الملحق السادس ويقارن الأهداف الاستراتيجية والأولويات للمصرف وللصندوق.

باء– استجابة مصرف التنمية الأفريقي والصندوق للتحديات في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

40- يلقي هذا الجزء نظرة خاطفة على الطرق التي استجاب بها مصرف التنمية الأفريقي والصندوق لبعض التحديات التي تؤثر في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. وتشمل هذه الطرق "الفجوة السياساتية" التي عُرِّفَت أعلاه، وعدم توريد القدر الكافي من السلع العامة، والتكامل الإقليمي، والوصول إلى الأسواق، وإشراك القطاع الخاص، والتمايز بين الجنسين، والتجارة الدولية، والتحديات المرتبطة بطبيعة الفقر المتعددة الجوانب، وتغيُّر المناخ.

41- كان دور المنظمتين في حوار السياسات وفي ملء فجوة القيادة والسياسة محدوداً، لكن المنظمتين كلتيهما زادتا في السنوات الأخيرة محاولاتهما للتأثير في السياسة على مستوى القطاع الفرعي، كما في مصائد الأسماك الحرفية، مثلاً (الصندوق)، وإدارة المياه (مصرف التنمية الأفريقي)، مستفيدَين من الخبرة في المشروعات الاستثمارية التي مولتاها.

42- علاوةً على ذلك، لم يشارك مصرف التنمية الأفريقي ولا الصندوق مشاركة منهجية في مناقشة المسائل الحرجة المتصلة بالتجارة الدولية. ولن يكون لهذا أثر لو أن وكالات أخرى كانت نشطة في هذا المجال، لكن لم يوجد إلا القليل، ويقال إن هذا المجال كان بمثابة "نقطة عمياء" للجهات المانحة. لذلك توجد فرص للمنظمتين – لا سيما المصرف – لزيادة مشاركتهما في المساهمة في إنشاء بيئة أكثر مواتاةً للتجارة: بالمساعدة على بناء قدرات الحكومات الأفريقية، مثلاً، على الدخول في مفاوضات التجارة الدولية.

43- كان ثمة بوجه عام نقص في توريد السلع العامة في الزراعة والتنمية الريفية. وعلى مر السنين، مول مصرف التنمية الأفريقي على سبيل الأولوية بناء الطرق الريفية وصيانتها وإمدادات الطاقة الكهربائية، وكذلك نُظم الري. ومع وجود قدرة معترف بها في هذه القطاعات الفرعية، تمكن المصرف من إسداء مشورة قيِّمَة إلى الحكومات. ودعم الصندوق أيضاً تنمية البنى الأساسية المحلية، كالاستثمار في الطرق الفرعية ، مثلاً، ونظم الري الصغيرة، وكذلك في الصحة والتعليم وتوريد مياه الشرب بالاشتراك مع الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة. لكن في وسع كلتا المنظمتين أن تفعل أكثر من ذلك لسد الفجوة الكبيرة، لا سيما في تعاون وثيق مع

القطاع الخاص. ووجد التقييم أنه أمكن تحقيق نتائج جيدة أو واعدة حين استثمرت أموال في السلع العامة الإقليمية، كالبحوث الزراعية، ونشر المعلومات على الصعيد الإقليمي – ومن بين الأمثلة على ذلك برنامج الصندوق لإنتاج الجذريات والدرنيات في غرب أفريقيا، وتمويل مصرف التنمية الأفريقي للأرز من نوع *نيريكا*، ومكافحة مصرف التنمية الأفريقي والصندوق أمراض الحيوانات والجراد.

44- تعترف المنظمتان كلتاهما بأهمية القطاع الخاص، في جملة أمور منها تعزيز إمكانيات الوصول إلى الأسواق وتقديم التمويل الريفي. لكن جهودهما لم تكن متناسبة مع أهمية القطاع الخاص في الزراعة والتنمية الريفية بوجه عام.

45- تغير المناخ مجال آخر من مجالات التحدي. ويتناول مصرف التنمية الأفريقي والصندوق تغير المناخ وكرَّسا وحدتين في مقرَّيهما، لكن الموظفين لا توجد لديهم خبرة تُذكر في السياسة والعمل التشغيلي في هذا المجال. ونظراً إلى الطبيعة المنوعة لإدارة الموارد الطبيعية يصعب الحكم على مدى استجابة عمل مصرف التنمية الأفريقي والصندوق للاحتياجات. ويخطط مصرف التنمية الأفريقي للقيام بمزيد من العمل في هذه المسائل: فإذا كان ثمة تركيز على إدارة المياه فإن هذا سيكمل عمله في مشاريع الري والصرف. وشراكته مع الآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر والائتلاف الدولي المعني بالأراضي، توجد فرصة للصندوق أيضاً لتعزيز أنشطته المتصلة بتغير المناخ.

46- يعترف مصرف التنمية الأفريقي والصندوق بأهمية تعزيز المساواة بين الجنسين لتحسين الإنتاجية الزراعية الأفريقية. وكلاهما لديه خطة بشأن المساواة بين الجنسين، ولديه أيضاً مبادئ توجيهية بشأن المسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين للموظفين العاملين في إعداد المشروعات. وكلتا الوكالتين تحاول أن تضمن أخذ المسائل التي تهم المرأة في الحسبان في مشروعاتهما، مع اهتمام الصندوق بوجه خاص بتمكين النساء الفقيرات. غير أن البيئة الاجتماعية والبيئة السياسية اللتين تقدم هذه المدخلات إليهما غير قابلتين في كثير من الأحيان لتلقّيها، وإن كانتا تمران بتغيير، ومن الصعب جداً ضمان أن يكون للمرأة صوت في اتخاذ القرارات. وإن الجهود الراهنة لكلا الوكالتين لا تتناسب مع حجم المسألة وأهميتها.

47- يوحي تركيز مصرف التنمية الأفريقي كمنظمة على الدول الهشة، وجدول أعمال الصندوق على العمل مع فقراء الريف وأكثر المجموعات السكانية هشاشة، بأن الحاجة إلى مشاركةٍ أكثر قوة في المستقبل في الدول الهشة والدول التي خرجت لتوها من صراع.

48- باختصار، يوجد لدى مصرف التنمية الأفريقي والصندوق كليهما رؤية رسمية واضحة لما يجب أن يقوما به وما يجب ألا يقوما به في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. ومع أنه يوجد متسع إلى حد ما للتحسين، كما لوحظ أعلاه، توجد مع ذلك أهمية كبيرة لكلتا المؤسستين للتصدي للتحديات التي تواجه القطاع.

جيم– التحدي المتمثل في المشاكل المتعددة والتعقيد

49- يواجه مصرف التنمية الأفريقي والصندوق، كلاهما، سياقاً متنافراً ومعقداً للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. فالفقر الريفي متعدد الأوجه، وغالباً ما تواجه المؤسستان أوضاعاً فيها كثير من ضروب الحرمان. ورداً على ذلك اعتمدت الوكالتان كلتاهما في الماضي نهجاً شاملاً لتنمية الزراعة ومحاربة الفقر، بدلاً من تعيين محور تركيز استراتيجي واضح ويمارس الاختيار. وكان ثمة رد فعل مشترك بين مصرف التنمية الأفريقي

والصندوق، وهو تصميم استراتيجيات ومشروعات قطرية لمعالجة كثير من المشاكل التي شوهدت، والناتجة في مشروعات ذات مكونات متعددة. ويعود جانب من السبب في ذلك أيضاً إلى قلة العمل التحليلي الذي قامت به المنظمتان. ومن شأن التحليل الأفضل أن يساعد على تحديد الأولويات بناء على الميزات النسبية لكل منهما ومجالات تخصُّصه.

50- يميل الصندوق، وفقاً لمهمته، إلى العمل في مناطق نائية فيها مستويات متدنية من التنمية، وهي فقيرة بالموارد الطبيعية، حيث يعمل مع بعض المجموعات المحرومة. بناء على ذلك تكون المشاكل عديدة ومعقدة، وغالباً ما تكون تدخلات الجهات المانحة والحكومة قليلة. لذلك، ليس من المستغرب أن نجد زيادة كبيرة في مشروعات الزراعة والتنمية الريفية التي يمولها الصندوق في العقد الجاري من الزمن، تعالج جوانب كثيرة للفقر الريفي، كالزراعة، والبنى الأساسية المجتمعية، وبناء المؤسسات، والتمويل الريفي، والتمكين، وبناء القدرات، والوظائف الموجودة خارج المزرعة. وعلى غرار ذلك، زاد مصرف التنمية الأفريقي على مر الزمن حصة التدخلات متعددة القطاعات الفرعية في حافظة مشروعاته في الزراعة والتنمية الريفية، مع أن نهجه المركَّز على منطقة معينة أقل من نهج الصندوق في هذا الصدد.

51- الخطر الكامن في المشروعات الناتجة، المتعددة المكونات، أنها تصبح مستعصية على الإدارة، ويمكن تشتيت الموارد في محاولة لمعالجة كل المشاكل بدلاً من تركيز القدرة المحدودة على أشدِّ المسائل إلحاحاً أو على الأنشطة التي هي أكثر ما يرجَّح أن تنجح. وثمة بديل هو معالجة الأوضاع الصعبة بأعمال تالية. توجد أمثلة لذلك في غانا وجمهورية تنزانيا المتحدة، حيث بدأ الصندوق أولاً بتشجيع الإنتاج الزراعي وفيما بعد موَّلَ مشروعات لمعالجة إمكانيات الوصول إلى الأسواق.

52- وثمة بديل آخر للمشروعات المتعددة المكونات، وهو الدخول في شراكات استراتيجية بناءً على أساس الميزات النسبية لكل منظمة وتخصصها، بحيث تتناول الوكالات المختلفة جوانب مختلفة من المشكلة بمشروعات منسقة لكنها منفصلة أو متوازية. غير أن مصرف التنمية الأفريقي والصندوق لم يعترفا اعترافاً كاملاً بإمكانية إقامة الشراكات لمعالجة طبيعة الفقر المتعددة الأوجه. وعندما ننظر إلى الاستثمارات الجارية في الجدول 1 أعلاه، نرى أن كثيراً من المشروعات التي يمولها المصرف تُعنى بالاستثمارات الأساسية، كالطرق والري، مثلاً؛ بينما يقع كثير من عمل الصندوق في الفئة الأكثر تعقيداً، كتعبئة المجتمعات المحلية، ومعالجة حالات فشل الأسواق، وبناء النظم المالية الريفية، وحماية الحقوق في الأراضي. ويمكن ان يوحي ذلك بتقسيم ممكن للعمل بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق. ونظراً لسيطرة الصندوق ووكالات أخرى على معالجة المسائل الأكثر تعقيداً يوجد سبب وجيه لتركيز مصرف التنمية الأفريقي على الاستثمارات الأساسية، كالبنى الأساسية، التي يوجد لديه خبرة فيها وميزة نسبية.

رابعاً- تقييم الأداء

53- كان عنصراً هاماً من عناصر التقييم المشترك استعراض للتقييم أُجريَ لتقييم عمليات سابقة في الزراعة والتنمية الريفية لكل من المؤسستين في أفريقيا. وقد استند ذلك إلى استعراض لعمليات تقييم للبرنامج القطري موجودة من قبل (8 للصندوق و13 لمصرف التنمية الأفريقي) وعمليات تقييم مشروعات (28 للصندوق و27 لمصرف التنمية الأفريقي، أجراها مكتب التقييم، ودائرة تقييم العمليات، على التوالي بين عامي 2003 و2007. من

الأهمية بمكان توكيد أن المشروعات التي جرى تقييمها ووفق على معظمها في التسعينات من القرن العشرين، قبل موجات الإصلاح الأخيرة التي أُجريت في كل من المؤسستين.

54- استعرض التقييم المشترك أيضاً الجودة عند الدخول لاستراتيجيات قطرية ومشروعات أُقرَّت مؤخراً، لكن لم يكن ممكناً بالطبع تقييم أدائها لأن معظمها قيد التنفيذ منذ فترة محدودة جداً. أتاحت الزيارات القطرية التي أُجريت في أفريقيا أثناء التقييم المشترك فرصة لإقرار الافتراضات التي ظهرت من استعراض التقييم، وكذلك لجمع معلومات تكميلية عن الأداء والنتائج.

55- طبقت معايير التقييم التالية لتقييم نتائج المشروعات في استعراض التقييم: الأهمية، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والاستدامة، والابتكارات، والتكرار، وتوسيع النطاق، وأداء الشركاء، بما في ذلك أداء الوكالة المقرضة وأداء الحكومة[11]. من حيث تقييم أداء الاستراتيجية القطرية، ركز التقييم المشترك على تقييم أربعة أبعاد محددة، هي: (1) أهمية الاستراتيجيات القطرية؛ (2) الجهود المتصلة بحوار السياسات؛ (3) تنسيق المعونات والمواءمة بينها؛ (4) اختيار أدوات التنمية المستخدمة لتحقيق الأهداف المبينة في الاستراتيجيات القطرية.

ألف– أداء المشروعات

56- **الأداء الإجمالي.** كان أداء المشروعات في الماضي مُرضياً إلى حد ما بوجه عام. وكان أداء المشروعات التي موَّلَها الصندوق أحسن قليلاً من المشروعات التي موَّلَها مصرف التنمية الأفريقي، لا سيما فيما يتعلق بالأهمية والكفاءة.

57- فيما يتعلق بالأداء الإجمالي للمشروع، كان أداء 72 في المائة من المشروعات التي موَّلَها الصندوق مرضياً إلى حد ما أو أفضل من ذلك، مقارنة بـــ 60 في المائة من المشروعات التي موَّلَها مصرف التنمية الأفريقي. وعلى وجه أكثر تحديداً، من حيث الأهمية، كان أداء نحو 90 في المائة من المشروعات التي موَّلَها الصندوق مرضياً إلى حد ما أو أفضل من ذلك، مقارنة بـــ 70 في المائة من المشروعات التي موَّلَها مصرف التنمية الأفريقي. ومن حيث الفعالية اعتُبر أداء 60 في المائة من كل العمليات المقيَّمة في كل مؤسسة مرضياً إلى حد ما أو أفضل من ذلك، لكن نسبة عالية من العمليات قُيِّمَت بأنها غير مُرضية إلى حد ما. ومن حيث الكفاءة، قُيِّمَ أداء 50 في المائة من مشروعات مصرف التنمية الأفريقي وأداء 66 في المائة من مشروعات الصندوق بأنه مُرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك. انظر الشكل 2 للاطلاع على شرح بالرسوم لهذه النتائج.

58- وجد أن نحو 55 في المائة من المشروعات المقيَّمة في كل منظمة مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك من حيث أثر المشروع على الفقر. لكنه وُجد أن استدامة الفوائد التي تحققت ضعيفة. ومن هذه الناحية وجد أن أقل من نصف المشروعات المقيَّمة في كلتا المنظمتين كان أداؤها مرضياً إلى حد ما أو أفضل من ذلك، وإن كان أداء المشروعات التي موَّلَها الصندوق أفضل قليلاً. وكان أداء الصندوق والمصرف كجهتين مقرضتين ضعيفاً بوجه عام. وأخيراً أولِيَ اهتمام غير كافٍ لتعزيز المساواة بين الجنسين وتنمية المرأة، وكانت النتائج هنا غير مرضية بشكل عام.

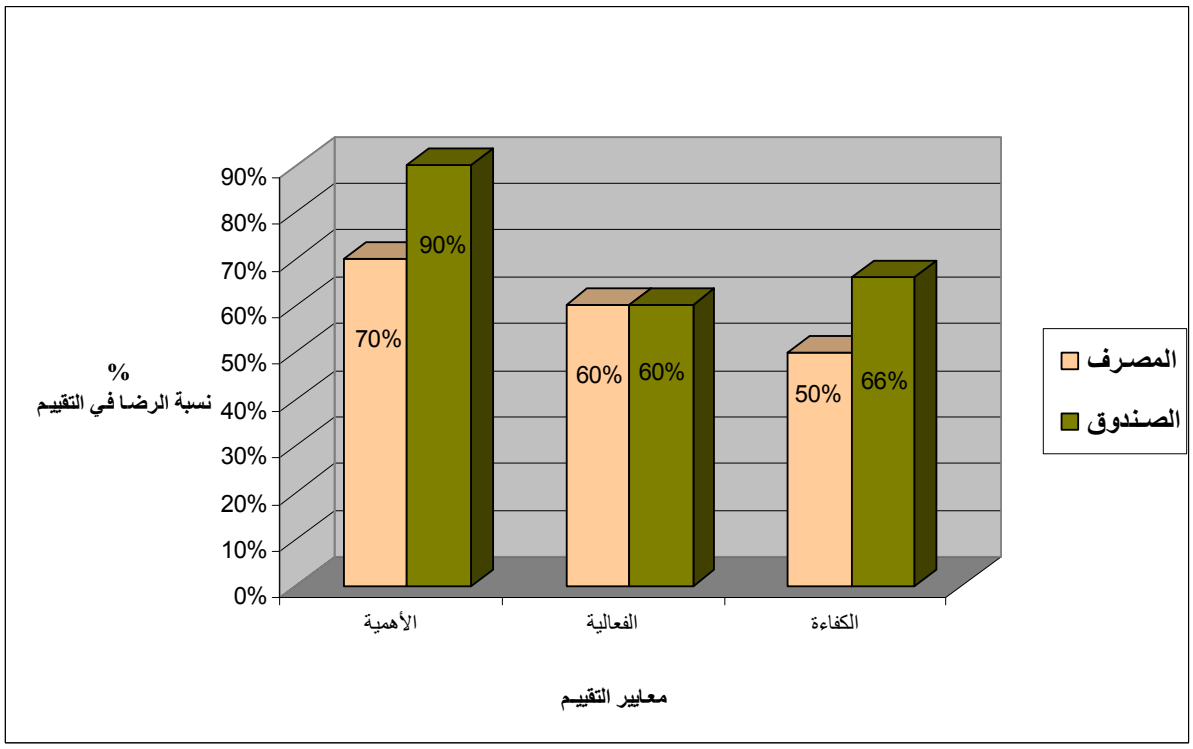
---

[11] قُيِّمَت المعايير بناء على جدول التقييم المعياري المؤلف من ست نقاط: 1 – غير مُرضٍ للغاية؛ 2 – غير مُرضٍ؛ 3 – غير مُرضٍ إلى حد ما ، 4 – مُرضٍ إلى حد ما؛ 5 – مُرضٍ؛ 6 – مرض للغاية. يمكن الاطلاع على تعريف معايير التقييم في الملحق الثالث.

59- وُضعت كذلك درجات في هذا التقييم المشترك لتقييم المشروعات التي يمولها مصرف التنمية الأفريقي، والصندوق، والبنك الدولي في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. وقد اختير البنك الدولي لمساهمته الهامة في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، لكن أيضاً بسبب توفُّر البيانات عنه من عمليات تقييم مستقلة. مع مراعاة الصعوبات التي تواجَهُ في المقارنة، بسبب الاختلافات في الحجم والمهمة، تشير البيانات إلى أن أداء المشروعات بوجه عام واستدامة عمليات البنك الدولي في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا كانت مشابهة لأداء وعمليات الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي. أي أن تقييم أداء 60 في المائة من المشروعات التي موَّلَها البنك الدولي قُدِّرَ بأنه مُرضٍ إلى حد ما، و 40 في المائة في حالة الاستدامة[12].

الشكل 2

الأهمية والفعالية والكفاءة في المشروعات التي موَّلَها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا



60- **العوامل المحددة لأداء المشروعات.** ومن بين العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء المشروعات الأهداف المفرطة في الطموح، ونقاط الضعف في منطق تصميم المشروعات، والإفراط في عدد مكونات المشروعات، والترتيبات المؤسسية غير الكافية، وضعف القدرة على الإدارة في البلدان الأعضاء المقترضة، بما في ذلك تأخرات في تعيين موظفي الإدارة في المشروعات، ومحدودية إشراك القطاع الخاص، والصلات غير الكافية بالأسواق، وعدم تخصيص الأموال النظيرة في الوقت المناسب، والاختيار غير المناسب للمؤسسات الشريكة لتنفيذ المشروعات. غير أن من المفيد أن نذكر – كما جاء في الفقرة 53 – أن معظم المشروعات المشمولة باستعراض التقييم الفوقي كانت قد أُقرَّت في التسعينات من القرن العشرين وأن استعراض الجودة عند الدخول

[12] أُخذت البيانات من استعراض مساعدة البنك الدولي للزراعة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، الذي قام به فريق التقييم المستقل للبنك (2007).

كشف عن أن مختلف القيود التي كانت مفروضة على أداء المشروعات في الماضي إنما تُعالَجُ بموجب استراتيجيات قطرية وتصاميم مشروعات أُقرت في الآونة الأخيرة. أُوجِزَت أدناه بعض العوامل الأخرى التي تحدد أداء المشروعات (الفقرات 61–66).

61- **القطاعات الفرعية.** وُجد أن أداء مكونات الثروة الحيوانية في المشروعات التي موَّلَها الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي أكثر المكونات فعالية، تليها التنمية المجتمعية وبناء قدرات فقراء الريف ومنظماتهم، وتنمية الري. وثمة عنصر مشترك في نجاحها وهو الانتباه الذي أُولِيَ للعمليات التشاركية في إدارة الأنشطة. وكانت المكونات الأقل نجاحاً هي المتصلة بالتمويل الريفي والأنشطة المتعلقة بالمرأة على وجه التحديد. ويعود جزء من السبب في ذلك إلى أن الخدمات المالية الريفية لم تكن دائماً تفيد أشد الناس حاجة، نتيجةً لمحدودية قدرات المؤسسات على الوصول إلى المستهدفين في المناطق الريفية وبسبب ارتفاع تكاليف المعاملة في الوصول إلى السكان المتفرقين على مساحات شاسعة، الذين لم تُطوَّر لهم منتجات مالية ابتكارية بعدُ تطويراً كاملاً. وتبني سياسة الصندوق الجديدة للتمويل الريفي (2009) على دروس سابقة ويُتوقع أن تساهم في تحقيق أداء أفضل في هذا القطاع الفرعي في المستقبل. ويمكن القول إن النتائج كانت بوجه عام جيدة في مجالات مثل الإنتاج الزراعي، وتطوير الأصول المادية، بينما كانت آثار تشجيع الوصول إلى الأسواق، وتعزيز المؤسسات الرسمية[13]، وإدارة الموارد الطبيعية، والبيئة أقل إيجابية. وقد أدخل الصندوق مبادئ توجيهية جديدة للتقييم البيئي والاجتماعي في عام 2009، ويخطط لرسم سياسة بشأن هذا الموضوع في العام القادم، وهذه مجتمعةً تشكل تدابير يمكن أن تعزز الأداء في هذا المجال الهام من الزراعة والتنمية الريفية في المستقبل.

62- **التمايز بين الجنسين.** فيما يتعلق بالأنشطة المتصلة بالتمايز بين الجنسين، والمتصلة بالمرأة بوجه خاص، وُجد أن 8 مشروعات فقط من بين 55 مشروعاً فُحصت اشتملت على أهداف وأنشطة وموارد لدعم النهوض بالمرأة، وأن أربعة مشروعات فقط أظهرت آثاراً إيجابية على تمكين المرأة، ودخلها، وحالتها التغذوية. وعُرِّفَت 10 مشروعات إضافية موَّلَها الصندوق بأن فيها مكوناً واحداً على الأقل يركز تركيزاً كبيراً على المرأة من بين المكونات المعنية بمعدات تجهيز الأغذية، والنظافة والصحة، وتوريد المياه للمساكن الريفية والأمن الغذائي للأسر. وقد وجد أن نصف هذه المكونات تركت أثراً ملموساً على رفاهية المرأة. وتوجد عدة أسباب لمحدودية الأداء في تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بما في ذلك عدم وجود تحليل كافٍ للتمايز بين الجنسين في صياغة الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات، ومحدودية انتباه الوكالات المنفذة، وضعف نظم الرصد والتقييم لتتبُّع الأداء في هذا الحال. ويقوم مكتب التقييم في الوقت الحاضر بإجراء تقييم على مستوى المنظمة ككل للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ومن شأنه أن يكشف عن أفكار مستخلصة ودروس أخرى في هذا الموضوع.

63- في مصرف التنمية الأفريقي أجرت دائرة تقييم عمليات المصرف استعراضاً مكتبياً (2008) من منظور التمايز بين الجنسين في المشروعات التي يمولها المصرف في الزراعة والتنمية الريفية، فوجد أنه أُحرز بعض التقدم، لا سيما على مستوى السياسات المؤسسية على شكل سياسة متعلقة بالتمايز بين الجنسين وخطة عمل مكيفة للتعامل مع مسائل التمايز بين الجنسين في أفريقيا، لكن المكونات المتصلة بالتمايز بين الجنسين في المشروعات ما زالت صغيرة الحجم، ومعظمها موجه نحو المرأة، وغالباً ما كانت رديئة التصميم. وكان الأداء في تحقيق

[13] معاهد البحوث، مثلاً، والوكالات الحكومية وغيرها.

أهداف المساواة بين الجنسين متصلاً اتصالاً أكثر مباشرة بما يلي: (1) أداء المشروع ككل؛ (2) وجود أعمال مناصرة للمرأة على وجه التحديد؛ (3) تحليل التمايز بين الجنسين/تقدير الاحتياجات بعناية؛ (4) استخدام العمليات التشاركية؛ (5) إشراك خبراء في موضوع التمايز بين الجنسين أو وجود خبرة في شؤون التمايز بين الجنسين لدى موظفي المشروع. وكانت أعلى نسبة للأثر في سبل معيشة النساء في المشروعات التي تستهدف النساء حصراً (وإن كان الدليل صغيراً)، والمشروعات التي تعرض أكبر عدد من جوانب التصميم المرغوب فيها. وعلى مستوى المؤسسة، يُعتقد أن الأداء في تلبية أهداف المساواة بين الجنسين كان على الأرجح مدفوعاً بالتزام القيادة؛ والموارد المالية؛ وقدرة الموارد البشرية، وأدوات دعم العمليات. ومنذ عام 2008، أخذ مصرف التنمية الأفريقي يعالج المساواة بين الجنسين بجهود جديدة بواسطة إنشاء وحدة لشؤون التنمية المستدامة، والتمايز بين الجنسين، وتغير المناخ، وإعداد خطة عمل محدَّثة لشؤون التمايز بين الجنسين.

64- وُجد وضع مماثل من حيث شؤون التمايز بين الجنسين في عمليات الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، التي يقوم بها الصندوق والمصرف، في وكالات دولية أخرى. ويعكس هذا محدودية عامة لاعتماد نهج فعال للمسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في هذا القطاع. وإن عدم وجود طلب لدى المقترض لمنظور التمايز بين الجنسين في بلدان كثيرة، والقدرة على تنفيذه، يُنظر إليه بأنه واحد من القيود التي تعترض سبيل التعميم التشغيلي الفعال لشؤون التمايز بين الجنسين. ويحاول الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي معالجة المسألة بواسطة خطط عمل محدَّثة لشؤون التمايز بين الجنسين، ووحدات دعم مركزية، وتدريب الموظفين، وفرق عمل، وشبكات، وكذلك – وهذا شيء مهم – بواسطة قيادة رفيعة المستوى.

65- **الابتكارات.** وُجد أن الصندوق، تمشِّياً مع مهمته، يولي اهتماماً أكبر مما يوليه المصرف لتشجيع الابتكارات المناصرة للفقراء ويمكن أن توجد بضعة أمثلة للابتكارات الناجحة على مستوى القاعدة الشعبية، كتطوير أنواع الكسافا عالية الغلة والمقاومة للآفات، بالاشتراك مع المعهد الدولي للزراعة الاستوائية في نيجيريا، أو بتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنمية زيت النخيل في أوغندا. لكن قدرة الصندوق على تكرار الابتكارات الناجحة وتوسيع نطاقها تعرضت لقيود بسبب نموذج تشغيل لم يكرس انتباهاً كافياً وموارد كافية للشراكة، وإدارة المعرفة، وحوار السياسات. وإن عدم وجود حضور قطري للصندوق وكون الصندوق ملزماً – بموجب اتفاقية إنشاء الصندوق – بالتعاقد مع المؤسسات المتعاونة للقيام بجميع أعمال الإشراف، حتى وقت قريب، عاملان هامان كانا يحدّان من قدرات الصندوق على تكرار الابتكارات الناجحة أو توسيع نطاقها في الماضي. وسوف يتيح التقييم القادم الذي سيجريه مكتب التقييم للابتكارات فرصة أخرى لبحث المسائل المتصلة بتعزيز الابتكار وتكراره وتوسيع نطاقه.

66- **الاستدامة.** هذا مجال فيه مثار قلق كبير. أقل من نصف مشروعات الزراعة والتنمية الريفية للمنظمتين تعتبر مستدامة، وهذا أداء مشابه لأداء عمليات البنك الدولي في مجال الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. في الصندوق، بينما تحسن الأداء العالمي في مجال الاستدامة في السنوات الأخيرة، ما زال موضع تحدٍّ في أفريقيا وفي البلدان المنخفضة الدخل في مناطق جغرافية أخرى. ومن بين العوامل الأخرى التي تؤثر في الاستدامة مسائل حيازة الأراضي التي لم تُحلَّ بعد، وتغطية المشروعات لمناطق جغرافية واسعة، والملكية المحدودة لأصحاب المصلحة، وعدم كفاية نقل المهارات التقنية إلى المستفيدين، وعدم وجود استراتيجيات خروج في

معظم العمليات [14]. وباختصار، يمكن القول إنه مع أن اهتمامات الاستدامة تُعالَج الآن بطريقة أكثر منهجية في الاستراتيجية القطرية والمشروعات الأخيرة، يوجد متسع لإدخال تحسينات أخرى.

باء – أداء البرامج القطرية

67- **أهمية الاستراتيجيات القطرية.** كانت أهمية الاستراتيجيات القطرية في مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية أقل من أهمية مشروعاتهما؛ وكان أداء المصرف أفضل قليلا من أداء الصندوق. ومن حيث الصلة تم تقييم 53 في المائة من الاستراتيجيات القطرية في المصرف بوصفها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك بالمقارنة مع 42 في المائة من الاستراتيجيات القطرية في الصندوق. ومن الممكن اعتبار الفارق الملحوظ من حيث الأهمية بين المشروعات والاستراتيجيات القطرية كمفارقة بين ما هو كلي وما هو جزئي جزئية تستدعي الانتباه إذا أرادت المنظمتان تقديم مساهمة جادة في الحد من الفقر في أفريقيا. والمفارقة بين الكلي والجزئي ناتجة إلى حد ما عن أن الصندوق والمصرف مولا مشروعات دون إيلاء انتباه كاف إلى علاقات التآزر بين العمليات وبين المشروعات والأنشطة غير الإقراضية، وأن الاستراتيجيات القطرية كثيرا ما صممت دون مشاركة كافية من جانب البلد الشريك. وقد أدخلت برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في الصندوق في أيلول/سبتمبر 2006 بهدف ضمان مزيد من الاتساق والصلة في البرامج القطرية التي ستصمم بالتشاور مع البلد الشريك وسيمتلكها. وعلى نحو شبيه بذلك أصبح جيل جديد من الوثائق الاستراتيجية المستندة إلى النتائج في مصرف التنمية الأفريقي يُوجه عناية أكبر إلى التفاعل مع شركاء قطريين مختلفين ويشجعهم على المشاركة الكاملة في برامج المصرف القطرية.

68- **حوار السياسات والتنسيق.** تبين بصفة عامة أن حوار السياسات بشأن الزراعة والتنمية الريفية على الصعيد القطري لم يكن كافيا. فقد قيم بوصفه مرضيا إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما لا يزيد عن عشر تقييمات من بين إحدى وعشرين تقييما لبرامج قطرية/ استعراضا للمساعدة في الصندوق أو المصرف، وإن كانت هناك أمثلة جيدة لحوار السياسات على مستوى المشروعات، ومن ذلك مثلا عن طريق الأنشطة المدعمة من الصندوق في مجال التمويل الريفي وتنمية الثروة الحيوانية في موزامبيق . وتحققت في السنوات الأخيرة تحسينات نتيجة لتخصيص مزيد من الموارد وإيجاد حضور قطري. وفيما يتعلق بالتنسيق والمواءمة مع الجهات المانحة، فقد قيم الأداء بوصفه مرضيا في عدد قليل فقط من العمليات الماضية. أما في الصندوق، فإن الصورة في تغير، وتبين دراسة أجرتها مؤخرا منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2008) أن أداء الصندوق حصل على نتيجة مرتفعة وفق معظم المؤشرات (وإن كانت البيانات لم تصنف لسوء الحظ بالنسبة لأفريقيا). أما النتائج التي حصل عليها المصرف في هذا المجال، فهي مزيج من هذا وذاك. وفي هذه الأثناء يعمل الصندوق والمصرف على المشاركة في تصميم استراتيجيات قطرية مشتركة للمساعدة ويشتركان في النهج القطاعية الشاملة، وبخاصة في أفريقيا الشرقية والجنوبية. ففي موزامبيق على سبيل المثال يرتكز إطار الرصد والتقييم في المصرف على الإطار الحكومي لتقييم الأداء بالنسبة لوثيقة استراتيجية الحد من الفقر.

[14] بناءً على نتائج التقييم، وضعت إدارة الصندوق بعد ذلك نُهُجاً لزيادة ملكية البلد والاستدامة، كجزء من المشاورات بشأن التجديد الثامن لموارد الصندوق.

69- **التركيز القطري.** ظهر في السنوات الماضية الأخيرة تركيز قطري واضح في كلتا المنظمتين، مع التزام قوي جدير بالثناء بضمان التكامل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية. ويقوم المصرف على نحو منتظم بنقل عملياته إلى المكاتب القطرية. ويكرس المصرف موارد لتحليل قضايا المستوى الكلي والمستوى القطري. ويتضمن نموذج التشغيل الجديد في الصندوق برامج قطرية مستندة إلى الأداء ومملوكة بصفة مشتركة مع أصحاب المصلحة القطريين؛ وحضورا قطريا محسنا، ودعما مباشرا للإشراف والتنفيذ؛ وآليات محسنة لتعزيز وضمان الجودة؛ واستراتيجية لإدارة المعرفة.

70- وثمة أعمال مهمة ينبغي أداؤها في الصندوق وفي المصرف لتحسين البرمجة القطرية، وبخاصة عن طريق إقامة علاقات تآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، بدلا من النظر إلى البرنامج القطري كمجرد مجموعة من مشروعات الاستثمار الفردية كما كان هو الحال في الماضي. غير أن وضع برامج قطرية محسنة في كل من المصرف والصندوق يعوقها بطء إيقاع عملية نقل المسؤولية إلى المستوى القطري، وقلة تفويض سلطة اتخاذ القرارات. ولم ينتدب إلى الميدان إلا قليل من أخصائيي القطاعات، رغم أن عددا من الموظفين التقنيين عينوا في مكاتب المصرف الميدانية.

جيم – أداء وكالات الإقراض والجهات المقترضة

71- أظهر التقييم المشترك أن من بين شتى العوامل التي درست كان أداء الوكالة المقرضة (المصرف أو الصندوق) وأداء الجهة المقترضة (الحكومة) هما أهم العوامل المحددة لأداء المشروعات والبرامج القطرية في مجال التنمية الزراعية والريفية. وأظهر أيضا أن الإصلاحات التي أجريت مؤخرا في المنظمتين استهدفت بصفة أساسية تحسين الفعالية الكلية بدلا من التصدي لمواطن الضعف في أداء الحكومات الشريكة. وما زالت هناك حاجة إلى معالجة القضية الحرجة المتعلقة بأداء الحكومات وقدرتها، فهي أساسية لتحقيق النتائج الإنمائية الناجحة.

72- وقيم أداء الصندوق والمصرف بطرق من بينها دورهما ومدخلاتهما في تصميم المشروعات، والإشراف، والمساهمة في فك الاختناقات وإجراء التعديلات اللازمة للتصميم خلال التنفيذ. وتبين أن أداؤهما مرض إلى حد ما أو أفضل في 40 في المائة فقط (الصندوق) و48 في المائة فقط (المصرف) من المشروعات التي استعرضت في التقييم المشترك. ويعني هذا أن أداء الوكالة المقرضة كان مرضيا إلى حد ما أو أفضل في أقل من مشروع واحد من بين كل مشروعين جرى تمويلهما. وهناك عدد من العوامل التي تفسر ضعف الأداء الذي وجد في السنوات الماضية، ومنها قلة الأعمال التحليلية، ونقص الجودة عند نقطة الدخول، وضعف الدعم المقدم للتنفيذ، ونقص التوجه نحو النتائج. إلا أن كلتا المنظمتين اتخذتا في السنوات الماضية الأخيرة خطوات مهمة لتحسين الأداء في هذه المجالات، وذلك مثلا عن طريق إدخال سياسات جديدة وتدريب الموظفين على الإشراف، وتقوية النظم التي تضمن الجودة عند الدخول، وإدخال أطر لقياس النتائج، وتوسيع نطاق حضور المنظمتين على المستوى القطري من خلال اللامركزية.

73- كما وجد التقرير السنوي لسنة 2009 عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن الأداء أضعف نسبيا في أفريقيا جنوب الصحراء منه في الأقاليم الجغرافية الأخرى التي تشملها عمليات الصندوق. ومن الممكن تفسير ذلك إلى حد ما بالسياق المشكل للتحدي من حيث ضعف القدرات المؤسسية والسياساتية للتنمية الزراعية والريفية بين

البلدان في مختلف أرجاء القارة مقارنة بالأقاليم الأخرى. كما يؤكد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن الصندوق اتبع بصفة عامة نهجا يقوم على "حجم واحد مناسب للجميع" من حيث تخصيص الموارد الإدارية لصياغة الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات، ودعم الإشراف والتنفيذ بغض النظر عن السياقات المؤسسية والسياساتية للبلد المعني. والصورة في حالة المصرف شبيهة بذلك على وجه العموم. وهو ما يحد من كمية الأعمال التحليلية الشاملة التي يجريها المصرف والصندوق في مجال الزراعة والتنمية الريفية، وبخاصة في الدول الهشة والبلدان الأخرى ذات الدخل المنخفض. ومثل تلك الأعمال التحليلية لا بد أن تعزز صياغة الاستراتيجيات القطرية، وأنشطة دعم الإشراف والتنفيذ. وهي مهمة أيضا بالنسبة لكي تكون إدارة الصندوق والمصرف فعالة في الأنشطة غير الإقراضية، بما فيها حوار السياسات، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات. وهناك بالنظر إلى ما تقدم أسباب صحيحة لإتباع نهج منوع في تخصيص الموارد (بما فيها الموظفين) لصياغة الاستراتيجيات والمشروعات القطرية، ولدعم الإشراف والتنفيذ في البلدان ذات السياقات المعقدة والصعبة (مثل الدول الهشة والبلدان التي حصلت على درجات منخفضة في التقدير السياساتي والمؤسساتي القطري).

74- ووجد التقييم أن أداء الحكومات والجهات المقترضة هو أحد أهم العوامل في تحقيق الفعالية ومكافحة الفقر. ولمساهماتها ومدخلاتها أهمية أساسية في صياغة الاستراتيجيات القطرية وتصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج، من حيث مثلا الالتزام بالموارد وتخصيصها للتنمية الزراعية والريفية، وقدرات إدارة المشروعات، والقدرة على تنسيق الأنشطة بين أصحاب المصلحة. يضاف إلى ذلك أن الحكومات في النهاية مسؤولة على سبيل الأولوية عن تنفيذ المشروعات وتوفير السياسات والبيئة المؤسسية اللازمة لتحقيق النتائج على الأرض.

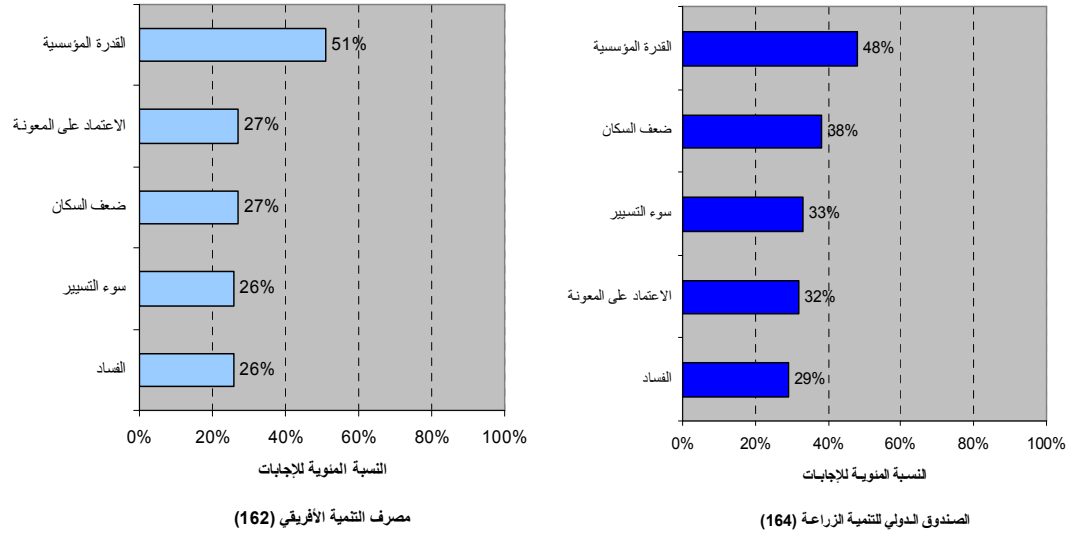
75- وقيم التقييم المشترك أداء الحكومات عن طريق استعراض جودة إدارة المشروعات بما في ذلك الرصد والتقييم. ووجد أن أداء الحكومات مرض إلى حد ما أو أفضل في 30 في المائة فقط من المشروعات المستعرضة. ورُئي في تقييم واحد فقط من بين أربعة تقييمات أن التزام الحكومة وملكيتها قويان بصفة خاصة وعامل مهم في فعالية المشروعات واستدامتها. ووُجد في 45 في المائة من المشروعات أن الجهة المقترضة عجزت عن تهيئة بيئة سياسية أو قانونية أو مؤسسية مواتية. ورُئي في التقييم أن الجهات المقترضة في 38 في المائة من الحالات لم تف بجميع الاتفاقات التي عقدت خلال تصميم المشروعات. كما يفسر ضعف أداء الجهات المقترضة بما يلي: (1) أوجه النقص في تعيين الموظفين في وحدات إدارة المشروعات وارتفاع معدل دوران الموظفين؛ (2) عدم كفاية تدريب ودعم الموظفين في مجال التخطيط التشاركي، وإجراءات التوريد، والإدارة المالية؛ (3) بطء تعيين الموظفين؛ (4) ضعف الدعم المؤسسي؛ (5) قلة الخبرة بإجراءات جهات الإقراض؛ (6) عدم فعالية نظم الرصد والتقييم كأداتين من أدوات الإدارة.

76- وتمخضت الزيارات القطرية للتقييم المشترك عن مزيد من الآراء الثاقبة عن أداء الحكومات. فقد رئي بصفة عامة أن قدرات الحكومات محدودة، وبخاصة على المستويات غير المركزية من الحكم. وكثيرا ما كانت استراتيجيات وسياسات القطاعات غير واضحة أو غير مفيدة من حيث تحديد الأولويات والتسلسل. وتبين أن الإرادة السياسية لدعم الزراعة والتنمية الريفية ضعيفة في بعض المجالات. وحددت الدراسة الاستقصائية التي أجريت أثناء التقييم المشترك القدرة المؤسسية بوصفها القيد الرئيسي الذي يحد من أداء الحكومات (انظر الشكل 3). يضاف إلى ذلك كما ذكر آنفا أنه لم يوجه في كثير من البلدان انتباه كاف إلى تعزيز المساواة بين الجنسين والنهوض بالنساء مع عدم كفاية السياسات والتنفيذ.

77- ومن الواضح عموما أنه ينبغي توجيه مزيد من العناية المركزة إلى بناء القدرات المؤسسية. فبدون ذلك لن يكون هناك إلا الحد الأدنى من التحسن في أداء الأنشطة الإنمائية، حتى ولو تحسن أداء الجهات المقرضة.

الشكل 3

العوامل المقيدة لأداء الحكومات



المصدر: الدراسة الاستقصائية للتقييم المشترك. ومن بين 200 شخص شملهم الاستقصاء، أعرب 162 و164 عن آرائهم في عمليات المصرف والصندوق، على التوالي.

خامسا – استعراض للشراكات

ألف – الشراكة بين الصندوق والمصرف

78- **الأداء الكلي للشراكة.** استعرض التقييم الشراكة بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية التي أقيمت رسميا بالتوقيع على اتفاقية للشراكة في 1978. وبصفة عامة تتسم الشراكة التي يبلغ عمرها ثلاثين سنة بين المصرف والصندوق بأنها ضيقة النطاق، محدودة القوة، ولم يكن أداؤها حسنا. وقد اقتصرت تجربة الشراكة بين المصرف والصندوق إلى حد كبير على عمليات التمويل المشترك، كما يرد وصفه في القسم التالي. وفي الماضي كان هناك تعاون قليل نسبيا من حيث حوار السياسات، وإدارة المعرفة، والبرمجة القطرية المشتركة، ولكن سعت المنظمتان في فترة أقرب عهدا إلى فرص للعمل معا في هذه المجالات. ومثال ذلك أن الصندوق والمصرف يشاركان في أول تطبيق زراعي للنهج القطاعي الشامل في جمهورية تنزانيا المتحدة ، وساهما في تصميم الاستراتيجيات المشتركة للمساعدة في بلدان مثل إثيوبيا وغانا.

79- وفي 2008 وقعت مذكرة تفاهم جديدة بين المنظمتين شُدد فيها التركيز على النتائج والعمل المشترك، وحلت محل اتفاقية الشراكة الأولى التي كانت موجهة نحو المدخلات والأنشطة. وتفتح مذكرة التفاهم لسنة 2008 بين الصندوق والمصرف الطريق لتطبيق نهج في الشراكة أكثر اتساما بالطابع الاستراتيجي، بما في ذلك التعاون

في مجموعة من المجالات التي لا تقتصر على التمويل المشترك للمشروعات. وكان للموظفين التشغيليين في المنظمتين عدد من المشاورات الثنائية في السنوات القليلة الماضية. ولكن التقدم على الأرض ما زال حتى الآن محدودا رغم النوايا المعلنة، فقد بقي إرشاد الموظفين فيما يتعلق بكيفية اختيار وتصميم وإدارة هذه الشراكة مثل غيرها ضعيفا.

80- **التمويل المشترك.** تمت المشاركة في تمويل ثمانية مشروعات على مدى 30 سنة (الملحق السابع). وبصفة خاصة أسهم مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بمبلغ 472 مليون دولار أمريكي ومبلغ 432 مليون دولار أمريكي على التوالي في مشروعات ممولة بصفة مشتركة قيمتها الإجمالية 1.77 مليار دولار أمريكي (بما في ذلك مساهمات من جهات مانحة أخرى، وحكومات، ومستفيدين). وتلقى أيضا منذ 1990 ثلاثة عشر مشروعا من بين 22 مشروعا شارك في تمويلها المصرف والصندوق أموالا من جهات مانحة أخرى، وهو ما يقل شيئا ما عن الاثني عشر مشروعا من بين 16 قبل 1990. وكان المصرف مسؤولا عن توفير خدمات الإشراف على المشروعات للصندوق، بما في ذلك إدارة القروض التوريد في 13 من المشروعات الـ 38 الممولة بصفة مشتركة. ولكن هذه الترتيبات توقفت في 2007 عندما أدخل الصندوق الدعم المباشر للإشراف والتنفيذ في مشروعاته.

81- وبعد هبوط في التسعينيات، تحسن التمويل المشترك بين المصرف والصندوق إلى حد كبير في سنوات الألفين، فارتفع من 7 مشروعات ممولة بصفة مشتركة في التسعينيات إلى 15 في سنوات الألفين حتى الآن. وزاد حجم المساعدة الممولة بصفة مشتركة بين الصندوق والمصرف بمقدار أربعة أمثال منذ سنة 2000 (الشكل 4). وشجع انسحاب الجهات المانحة الأخرى من الزراعة والتنمية الريفية، وبيئة الشراكة الجديدة على مزيد من التعاون. ووجد عدد من النماذج المختلفة للتمويل المشترك والترتيبات المشتركة، وكثيرا ما شملت جهات مانحة أخرى.

82- ولم يجد التقييم بصفة عامة، فيما عدا بعض الاستثناءات القليلة (مثل غامبيا)، كثيرا من الشواهد على أعمال تصميم مشتركة، أو ترتيبات تنفيذية مشتركة، أو استعراضات بعدية مشتركة للمشروعات التي شارك في تمويلها المصرف والصندوق في الماضي. وقد بدأت الأغلبية العظمى من هذه المشروعات بمبادرة من الصندوق مع انضمام المصرف كمشارك في التمويل يزيد عادة من تكاليف المشروعات. وفي بعض الحالات تولى المصرف تمويل بعض مكونات المشروعات، وبخاصة في مجال البنى الأساسية. وفي عدة حالات شاركت الوكالتان في تمويل مرحلتين أو ثلاث مراحل متعاقبة مختلفة من نفس المشروع أو من مشروع مشابه في بلد ما. ونظمت أحيانا بعثات مشتركة للتقييم، ولكن لم يحدث ذلك في كثير من الحالات. وفي عدة حالات أجريت استعراضات مشتركة لمنتصف المدة. ولم يوجد إلا قليل من التقارير المشتركة بشأن إنجاز المشروعات. ولم يكن التوريد المشترك ممكنا في الماضي بسبب اختلاف متطلبات الشراء التي لم تتقح إلا مؤخرا على جانب المصرف.[15]

83- وكان الشكل الشائع للتمويل المشترك هو التمويل المتوازي. فكانت المشروعات – رغم المحافظة على أهداف مشتركة – تقسم عادة إلى مكونات محددة قائمة بذاتها ويمول كل منها على حدة من موارد الصندوق

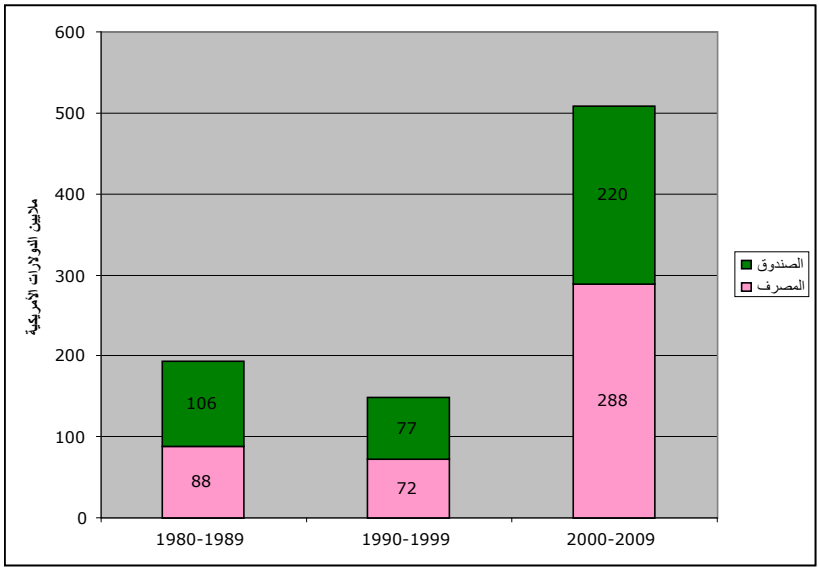
[15] اضطر المصرف إلى قصر الشراء على البلدان الأعضاء، وهو ما أدى إلى عرقلة الشراء المشترك. وقد خففت الآن هذه القاعدة فيما يتعلق بالتمويل من خلال المؤسسة الأفريقية للتنمية.

والمصرف، مع تطبيق سياسات وإجراءات مختلفة للتوريد. ويبدو أن هذه هي الطريقة المفضلة في الوقت الحاضر للتمويل المشترك لا بسب اختلاف نظم الشراء فحسب، بل بسبب صعوبات التوفيق بين دورات المشروعات والتمويل في المنظمتين أيضا.

84- ولم يكن التقييم المشترك في وضع يسمح بإجراء تقييم مخصص لأداء وأثر المشروعات الممولة بصفة مشتركة نظرا لأنه لم يكن هناك إلا قليل جدا من تقارير التقييم المستقلة أو تقارير إنجاز المشروعات بالنسبة للمشروعات الأربعة وعشرين التي مولت بصفة مشتركة وتم إقفالها حتى الآن. ولم يتح إجراء استعراض بعد التقييم إلا لمشروعين مولا بصفة مشتركة، أحدهما كان في غامبيا وتبين في النهاية أنه قصة نجاح بالنسبة لالتزامات التمويل المشترك في الأجل الطويل. ولكن من المستبعد تماما أن يكون أداء المشروعات المغلقة التي شارك الصندوق والمصرف في تمويلها شديد الشبه بالنتائج المرضية إلى حد ما للمشروعات التي حللت بعد التقييم، وذلك نظرا لأن أغلبيتها صممت في الثمانينيات والتسعينيات، وهي الفترة التي شملتها مرحلة ما بعد التقييم. ومن مؤشرات الأداء الفجوة الزمنية بين موافقة المجلس التنفيذي على القرض وسريان مفعول المشروع، وهو نفس المؤشر المطبق في حالة المشروعات الممولة بصفة مشتركة مثلها مثل المشروعات الأخرى التي شارك الصندوق والمصرف في تمويلها في أفريقيا. وكذلك لم يكن متوسط مدة المشروعات الممولة بصفة مشتركة – 8.5 سنة بين الموافقة على القرض والإنجاز – مختلفا على نحو ملحوظ عن المشروعات الأخرى.

الشكل 4

المشروعات التي شارك في تمويلها الصندوق والمصرف: قيم القروض بحسب العقود



باء – الشراكة مع الحكومات

85- يتمتع مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بعلاقات متينة مع الحكومات المقترضة في الإقليم بحيث تلقى المنظمتان الاحترام وتعدان شريكين جديرين بالثقة. وتشترك المنظمتان في ميزة هي أنهما تعدان محايدتين في تفكيرهما السياساتي ولا تشتركان في حفز التغيير من خلال شروط سياساتية مفروضة من الخارج. وما زالت الأداة الرئيسية للتعاون مع الحكومات في الزراعة والتنمية الريفية هي المشروع

الاستثماري، وإن كان هناك اتجاه نحو النهج البرنامجية في كلتا المنظمتين. وتوفر الاستراتيجيات المستندة إلى النتائج في الوقت الحاضر اِلإطار اللازم للعمل. ويولى مزيد من العناية للأنشطة غير الإقراضية لدعم وضع سياسات أفضل وإحراز نتائج أوسع نطاقا في مكافحة الفقر.

86- وتتعاون كلتا المنظمتين مع الحكومات من خلال النهج القطاعية الشاملة التي تثير مشكلات تشغيلية وسياساتية جديدة. كما يساهم المصرف من خلال دعم الميزانيات بالنسبة للحكومات. وقد شارك المصرف والصندوق في بعض الحالات في صياغة استراتيجيات قطرية مشتركة للمساعدة تحت قيادة الحكومات القطرية (كما حدث مثلا في رواندا ا وجمهورية تنزانيا المتحدة وأوغندا). إلا أن هناك مجالا لمزيد من التنسيق فيما بين المنظمتين وبينهما وبين الشركاء الآخرين والحكومات في أرجاء القارة. ومن المشكلات الكبرى التي تواجه الشراكة الفعالة مع الحكومات أن أصحاب المصلحة مثل المنظمات القائمة على المجتمع المحلي ومنظمات المزارعين والقطاع الخاص ليسوا ممثلين دائما بما فيه الكفاية في صياغة الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات، وصياغة السياسات وتنفيذها. وقد سمح هذا بوجود فجوات في الملكية، وهو ما يخل بفعالية الاستثمارات.

87- وتطرح الدول الهشة مجموعة مختلفة من التحديات بالنسبة للتعاون مع الحكومات، وهو ما يتطلب موارد بشرية ومالية كبيرة لبناء القدرات، والمساعدة التقنية، ووضع استراتيجيات منسقة وأهداف مشتركة مع الحكومات المتلقية والشركاء الرئيسيين. والنتائج المترتبة على ذلك هي أن العمليات في الدول الهشة تحتاج إلى نهج متنوع بما في ذلك حضور الوكالتين على نطاق واسع، وعناية أوثق بدعم اِلإشراف والتنفيذ، وتنسيق المعونة، وموارد بشرية تتمتع بمهارات وتجربة وكفاءات محددة، ومنظور طويل الأجل، وأهداف قابلة للتحقيق في مجالات واضحة للاستثمار أو السياسات.

جيم – الشراكات الأخرى للصندوق والمصرف في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

88- **الشراكات مع القطاع العام والمجتمع المدني.** للمصرف والصندوق مجموعة من الشراكات مع وكالات التنمية الأخرى في القطاع العام والمجتمع المدني العاملة في مجال الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا على مستوى المؤسسات والمستوى القطري. ولهذه الشراكات أهمية بالغة في معالجة النمو والحد من الفقر بما يتسمان به من تعدد الأبعاد. والصندوق شريك مع وكالات مثل الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة، وفرقة العمل الرفيعة المستوى التابعة للأمم المتحدة والمعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمية، والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية. وللصندوق أيضا شراكات قائمة مع المنظمات المناصرة لقضية السكان الريفيين الفقراء مثل منتدى المزارعين ورابطات المزارعين الوطنية. وللصندوق شراكات مع عدة وكالات ثنائية للمعونة على المستوى القطري مثل الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، والمعونة الآيرلندية، ولكن هذه الشراكات تعنى بصفة رئيسية بأغراض التمويل المشترك للمشروعات. وللمصرف شراكات إقليمية مثل الشراكات مع المبادرة الجديدة من أجل أفريقيا، وبرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا، والاتحاد الأفريقي، والجماعات الاقتصادية الإقليمية. وفي 2009 وقع كل من الصندوق والمصرف خطابا لإعلان النوايا مع الوكالة الفرنسية للتنمية، والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا، من أجل إنشاء صندوق للاستثمار في رأس المال في أفريقيا لتعزيز منظمي المشروعات من القطاع الخاص المشتركين في تنمية الإنتاج الغذائي في أفريقيا. إلا أن الشراكات مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي والبنك الدولي – وهي جميعها أطراف فاعلة في تعزيز الزراعة والأمن الغذائي – لم يكن لها بروز في الماضي.

89- **الشراكات مع القطاع الخاص.** الشراكات مع القطاع الخاص ليست متطورة بما فيه الكفاية في الصندوق أو المصرف بدرجة تتناسب ودوره المركزي في الزراعة في أفريقيا. ويدل هذا على قلة وضوح النهج المؤسسية، وصعوبة دعم النهج التي توجهها بلدان إذا كانت الحكومات لا تقدم دعما كافيا لمشاركة القطاع الخاص في الزراعة والتنمية الريفية على النطاق الصغير. واستجابة لذلك أدخل الصندوق استراتيجيته الخاصة بتنمية القطاع الخاص وبالشراكات في أبريل/نيسان 2005، وهو يدعم رابطات المزارعين والاستغلال التجاري لإنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة. وتتخذ استراتيجية المصرف متوسطة الأجل للفترة 2008–2012 من عمليات القطاع الخاص نقطة تركيز كبرى بالنسبة للمستقبل. ففي المصرف لهذا الغرض دائرة كبيرة ومجموعة من الأدوات المالية. وقد زادت عمليات المصرف بالنسبة للقطاع الخاص زيادة شديدة من حيث العدد والحجم خلال السنتين الأخيرتين. ولكن الشروط المتصلة بالقروض لا توائم الأعمال صغيرة النطاق، وليست أنشطة الدائرة حسنة التنسيق مع دوائر المصرف الأخرى المعنية بالتنمية الزراعية. وتفتح الشراكات مع القطاع الخاص لكلتا المنظمتين مجالا لأداء أدوار جديدة وفرصا حديثة العهد ينبغي تطويرها.

دال– النتائج المترتبة على البيئة الجديدة للشراكات وأساليب المعونة

90- **إعلان باريس.** تغير سياق الشراكات على نحو ملحوظ على ضوء إعلان باريس لسنة 2005 بشأن فعالية المعونة، والذي حددت فيه مبادئ رئيسية بما في ذلك الملكية القطرية، والمواءمة مع سياسات ونظم البلدان المتلقية، والترتيبات المشتركة لتقديم المعونة، وتبسيط الإجراءات، والإدارة بغرض تحقيق النتائج والمساءلة المتبادلة. ولم يعد التعاون الوثيق وتقسيم العمل عبر القطاع مجرد خيار، فهما الآن التزام بالنسبة لمجموعة واسعة النطاق من الأطراف الفاعلة بداية من المستوى العالمي حتى المستوى المحلي، بحيث يجمع الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

91- **تكاثر الشراكات.** وسعت كلتا المنظمتين نطاق شراكاتهما في مجال الزراعة والتنمية الريفية في السنوات الأخيرة. ولكن هناك اتجاها في الوقت الحاضر نحو "تكاثر الشراكات" بالنظر إلى ظهور عدد كبير من اللاعبين النشطين في القطاع. وكثيرا ما تكون الشراكات انتهازية ومركزة على رفع موارد إضافية بدلا من التركيز على إتباع أهداف استراتيجية أو برنامجية. كلا ولا تقوم الشراكات بما فيه الكفاية على المزايا النسبية والتخصص. فليس للصندوق ولا للمصرف سياسة للشراكات أو مبادئ توجيهية بشأن انتقاء وتطوير وتنفيذ الشراكات وقياس النتائج المحرزة.[16] ولذلك أقاما خليطا منوعا من الشراكات التي لا تخضع لهيكل محدد ولا لتعريف واضح، وهو ما يشكل عبئا متزايدا على الموارد المتاحة لهما، وبخاصة من وقت الموظفين.

92- **الشراكات الهادفة.** ما زال هناك كثير من القيود الأساسية المضادة للشراكات الفعالة في كلتا المنظمتين، ومنها بصفة خاصة (1) اختلاف الأولويات وأدوات الإقراض في المؤسستين؛ (2) عدم اتساق دورات البرامج والميزانية؛ (3) الحاجة إلى تحقيق أهداف سنوية في مجال الإقراض؛ (4) الاختلافات في نظم التوريد؛ (5) كفاءات الموظفين المحدودة؛ (6) الاختلافات في الثقافات المؤسسية، بما في ذلك اختلاف التجارب والحوافز فيما يتعلق بإقامة الشراكات. ويجب أن ترتكز الشراكات الهادفة في المستقبل على الممارسات السليمة التي تعالج هذه

[16] أصدر الصندوق ورقة موقف عن الشراكات في 2008 في سياق التجديد الثامن للموارد، وهو ما يدل على تزايد اعتراف الصندوق بأهمية الموضوع.

القيود. ويدل استعراض الممارسات السليمة على أن الشراكات الفعالة تتضمن تركيزا واضحا على النتائج، مع وجود أهداف محددة ومقيدة تحدد مجموعة محدودة من النتائج التي يجري تتبعها بصفة منتظمة. وتستند الشراكات المتينة إلى أساس من علاقات التكامل والمزايا النسبية. وهي دينامية بطبيعتها وقد تتطور بمرور الزمن استجابة لتغير الظروف. ويتطلب هذا توافر المرونة بين الشركاء الذين يحتاجون إلى إدارة الافتراضات والتوقعات، ومواءمة الحوافز التنظيمية. وأخيرا ينبغي حشد موارد كافية بما فيها موارد الموظفين المناسبة.

93- **النتائج المترتبة على عمليات التنظيم والعمل.** ويترتب على كل ذلك نتائج بالنسبة لنماذج عمل وممارسات المصرف والصندوق في أفريقيا. وسيكون من المهم إجراء مزيد من الإصلاحات في السياسات وعمليات العمل بالنسبة للشراكات المتينة في الزراعة والتنمية الريفية. ويتضمن ذلك تعزيز الحضور القطري (وبخاصة حضور خبراء القطاعات)، وتحسين إدارة المعرفة وتقاسمها، والإدارة المشتركة للبرامج. ويمكن لأدوات التمويل الابتكارية أن تسهل زيادة اشتراك القطاع الخاص في الزراعة والتنمية الريفية. وستؤثر هذه الإصلاحات بدورها على إدارة الموارد البشرية والمالية، وعلى البنى والحوافز التنظيمية.

هاء – خيارات الشراكات لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية

94- ينبغي للصندوق والمصرف عند اتخاذ مواقف مناسبة في نطاق نظام المعونة المتغير أن يقيما الشراكات بطريقة انتقائية ومع توخي أهداف واضحة. وقد حدد التقييم خمسة مبادئ من أجل تطوير الشراكة بين الصندوق والمصرف: (1) التركيز على المزايا النسبية والتخصص لكل وكالة؛ (2) تسهيل اشتراك القطاع الخاص؛ (3) السعي إلى مزيد من الكفاءة عن طريق تنسيق عمليات العمل الرئيسية؛ (4) رفع مزيد من التمويل للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا؛ (5) توثيق الممارسات السليمة بهدف قيام المصرف بتكرار الابتكارات التي يروج لها الصندوق وبتوسيع نطاقها. ومن الممكن بناء شراكات كلتا الوكالتين مع شركاء التنمية الآخرين بأقصى درجة من الكفاءة حول مبادئ مشابهة للتكامل والمزايا النسبية.

95- ويمكن للصندوق فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية إيلاء عناية لإنتاجية المزراعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وسلاسل القيمة، والتنمية المجتمعية بما في ذلك المساواة بين الجنسين وتمكين النساء. ويمكن للمصرف تقديم الدعم لتنمية البنى الأساسية، ولا سيما البنى الأساسية للمياه والتسويق، وتحسين الاقتصاد الكلي وتسيير القطاعات، والاشتراك مع القطاع الخاص.

سادسا– الاستنتاجات والتوصيات

ألف – الاستنتاجات

96- **سياق التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا.** أفريقيا قارة تتحرك كما يدل على ذلك تسارع النمو الاقتصادي في عدد من البلدان. وقد أحرز تقدم كبير خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة في البلدان الأفريقية التي تحملت مسؤولية مصائرها الاقتصادية وأصلحت نهجها في مجال الإدارة الاقتصادية. كما أن الإنتاج الزراعي قد زاد في عدد من البلدان، وهو يدل على يمكن إنجازه في ظل ظروف مواتية. وبناء على هذه الشواهد يستخلص

التقييم المشترك أن التشاؤم الذي ميز التقييمات السابقة لآفاق الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا لم يعد له مبرر.

97- ومن المؤكد أن الأزمة الاقتصادية العالمية التي ما زالت تتكشف تعد انتكاسة خطيرة. كما أن ممارسات التجارة الزراعية في كثير من بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تعد عاملا مثبطا كبيرا. وتصطدم الصناعات الزراعية في أفريقيا في مجال التصدير تزايد الرسوم المفروضة على السلع المجهزة، ويترتب على ذلك أن المنتجات غير المجهزة قد تصل دون رسوم، ولكن الرسوم ترتفع بسرعة في حالة أي تجهيز إضافي. ويزداد هذا الوضع سوءا لأن بعض البلدان الأفريقية ما زالت تميز ضد الزراعة عن طريق سياسات محلية تؤدي إلى معدل سلبي للحماية بالنسبة للإنتاج الزراعي، وبخاصة السلع القابلة للتصدير.

98- يضاف إلى ذلك أن أفريقيا، وبخاصة أفريقيا جنوب الصحراء، تواجه مشكلات خطيرة بعضها قديم وبعضها جديد: انخفاض مستويات التنمية البشرية؛ وسوء البنى الأساسية الريفية وضعف الروابط مع الأسواق؛ وفقر عميق ومزمن؛ ووجود نظام تجاري غير موات ويخلو من المساواة؛ وتدهور الموارد الطبيعية، وما حدث مؤخرا من تغير في المناخ، وتقلب أسواق السلع. وما زال المرض وسوء التغذية والأمية مشكلات باقية في القارة. وتعد هشاشة الدول عائقا كبيرا. ولم ينته النزاع العنيف. وما زالت أغلبية الاقتصادات شديدة الضعف بإزاء الصدمات خارجية المصدر. ويترتب على ذلك أن المساعدة الإنمائية الرسمية ما زال لها دور كبير تؤديه في رعاية الزراعة والتنمية الريفية في أرجاء الإقليم.

99- إلا أن الآفاق في الأجل المتوسط والأجل الطويل بالنسبة للقطاع الزراعي في أفريقيا طيبة نظرا لتحسن مناخ الاستثمارات، وزيادة الاستقرار الاقتصادي، ونمو نشاط القطاع الخاص، ووجود نزاعات مسلحة أقل، وتحقيق مزيد من الديمقراطية، وظهور مجتمع مدني يجهر برأيه، وظهور منظمات إقليمية قوية، وحيوية القطاع الخاص، وتجدد الاهتمام بالزراعة والتنمية الريفية من جانب الحكومات والجهات المانحة على السواء.

100- وخلاصة القول هي أن التقييم المشترك ينتهي إلى أن القطاع الزراعي في أفريقيا، بما في ذلك المحاصيل التقليدية التي هي دعامته الأساسية، يحتوي على إمكانيات ضخمة غير مستغلة. وينبغي الاعتراف بالزراعة التي أهملت لفترة طويلة كدافع مهم للنمو الاقتصادي، وزيادة العمالة، والحد من الفقر، وتحسين الأمن الغذائي في أفريقيا. ويستند أساس إمكانيات الزراعة في القارة إلى مواردها الطبيعية الغنية وعلى دينامية ومرونة أصحاب الحيازات الصغيرة ومنظمي المشروعات الريفيين فيها، ومن بينهم النساء اللاتي يمثلن أغلبية سكان الريف.

101- وما زال انخفاض إنتاجية صغار المزارعين والأعمال الريفية الصغيرة وقلة فرص وصولهم إلى الأسواق قيدا كبيرا يعرقل النمو الاقتصادي والزراعي المستدام. وفي هذا الصدد أدت قلة الاستثمارات في البحث والتطوير – الموجهة نحو زيادة إنتاجية المزارعين الفقراء على المستويين القطري والإقليمي – إلى إعاقة الأمن الغذائي وارتفاع الدخول. كما أدى نقص أنشطة البحث والتطوير المصممة وفقا للظروف المحلية بالإضافة إلى مجموعة من القيود المؤسسية إلى عرقلة التوسع في الزراعة التجارية الضخمة.

102- ويتطلب استغلال الإمكانيات غير المستثمرة للزراعة الأفريقية تهيئة بيئة سياساتية مناسبة. غير أن الاستنتاج الذي خلص إليه التقييم هو أن هناك "فجوة سياساتية" واسعة؛ فهناك أوجه نقص ملحوظة في السياسات والمؤسسات وفي القيادة في نهاية الأمر، وهي تعرقل التنمية الناجحة لقطاع الزراعة والتنمية الريفية. ويتصل بذلك أن التقييم وجد أن هناك نقصا في إمدادات السلع العامة – من حيث البنى الأساسية والاستثمارات في

البحوث على سبيل المثال – يضع مزيدا من العراقيل في طريق النمو الزراعي وتحسين الدخول. وبالنظر إلى تعقيد وتباين الظروف الزراعية في أفريقيا والمخاطر المتصلة بإتباع ممارسات جديدة، فإن تسخير التكنولوجيات الزراعية الجديدة ونشرها سيتطلب أيضا استثمارات كبرى لسد "الفجوة المعرفية" الضخمة.

103- بيد أن التقييم لم يجد بالرغم من بعض الاستثناءات الهامة ما يدل على إرادة سياسية قوية تدعم الزراعة والتنمية الريفية في الإقليم. ومثال ذلك أن قليلا من الحكومات خصصت 10 في المائة أو أكثر من ميزانياتها للتنمية الزراعية والريفية أو وضعت سياسات فعالة مع وجود مؤسسات قوية لتنفيذها، وهو ما دعي إليه في قرار الاتحاد الأفريقي الذي اعتمده وزراء الزراعة الأفارقة في مؤتمر مابوتو في 2003. كما تعتبر الإرادة السياسية القوية أساسية للتأكد من أن الجهات المانحة توائم دعمها وتدخلاتها في مجالات الأولوية الكلية المحددة لقطاع الزراعة والتنمية الريفية في السياسات القطرية.

104- وفي مواجهة هذه التحديات لم تطور الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الطوعي بما يكفي لإحراز النجاح المرتكز على قاعدة عريضة في الزراعة والتنمية الريفية. يضاف إلى ذلك أن الجهات المانحة الدولية لم توائم أولوياتها بما فيه الكفاية لتعزيز هذه التنمية في أفريقيا. والحكومات الأفريقية في حاجة إلى شركاء إنمائيين يتمتعون بالثقة والمعرفة والكفاءة للعمل معها لمعالجة تحديات الزراعة والتنمية الريفية وانتهاز فرصها.

105- ولاحظ كثير من المراقبين تكاثر الجهات المانحة في أفريقيا بحيث يتسبب في تعرض النظم والموارد القطرية لضغوط شديدة. ويؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف المعاملات التي تتحملها الحكومات من أجل التنسيق والحوار مع شتى الجهات المانحة، بما في ذلك استقبال بعثات هذه الجهات ومتابعة تقاريرها وتوصياتها. ورغم اعتماد إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا، فإن التنسيق مع الجهات المانحة ما زال يمثل تحديا من بين أسبابه ضعف قدرات الحكومات على تنسيق أنشطة الجهات المانحة. ويشير تكاثر الجهات المانحة إلى ضرورة النظر بعناية في شراكات استراتيجية بين الجهات المانحة تقوم على مجالات المزايا النسبية والتخصص لكل منها.

106- **أهمية المصرف والصندوق.** يعد المصرف والصندوق عاملين مهمين في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا. فهما في الجزء الأول من العقد الحالي كانا يسهمان معا بحوالي 50 في المائة من إجمالي المساعدات الإنمائية الرسمية متعددة الأطراف في القطاع في أفريقيا. وهما كلاهما شريكان يتمتعان بثقة الشركاء واحترامهم في أغلبية بلدان الإقليم، ويحتلان وضعا يتيح لهما العمل مع المنظمات الإقليمية والحكومات في مواجهة فجوات القيادة السياساتية والمؤسسية التي يجب سدها. وقد عملا مؤخرا الكثير بناء على تجربتهما الواسعة على الأرض بغية تحسين قدراتهما حتى يتمكنا بالعمل معا من تقديم مساهمات متميزة ومهمة في معالجة تحديات القطاع. وينبغي أن تكون الخطوة التالية هي الاستعانة بهذه التجربة للتأثير على القضايا السياساتية الرئيسية وللمساهمة على نحو أكبر في النقاش حول مائدة السياسات. إلا أن انتباههما للأنشطة غير الإقراضية بما في ذلك إدارة المعرفة وتنمية الشراكات وحوار السياسات كان ضعيفا في الماضي. ويرجع هذا بصفة جزئية إلى نقص الانتباه الموجه إلى الأعمال التحليلية في المنظمتين، بما في ذلك تنمية القدرات التحليلية ذات الأهمية الأساسية بالنسبة لصياغة الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات، ودعم الإشراف والتنفيذ، ولضمان النجاح في الأنشطة غير الإقراضية.

107- ويخلص التقييم المشترك أيضا إلى أن كلتا الوكالتين اضطلعتا بإصلاحات هامة في السنوات الثلاث أو الأربع الأخيرة، وإن كان من الممكن إجراء مزيد من التحسينات في السياسات والعمليات والنظم. وقد خطت كلتا الوكالتين من خلال الإصلاحات الجارية لعملية أعمالهما خطوات هامة نحو احتلال وضع يمكنهما من العمل على نحو وثيق مع الحكومات بشأن التحديات التي تواجه الزراعة والتنمية الريفية. والصندوق والمصرف ملتزمان كلاهما بالتحول إلى منظمتين للمعرفة، بحيث تعززان حضورهما القطري، وتقويان دعم الإشراف والتنفيذ، وتضعان عملياتهما التشغيلية على أساس عملي سليم. كما تعترف كلتا الوكالتين بأن لكل منهما مساهمات مختلفة وبأن قيام شراكة أقوى بينهما من شأنه أن يثمر فوائد كبرى للبلدان الأعضاء فيهما. وهما تعترفان بمزاياهما النسبية واختصاصاتهما المختارة التي يمكن أن ترسي الأساس لشراكة فعالة في دعم الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا في المستقبل.

108- **أداء المشروعات والبرامج القطرية.** وجد التقييم أن أداء المشروعات بصفة عامة مرض إلى حد ما ، ولكن ما زالت هناك أوجه قلق خطيرة فيما يتعلق باستدامة وكفاءة التدخلات. ويستحق هذان المجالان انتباها وثيقا في المستقبل. يضاف إلى ذلك أن صلة وأداء الاستراتيجيات القطرية كانا أضعف نسبيا من الأداء على مستوى المشروعات، وهو ما يؤدي إلى "مفارقة جزئية/كلية". أي أنه بالرغم مما تحقق من إنجازات مرضية إلى حد ما على مستوى المشروعات (التي تقتصر عادة على المناطق الجغرافية والمجتمعات المحلية المستهدفة بعمليات المصرف والصندوق)، فمن الملاحظ وجود نتائج أقل جدارة بالرضا على مستوى البرامج القطرية الجامعة. ويثير هذا قضية مدى الصلة التي تتمتع بها الوكالتان على المستوى القطري، وهي القضية التي أصبحت وحدة الحساب في كلتا المنظمتين. وتحتاج مفارقة الجزئي/ الكلي بناء على ذلك إلى أن تحظى بعناية على سبيل الأولوية، لأن تحسين الأداء على مستوى البرامج القطرية ذو أهمية أساسية إذا أرادت المنظمتان الإسهام على نطاق أشمل في سد الفجوة السياساتية والقيادية والمعرفية في قطاع الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا، وأن تؤثرا بناء على ذلك تأثيرا حقيقيا في مجال مكافحة الفقر على المستوى القطري. وفي ظل هذه الظروف تكتسب الحاجة إلى تحسين القدرات والأعمال التحليلية مزيدا من الأولوية.

109- وبينما كانت الاستراتيجيات القطرية قليلة الصلة في الماضي، فقد بذلت في السنوات الأخيرة جهود لتنفيذ استراتيجيات قطرية ذات تركيز أكبر على النتائج. وسيقتضي الأمر مزيدا من الجهود للتأكد من أن الاستراتيجيات القطرية تدمج حقا عمليات استثمارية وأنشطة غير إقراضية ينبغي عند اجتماعها أن تدعم بمزيد من الفعالية الأولويات والأهداف القطرية ذات الصلة للتنمية الزراعية والريفية.

110- وفي الماضي كثيرا ما اختارت المنظمتان كلتاهما استخدام نهج شامل متعدد المكونات في تناول المشروعات. لكن هذه الاستجابة النمطية ثبت بصفة عامة أنها لا تتسم بالفعالية ولا بالكفاءة بالنظر إلى ما تجلبه من مشكلات في التنسيق والتنفيذ والإشراف. أما إتباع نهج انتقائي يقوم على المزايا النسبية والتخصص، فإنه يؤذن بحظ أوفر من النجاح – نهج يحدد العيوب الرئيسية، والمتطلبات وقصور الأسواق على المستوى المحلي ويركز الجهود على إزالة أخطر الاختناقات السياساتية والمؤسسية.

111- وأداء المشروعات في مصرف التنمية الأفريقي أقوى بصفة عامة في بلدان الإقليم ذات الدخل المتوسط. ويعزى ذلك إلى القدرات المؤسسية والبشرية الأقوى في تلك البلدان. وعلى نحو شبيه بذلك يعد الأداء في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى (أفريقيا الغربية والوسطى، وأفريقيا الشرقية

والجنوبية) أضعف نسبيا منه في الأقاليم الثلاثة الأخرى في العالم التي تشملها عمليات الصندوق. ويصدق هذا فيما يبدو في حالة الجهات المانحة متعددة الأطراف الأخرى. وقد يمكن تفسير الأداء الضعيف نسبيا في هذه المنطقة شبه الإقليمية تفسيرا جزئيا بالسياق المشكل وتنوع الخصائص للبلدان مقارنة بأقاليم أخرى. وتصنف أغلبية البلدان التي تقع في أفريقيا جنوب الصحراء وتنفذ فيها عمليات للصندوق بوصفها دولا هشة وبلادا منخفضة الدخل ذات بيئات سياساتية ومؤسسية ضعيفة. وبصفة خاصة يتميز عدد كبير من البلدان في المنطقة شبه الإقليمية بضعف القدرات الحكومية ومؤسسات المعرفة ونظم الإحصاء الوطنية، وهو ما يحد من قدرتها على صياغة وتنفيذ سياسات مناصرة للفقراء في الزراعة والقطاع الريفي. وهو ما يقيد أيضا صياغة السياسات وتصميم المشروعات ودعم الإشراف والتنفيذ.

112- بيد أن تعقيد السياق في مرحلة التصميم أو تطوره خلال التنفيذ لا يمكن أن يكون مبررا لإحراز نتائج أقل إيجابية عند إنجاز المشروع. بل ينبغي لأفرقة تصميم المشروعات أن تحلل القضايا في السياق مقدما، وأن تتلافى تحديد أهداف غير واقعية عند إعداد الاستراتيجيات والمشروعات القطرية.

113- ويشير هذا أيضا إلى الحاجة إلى دراسات ومهارات تحليلية أكثر شمولا وإلى موارد لإنتاج المعرفة اللازمة. كما أن الأعمال التحليلية المتعمقة من شأنها أن تقوي اشتراك المؤسستين في حوار السياسات. ويمكن للشراكات مع المؤسسات الأخرى أن تساعد على إنتاج تحليل أدق وأشمل. ولكن ثمة حاجة إلى القدرات اللازمة لاستخدام ذلك التحليل على أفضل وجه ومواءمته مع الاحتياجات المحددة للمؤسستين. ويترتب على ذلك أن الشراكات المعرفية، إن كانت جزءا من الحل، فإن القدرات على أداء الأعمال التحليلية يجب أيضا أن تقوى في المصرف والصندوق نفسهما. فما لم تتمتع المنظمتان بالقدرة على القيام بالأعمال التحليلية الوافية لتوفير المعلومات المدعمة لحوارهما في مجال السياسات وشراكاتهما وإدارة الابتكارات والمعارف فيهما، فإنهما لن تحرزا إلا نجاحا محدودا في تحسين صلة استراتيجياتهما أو في زيادة أداء العمليات التي تمولانها.

114- وليس من المعتاد في الصندوق أو في المصرف أن يستخدم تعقيد وصعوبة السياق القطري كمعيار لتحديد تخصيص الموارد الإدارية لصياغة المشروعات والبرامج والاستراتيجيات القطرية أو في دعم الإشراف والتنفيذ. وقد يتبين أن إتباع نهج متنوع أكثر فائدة في تخصيص الموارد للبلدان ذات السياقات المعقدة والصعبة والمؤسسات الضعيفة بدلا من إتباع النهج الحالي القائم على "حجم واحد مناسب للجميع". وقد يساعد ذلك المؤسسات على صياغة استراتيجيات ومشروعات قطرية أفضل، وتحسين دعم الإشراف والتنفيذ في الأوضاع الصعبة. كما أن الأمر يقتضي تمتع الموظفين بمهارات وتجارب وكفاءات محددة عند العمل في بيئات أكثر إشكالا.

115- **الشراكات.** وأخيرا لوحظ في التقييم سوء أداء الشراكة بين المصرف والصندوق خلال فترة الثلاثين السنة التي مرت بعد إقامتها في 1978. فلم يعمل التمويل المشترك على نحو حسن إلا نادرا، وافتقرت الشراكة إلى تركيز استراتيجي. ولكن يوجد، بعد توقيع مذكرة التفاهم الجديدة في 2008 وبالنظر إلى ضرورات إعلان باريس، مجال لإقامة شراكة أكثر اتساما بالطابع الاستراتيجي وأقوى توجها نحو النتائج بناء على مجالات المزايا النسبية والتخصص لكل من المؤسستين.

116- وحدد التقييم خمسة مبادئ لتطوير الشراكة بين الصندوق والمصرف: (1) التركيز على المزايا النسبية والتخصص لكل وكالة؛ (2) تسهيل اشتراك القطاع الخاص؛ (3) السعي إلى مزيد من الكفاءة عن طريق تنسيق

عمليات العمل الرئيسية؛ (4) رفع مزيد من التمويل للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا؛ (5) توثيق الممارسات السليمة بهدف قيام المصرف بتكرار وتوسيع نطاق الابتكارات التي يروج لها الصندوق. ومن الممكن إقامة شراكات كلتا الوكالتين مع غيرهما من شركاء التنمية بأقصى درجة من الكفاءة حول مبادئ مشابهة فيما يتعلق بالتكامل والمزايا النسبية.

117- ومن الممكن للصندوق، فيما يتعلق بتكامل التركيز، أن يوجه عناية إلى إنتاجية المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وسلاسل القيمة، والتنمية المجتمعية بما في ذلك المساواة بين الجنسين وتمكين النساء. ويمكن للمصرف توفير الدعم لتنمية البنى الأساسية، ولا سيما البنى الأساسية للمياه والتسويق، وتحسين التسيير في الاقتصاد الكلي والقطاعات، والاشتراك مع القطاع الخاص.

باء – التوصيات

توصيات لكلتا الوكالتين

118- يبدي التقييم المشترك التوصيات التالية لكلتا الوكالتين مركزا على السياسات والأداء والشراكات لكي تنظر فيهما إدارة الصندوق والمصرف.

سد الفجوة السياساتية

119- انتهى التقييم إلى أن القيادة والمؤسسات القوية والسياسات القطاعية الجيدة كلها أمور مهمة، ولكن هناك "فجوة سياساتية" تعرقل التقدم. وينبغي للمصرف والصندوق أن يعملا معا لمعالجة الفجوة السياساتية في مجال الزراعة والتنمية الريفية بالطرق التالية:

(1) على المستويين الإقليمي وشبه الإقليمي، مواصلة المواءمة مع برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا في تنفيذ مهمته. وإصدار بيان مشترك لدعم البرنامج مع الإشارة بصفة خاصة لمهمته الإقليمية، والتأكد من مواءمة السياسات والعمليات مع الأعمدة السياساتية للبرنامج.

(2) على المستوى القطري، دعم الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين في وضع سياسات قطرية سليمة للتنمية الزراعية والريفية تركز على النتائج والمواءمة مع الإطار السياساتي لبرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا والتزامات إعلان مابوتو. وينبغي للوكالتين تمشيا مع إتباع نهج تقوده البلدان أن يوائما استراتيجياتهما في مجال الزراعة والتنمية الريفية وخطط عملهما كلما كان ذلك ممكنا مع السياسات والاستراتيجيات القطرية للقطاعات. وينبغي للمؤسستين كلتيهما استخدام نفوذهما لإحضار الأطراف المعنية في المجتمع المدني والقطاع الخاص إلى مائدة السياسات.

(3) على مستوى السياسات العالمية، تنمية المعرفة والقدرة على الاشتراك في المناصرة الدولية بشأن قضايا التجارة المؤثرة على المنتجين الأفارقة. ولوحظ في التقييم أن النظام التجاري الدولي السائد يوقع الضرر بالزراعة في أفريقيا. ورغم أن تجربة المؤسستين في هذا المجال محدودة، فإن لها أهمية بالغة بالنسبة للقطاع. ويترتب على ذلك أن الوكالتين في حاجة إلى تطوير مواقفهما السياساتية من هذه القضية، وإلى دعم البلاد المقترضة في تقوية قدراتها على التفاوض بشأن القضايا التجارية في المنتديات التجارية الإقليمية والدولية. يضاف إلى ذلك أن ثمة مجالا أمام الوكالتين – والمصرف بصفة

خاصة – للاشتراك في إجراء حوار سياساتي مع البلدان اِلأفريقية كل على حدة فيما يتعلق بضرائب التصدير وتعزيز الحوافز من أجل الزراعة.

أداء جهات الإقراض

120- ينبغي للمصرف والصندوق أن يبذلا بناء على الإصلاحات التي أجريت مؤخرا مزيدا من الجهود لتحسين أدائهما بالطرق التالية:

(1) تطوير مهارات محسنة ومعارف وقدرات في مجالات السياسات والأعمال التحليلية وإدارة المعرفة والشراكات بهدف تشديد صلة وفعالية الاستراتيجيات والعمليات. وينبغي لتلبية التوصيات السياساتية الواردة أعلاه توفير مهارات ومعارف تتجاوز مجموعة المهارات القائمة لإدارة المشروعات. وينبغي للمصرف والصندوق تنمية المعارف والخبرات في قطاعات فرعية وموضوعات منتقاة، وبخاصة "شراكات المعرفة" مع المؤسسات الأخرى، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي، وذلك لاكتساب المعرفة في مجالات أوسع نطاقا. وتترتب على كل ذلك نتائج بالنسبة لتطوير الموظفين ونشرهم وتعيينهم.

(2) تقديم دعم أكبر للتنمية الزراعية والريفية في الدول الهشة مع الانتباه بعناية إلى اختيار وتسلسل أساليب المعونة. وينبغي للصندوق والمصرف عند تنسيق أنشطتهما مع الأطراف الأخرى التأكد من أن المعونة الموجهة إلى الدول الهشة تقدم باستخدام نهج تتميز بالمرونة وتستجيب للاحتياجات المحلية المتغيرة وتستخدم بفعالية مجموعة منوعة من أدوات المعونة. وينبغي أن يتلو توفير المساعدة التقنية السريعة والموجهة جيدا وبناء القدرات تقديم قروض استثمارية كبيرة بقدر ما تسمح به الظروف المحلية. وينبغي للمصرف أن يواصل تقديم الدعم المالي العام و/أو القطاعي حيثما كانت الضمانات الائتمانية وافية.

(3) تعزيز الحضور القطري. سيتطلب تقديم المساعدة لنهج تقوده البلدان في مجال الزراعة والتنمية الريفية حضورا قطريا فعالا مع تفويض المسؤولية والموارد وانتداب الموظفين ذوي الأقدمية اللازمة للاشتراك في حوار السياسات على مختلف مستويات التسيير. ومن بين المزايا الأخرى أن تحسين الحضور القطري سيدعم القيام بأعمال تشخيصية وتحليلية أفضل بما في ذلك حسن فهم السياق، وهو ما سيسهم بدوره في تحسين إدارة المخاطر، ومن ثم في إحراز النتائج على الأرض في كل من الأنشطة الاستثمارية وغير الإقراضية. وينبغي لتقوية التعاون على المستوى الميداني تجربة تجميع الموارد وتقاسم المكاتب على المستوى القطري.

(4) تمويل مشروعات وبرامج بسيطة ومركزة بدقة وتنفذ في إطار خطط قطاعية منسقة وموجهة نحو النتائج. وقد بدأ المصرف والصندوق مؤخرا بالتعاون مع الحكومات الشريكة في إعداد وتنفيذ مشروعات ذات تصميم أبسط وأوضح تركيزا ويراد لكل منها أن تكمل بأنشطة أخرى في إطار منسق، بحيث تدل على تقسيم للعمل قائم على المزايا النسبية. وينبغي للمصرف والصندوق مواصلة تطوير هذا النهج مع الحرص على إدماج تحليل المخاطر الدقيق. وينبغي إيلاء انتباه على سبيل الأولوية لضمان استدامة فوائد وكفاءة العمليات التي تمولها الوكالتان.

أداء الجهات المقترضة

121- ينبغي للمصرف والصندوق تقوية أداء الجهات المقترضة عن طريق التدابير التالية:

(1) دعم الحكومات في إجراء تقديرات للاحتياجات في مجال القدرات في قطاع الزراعة والتنمية الريفية بما في ذلك التقديرات التشخيصية للترتيبات المؤسسية، وتوفير دعم كبير من أجل بناء القدرات والتنمية المؤسسية. وينبغي ألا يقتصر التركيز على إدارة البرامج بما في ذلك الرصد والتقييم، بل ينبغي أن يشمل أيضا صياغة السياسات وتنفيذها؛

(2) وبصفة خاصة تقديم الدعم للحكومات في معالجة قضايا القدرات المتعلقة باللامركزية السياساتية. فكثيرا ما يحدث عند إدخال نقل المسؤولية إلى مستويات الحكم المحلي أن تتجزأ القدرات المتوافرة من حيث تخصيص الموظفين والموارد للمستويات المحلية. ولذلك تأثير حاسم على نجاح جهود التنمية الريفية. وينبغي للمصرف وللصندوق بصفة خاصة دعم الحكومات في إدارة العملية بكفاءة وفي بناء القدرات حيث تدعو الحاجة إليها؛

(3) المبادرة – بالنظر إلى أن المساواة بين الجنسين تبين أنها مجال مهم لظهور ضعف أداء الجهات المقترضة – بجهود تبذل في بلدان منتقاة للعمل على نحو وثيق مع الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين لإجراء تحليلات تشخيصية مشتركة لأسباب وخصائص ونتائج الفوارق بين الجنسين في الزراعة والتنمية الريفية، والمساعدة على وضع سياسات وتدابير عملية لمعالجة القضايا التي تم تحديدها؛

(4) دعم تقديم مزيد من الاستثمارات في البحث والتطوير بغية تحسين الإنتاجية الزراعية والابتكار الرامي إلى تعزيز النمو الشامل والحد من الفقر.

بناء الشراكات الهادفة

122- ينبغي للمصرف والصندوق:

(1) إبقاء وتعميق شراكتهما الثنائية الحالية بناء على مذكرة التفاهم لسنة 2008، مع وضع عدد من الأولويات الإقليمية الاستراتيجية الواضحة مدعمة بخطة عمل وموارد كافية. وتتضمن مذكرة التفاهم برنامج عمل واسع النطاق. ويتطلب النجاح إعطاء الأولوية لأهداف استراتيجية واضحة وترجمة هذه الأهداف إلى برنامج عملي للتنفيذ. ويقتضي الأمر توفير موارد كافية لا لإنجاز الأنشطة المحددة فحسب، بل لضمان الاتصال والرصد والمراقبة بفعالية أيضا. وسيتوقف النجاح على الامتثال لخطة عمل واقعية محددة تحديدا حسنا ومزودة بموارد كافية وتتضمن أهدافا ونواتج واضحة ومع تحديد واضح للمسؤوليات وخطوط زمنية يمكن رصدها والتزامات مالية شفافة؛

(2) تركيز شراكة المنظمتين على ما لكل منهما من مجالات المزايا النسبية والتخصص والتكامل، مع تشديد التركيز على النتائج. وتتضمن هذه المجالات ما يلي:

(أ) صلاحيات المصرف في قضايا الاقتصاد الكلي والبنى الأساسية وتركيز الصندوق على الجوانب الزراعية والاقتصادية الجزئية والمجتمعية من الزراعة والتنمية الريفية؛

(ب) دعم المصرف لعمليات القطاع الخاص (الضخمة) بما في ذلك الأعمال الزراعية، ودعم الصندوق لصغار المنتجين ومنظماتهم بما في ذلك مشروعات الائتمان الريفية والمشروعات التجارية الصغيرة؛

(ج) دور الصندوق في تجربة الابتكارات المناصرة للفقراء، وقدرة المصرف على توسيع نطاقها في المجالات التي يتمتع فيها بالصلاحيات اللازمة؛

(3) التقدم على الصعيد الإقليمي بشراكتهما في نطاق نظام الشراكة الناشئء الأعم للزراعة الأفريقية. وينبغي للصندوق والمصرف أن يؤديا دورا بين الجهات المانحة والمنظمات الإنمائية في حشد وتنسيق الدعم العالمي للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا. ويتعين على المؤسستين تمشيا مع إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا أن تعملا مع الأطراف الكبرى مثل برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا ومنظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي ومع الجهات المانحة الثنائية (وبخاصة وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة[17]) ومعاهد السياسات والبحوث مثل المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية.

توصيات لمصرف التنمية الأفريقي

123- يوصى بأن يفعل المصرف ما يلي:

(1) البقاء مشتركا على نحو مباشر في الزراعة والتنمية الريفية، ولكن مع وضع سياسة أكثر انتقائية ترتبط على نحو وثيق بأولويات المصرف في الأجل المتوسط، وتتمشى مع برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا. وينبغي للمصرف عقب الموافقة على استراتيجية منقحة أن يشن حملة اتصالات كبرى لإعلام القادة الأفارقة والجهات المانحة القطاعية الأخرى بأهداف المصرف الاستراتيجية في القطاع. وينبغي لإعداد الاستراتيجية المنقحة ولتنفيذها في النهاية أن يتضمن دوائر المصرف التي تدعم على نحو مباشر أو غير مباشر الزراعة والتنمية الريفية بما يتجاوز دائرة الزراعة والصناعة الزراعية؛

(2) التوسع في تقديم الدعم للتنمية الإقليمية وشبه الإقليمية. فالبنى الأساسية والأسواق والمؤسسات الإقليمية وشبه الإقليمية ذات أهمية قصوى للتنمية الزراعية. وينبغي للمصرف إيلاء اهتمام خاص إلى مساعدة البلدان على التوسع في الاستثمارات الإقليمية والتنسيق الإقليمي عن طريق تحسين الانتفاع بأدوات الإقراض القائمة وإلى تطوير آليات إقليمية للتخصيص؛

(3) وضع مستوى مستهدف لتخصيص الموارد للتنمية الزراعية والريفية، مع السعي في الوقت نفسه إلى رفع مزيد من التمويل من القطاع الخاص، والجهات المانحة، والدول العربية، والجهات المانحة الجديدة بما في ذلك البرازيل والصين والهند وجمهورية كوريا. كما ينبغي للمصرف في سياق المناقشات الحالية لتجديد الموارد أن يسعى إلى إعادة إنشاء صندوق للمساعدة التقنية في إطار صندوق التنمية الأفريقي لتوفير الموارد للبلدان الأعضاء في الإقليم والدوائر التشغيلية من أجل القيام بالأعمال التحليلية والدراسات القطاعية.

توصيات للصندوق الدولي للتنمية الزراعية

124- يوصى بأن يعمل الصندوق ما يلي:

(1) الاشتراك على نحو أكثر استراتيجية في الأعمال التحليلية. فلهذا أهمية بالغة بالنسبة لصياغة الاستراتيجيات القطرية وتصميم المشروعات. وينبغي بالإضافة إلى تنمية القدرات في المقر لهذا الغرض استكشاف الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى التي لها قدرات قائمة. ويستدعي ذلك تخصيص موارد إضافية في المجال المالي وفي بناء قدرات الموظفين على السواء.

[17] التي تعد تاريخيا واحدة من أكبر الجهات المانحة للتنيمة الزراعية والريفية في أفريقيا.

(2) تخصيص مستويات مختلفة للموارد الإدارية. بالنظر إلى ضعف البيئتين السياساتية والمؤسسية في الدول الهشة والبلدان التي حصلت على درجات منخفضة في مؤشر التقييم السياساتي والمؤسساتي القطري، فينبغي أن تتلقى موارد إدارية أكبر للأعمال التحليلية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات وتصميم المشروعات، ولدعم الإشراف والتنفيذ. ومن شأن هذا أن يمكن الصندوق من الاشتراك وتقديم الدعم على نحو وثيق في أنشطة البرامج في البلدان ذات القدرات الضعيفة بصفة عامة والسياقات التي تطرح مزيدا من المشكلات؛

(3) تخطيط أنشطة مشتركة منتقاة بين شعبة أفريقيا الغربية الوسطى، وشعبة أفريقيا الشرقية الجنوبية، وشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا. ومن الخيارات هنا تصميم برنامج معرفي لتقاسم الدروس المستفادة، والممارسات السليمة والتجارب في جميع الشعب الإقليمية الثلاث. وينبغي وضع سياسة استباقية لتبادل الموظفين والخبراء الاستشاريين في جميع الشعب الثلاث. ومن الممكن أيضا للأنشطة المشتركة أن تقتضي وضع برامج إقليمية للمنح، ومنها مثلا منح للبحوث الزراعية التي تعالج المشكلات المشتركة بين الأقاليم.

مستشارو التقييم

Hans Binswanger-Mkhize and Alex McCalla: working paper – *The Changing Context and Prospects for Agricultural and Rural Development in Africa*

Roger Slade: working paper – *A Meta-Evaluation of Past Performance*

Arthur Zimmermann and Baptist Sieber: working paper – *A Review of Partnerships Benchmark Study and Evaluation Template*

Julian Gayfer and Dorte Kabell: working paper – *A Review of Partnership between AfDB and IFAD*

Manuel Penalver-Quesada and Chris Brewster: working paper – *An Evaluation of Business Processes and their Impact on Results*

Andrew Shepherd, Nick Highton and Steve Wiggins: country studies, quality-at-entry review and draft final report

قائمة المراجع

AfDB. 2000. *Agriculture and Rural Development Sector AfDB Group Policy*. Tunis.

AfDB. 2004. *Stepping up to the Future: An Independent Evaluation of ADF-VII, VIII and IX*. Tunis: Operations Evaluation Department.

AfDB. 2007. *Agriculture Sector Strategy Review* (draft). Tunis: Agriculture and Agro-Industry Department.

AfDB. 2007. *Investing in Africa's Future: The ADB in the 21st Century.* Report of the High Level Panel. Tunis.

AfDB. 2008a. *The African Food Crisis Response*. Paper submitted to the Board of Directors (3 July 2008). Tunis: Sector Operations II.

AfDB. 2008b. *Gender Equality in Agriculture and Rural Development* (draft). A desk review of performance in AfDB Operations. Tunis: Operations Evaluation Department.

Binswanger-Mkhize, H. and A. McCalla. 2008. *Context and Prospects for African Agricultural Development*. Rome: IFAD; Tunis: AfDB.

Fan, S., and N. Rao. 2003. *Public Spending in Developing Countries: Trends, Determination and Impact*. EPTD Discussion Paper No. 99. Washington, DC: IFPRI.

FAO. 2007. *Independent External Evaluation: The Challenge of Renewal*. Rome.

FAO. 2008. *The State of Food Insecurity in the World 2008*. Rome.

Gelb, A., A.G. Ali, D. Tesfaye, I.A. Elbadawi, C. Soludo and G. Tidrick. 2000. *Can Africa Claim the 21st Century?* Washington, DC: World Bank.

IFAD. 2002. *Strategic Framework for IFAD 2002-2006: Enabling the Rural Poor to Overcome Poverty*. Rome.

IFAD. 2004. *Rural Finance Policy*. Rome.

IFAD. 2005. *An Independent External Evaluation of the International Fund for Agricultural Development*. Rome: Office of Evaluation.

IFAD. 2006. *IFAD Policy on Sector-wide Approaches for Agriculture and Rural Development*. Rome.

IFAD. 2007a. *IFAD Strategic Framework 2007–2010*. Rome.

IFAD. 2007b. *IFAD's Field Presence Pilot Programme: Corporate-level Evaluation*. Rome: Office of Evaluation.

IFAD. 2007c. *Supervision and Implementation Support Policy*. Rome.

IFAD. 2007d. *Knowledge Management Strategy*. Rome.

IFAD. 2007e. *Private-Sector Development and Partnership Strategy*. Rome.

IFAD. 2008. *Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations*. Rome: Office of Evaluation.

International Monetary Fund. 2009. *World Economic Outlook: Update* (January). Washington, DC.

OECD. 2008. *Survey on Monitoring the Paris Declaration: Effective Aid by 2010? What It Will Take*. Accra: Third High Level Forum on Aid Effectiveness.

OECD/DAC. 2002. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management*. Paris: OECD/Development Assistance Committee.

Pardey, P.G., J.S. James and J.M. Alston. 2008. *Agricultural R&D Policy: A Tragedy of the International Commons*. Minneapolis: University of Minnesota.

McCullough E.B., P.L. Pingali and K.G. Stamoulis. 2007. *The Transformation of Agri-Food Systems*. Rome: FAO.

Ndulu, B., L. Chakraborti, V. Ramachandran and J. Wolgin. 2007. *Challenges of African Growth: Opportunities, Constraints and Strategic Directions*. Washington, D.C.: World Bank.

World Bank. 2007. *World Bank Assistance to Agricultural Development in Sub-Saharan Africa: An IEG Review*. Washington, D.C.

World Bank. 2008. *World Development Report: Agriculture for Development*. Washington, D.C.

World Bank. 2009. *World Bank Global Evaluation of Agriculture Programmes*. Washington, D.C., forthcoming

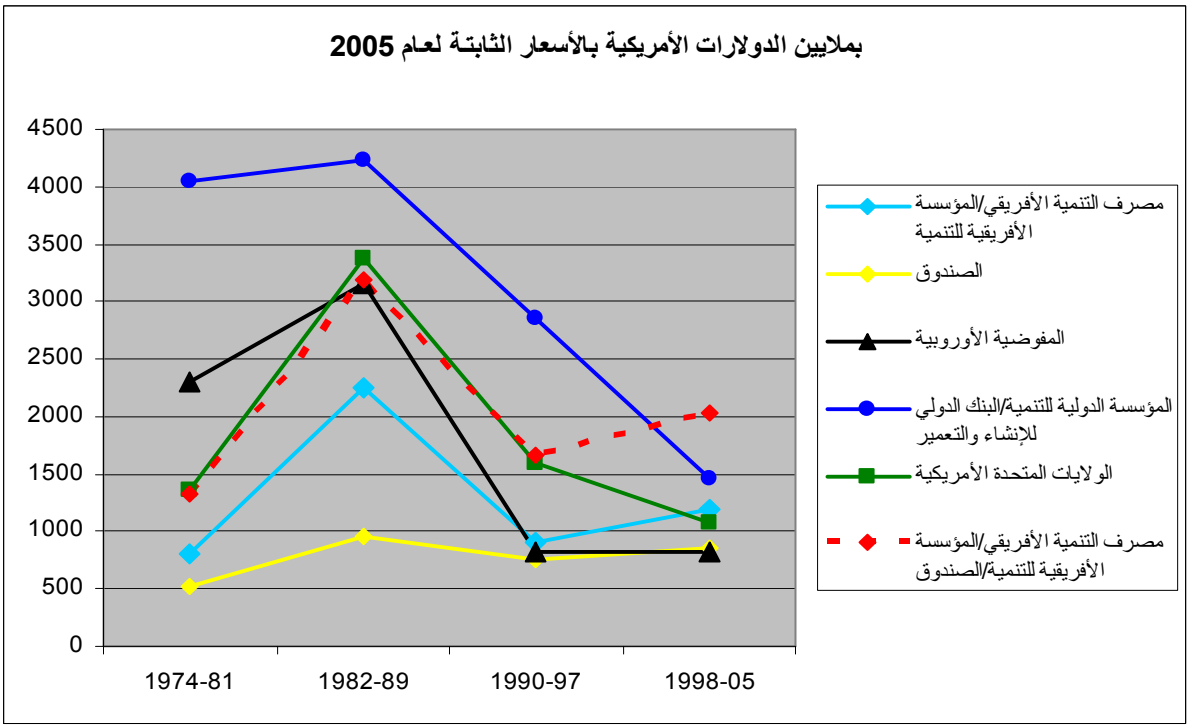
تعريف معايير التقييم المستخدمة في التقييم المشترك

المعيار	التعريف[1]
أداء المشروعات	
الصلة	مدى اتساق أهداف الأنشطة الإنمائية مع متطلبات المستفيدين، والاحتياجات القطرية، والأولويات المؤسسية، وسياسات الشركاء والجهات المانحة. وهو يقتضي أيضا تقييم اتساق المشروعات في تحقيق أهدافها.
الفعالية	إلى أي حد تحققت أهداف النشاط الإنمائي، أو يتوقع لها أن تتحقق مع مراعاة أهميتها النسبية.
الكفاءة	قياس كيفية تحويل الموارد/المدخلات الاقتصادية (الأموال والخبرة والوقت وما إلى ذلك) إلى نتائج.
الأثر على الفقر	
	يعرف الأثر بأنه التغيرات التي طرأت أو من المتوقع أن تطرأ على حياة الفقراء الريفيين (ما إذا كانت إيجابية أم سلبية، مباشرة أم غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة) نتيجة للأنشطة الإنمائية.
الدخول والأصول الأسرية	يعد الدخل الأسري وسيلة لتقييم تدفق الفوائد الاقتصادية التي تؤول إلى فرد أو مجموعة، بينما تتصل الأصول برصيد البنود المتراكمة ذات القيمة الاقتصادية.
الرأسمال والتمكين البشري والاجتماعي	يشمل الرأسمال والتمكين البشري والاجتماعي تقييم التغيرات التي طرأت على تمكين الأفراد، وجودة منظمات ومؤسسات الأهالي، وقدرات الفقراء الفردية والجماعية.
الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية	تتصل التغيرات في الأمن الغذائي بتوافر الغذاء وإمكانية واستقرار الوصول إليه بينما تقاس التغيرات في الإنتاجية الزراعية على أساس الغلات.
الموارد الطبيعية والبيئة	يقتضي التركيز على الموارد الطبيعية والبيئة تقييم مدى مساهمة المشروعات في التغيرات الطارئة على حماية إو إحياء أو نضوب الموارد الطبيعية والبيئة.
المؤسسات والسياسات	يرمي هذا المعيار المتصل بالمؤسسات والسياسات إلى تقييم التغيرات في جودة أداء المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية التي تؤثر على حياة الفقراء.
معايير الأداء الأخرى	
الاستدامة	احتمال تواصل الفوائد الصافية الناجمة عن الأنشطة الإنمائية بعد مرحلة الدعم التمويلي الخارجي. وهو يشمل أيضا تقييم احتمال مرونة النتائج الفعلية والمتوقعة بإزاء المخاطر بعد انتهاء مدة المشروع.
تعزيز الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق مناصرة للفقراء	إلى أي حد حققت أنشطة الصندوق الإنمائية ما يلي: (1) أدخلت نهجا ابتكارية في العمل على الحد من الفقر؛ (2) إلى أي حد كررت هذه الأنشطة (أو من المحتمل) تكرارها وتوسيع نطاقها على يدي السلطات الحكومية، والمنظمات المانحة، والقطاع الخاص، والوكالات الأخرى.
الإنجاز الكلي للمشروعات	يقدم هذا المعيار تقييما شاملا للمشروع مستعينا بالتحليل الذي أجري بموجب شتى معايير التقييم المشار إليها أعلاه.
أداء الشركاء	
الصندوق	
الحكومة	
المؤسسات المتعاونة	يقيم هذا المعيار مساهمة الشركاء في تصميم المشروعات وتنفيذها ورصدها ورفع التقارير بشأنها ودعم الإشراف عليها وتنفيذها وتقييمها. وسيقيم أداء كل شريك على أساس فردي مع النظر إلى الدور المتوقع للشريك ومسؤوليته في دورة حياة المشروع.
المنظمات غير الحكومية/ المنظمات المجتمعية	

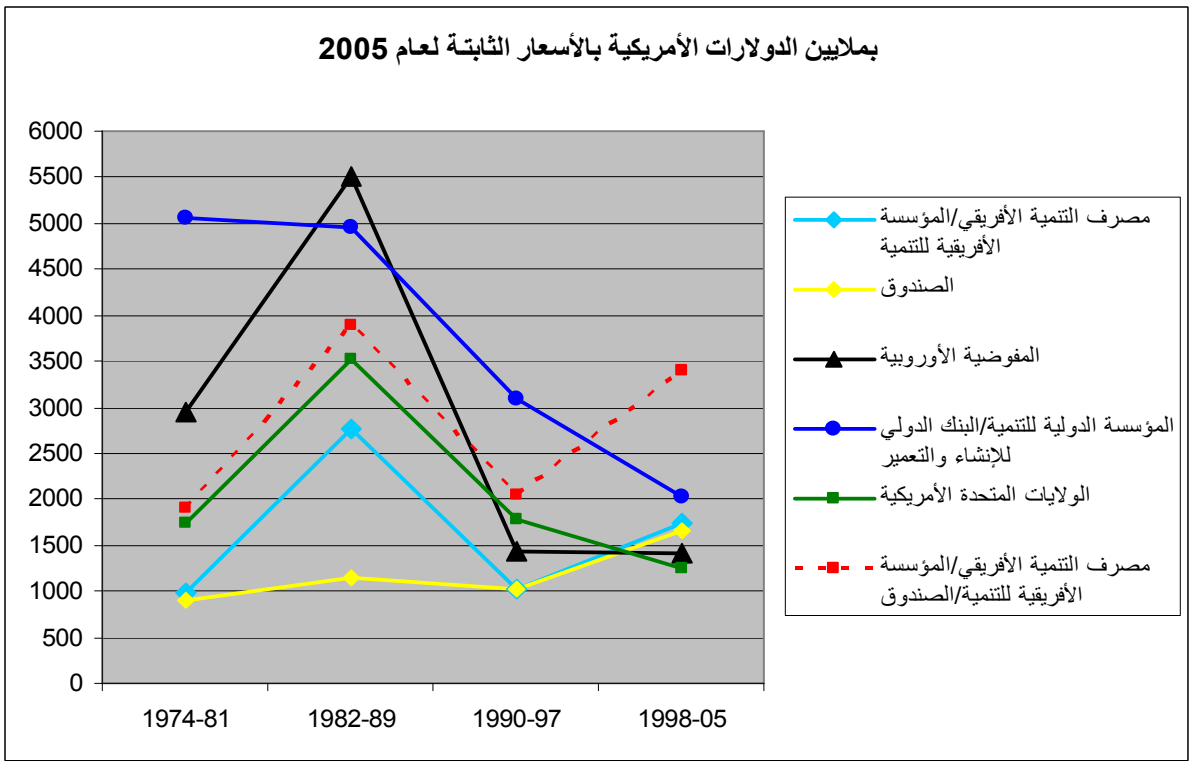
[1] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management* متاح على الموقع: www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf. انظر أيضا مكتب التقييم، *إطار منهجي لتقييم المشروعات* تم الاتفاق عليه مع لجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2003.

المساعدة الإنمائية الرسمية لأفريقيا

الملحق الرابع – الشكل–1: المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة 1974–2005



الملحق الرابع – الشكل 2: المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والتنمية الريفية 1974–2005



مقارنة بين اتفاقية التعاون بين الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومصرف التنمية الأفريقي لسنة 1978 ومذكرة التفاهم بينهما لسنة 2008

	اتفاقية التعاون لسنة 1978	مذكرة التفاهم لسنة 2008
الهدف العام	تعزيز الهدف المشترك للصندوق والمصرف في البلدان ذات العضوية المشتركة	تعزيز الهدف المشترك المتعلق بالحد من الفقر والجوع الريفيين، وتحسين قدرات السكان الريفيين الفقراء، والترويج لروابط الأعمال الريفية ودعم التسيير السليم
الهدف المحدد	يرغب الصندوق في استخدام خدمات المصرف من أجل الاضطلاع بجزء من عمله في مجال التحديد والتحضير والتقييم ولأغراض إدارة القروض	توحيد جهود وموارد كلتا المؤسستين نحو تحسين فعالية المعونة كما أكدت في إعلان باريس: الهدفان التوأمان لتحسين فعالية وكفاءة مساعداتهما الإنمائية المجتمعة بغية التشجيع على مزيد من ملكية البلدان العميلة
الطرائق	تحديد وإعداد المشروعات سيمول الصندوق الخدمات المقدمة من المصرف من أجل المشروعات (التقييم، والتفاوض بشأن القروض، وإدارة القروض، والتمويل المشترك، واضطلاع الصندوق بالاستعراض والرصد، والتقييم اللاحق)	أ) قيام الصندوق وحده بالتمويل مع تقديم المصرف للخدمات بوصفه القائم بإدارة المشروعات ب) التمويل المشترك ج) ترتيبات للمشاركة في تقدير المشروعات والتفاوض بشأن القروض وإقرارها وإدارتها
الموضوعات		التمويل المشترك للأنشطة الإنمائية تعزيز القطاع الخاص والتمويل الصغري بناء القدرات استراتيجيات الحد من الفقر التسيير السليم التدخل المشترك بعد النزاع وفي الدول الهشة برامج تبادل الموظفين الأنشطة المشتركة في دورة المشروعات القضايا المشتركة مثل فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والطاقة والبيئة، والتمايز بين الجنسين تبادل المعلومات قطاعات الشراكة الأخرى كما قد يُتفق عليها
القطاعات		الزراعة والتنمية الريفية تنمية القطاع الخاص والتمويل الصغري البنى الأساسية الريفية مرافق الطاقة المجتمعية على النطاق الصغير
التنفيذ	المساعدة عن طريق العمل الميداني أو العمل المكتبي	تنظيم بعثات مشتركة الاشتراك في الحوار تنظيم مناسبات معرفية التعاون في التدريب تقديم تقارير نصف سنوية إنشاء شبكات تقنية
رفع التقارير	بين حين وآخر	الاجتماع مرتين في السنة على الأقل
التكاليف	سيسدد الصندوق للمصرف التكاليف الإضافية للخدمات التي يؤديها المصرف نيابة عن الصندوق	سيتحملها أحد الطرفين أو كلاهما طبقا للاتفاقات التي يتوصل إليها الطرفان قبل تنفيذ الأنشطة المعنية

الأهداف الاستراتيجية لمصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية بالنسبة للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا

	المصرف (منذ 2008/2007[1])	الصندوق (منذ 1998[2])
الأهداف المؤسسية	"سيزيد المصرف من الانتقاء مع تركيز تشغيلي خاص على البنى الأساسية، والتسيير، وتنمية قطاع خاص أقوى، والتعليم العالي. وسيساهم المصرف مباشرة عن طريق الاستثمارات في هذه المجالات في التكامل الإقليمي، والبلدان ذات الدخل المتوسط، ومساعدة الدول الهشة، والتنمية البشرية، والزراعة." "سيكون للمصرف تركيز على الحد من الفقر، وذلك أساسا عن طريق دعم العوامل الدافعة إلى نمو وفرص وتكامل اقتصادي أقوى وأكثر إنصافا."	"تمكين الفقراء من التغلب على فقرهم عن طريق تعزيز التنمية الاجتماعية، والمساواة بين الجنسين، وتوليد الدخول، وتحسين التغذية، والاستدامة البيئية ، والتسيير السليم، وذلك بتمكين السكان الفقراء بحيث يزودون بمعارف أكثر وأفضل، ويوسع نطاق تأثيرهم على السياسات وتحسن قدرتهم على التفاوض في السوق."
الأولويات الرئيسية بالنسبة للمصرف	بالنسبة للزراعة، يترجم التركيز المؤسسي للمصرف على البنى الأساسية، والتسيير، وإشراك القطاع الخاص، والتعليم العالي إلى الأولويات الاستراتيجية التالية: • التوسع في البنى الأساسية الريفية وإنتاج المحاصيل، وبخاصة من حيث توفير المياه للزراعة، والطرق الريفية، والأسمدة • التركيز بصفة خاصة على الأرز، والثروة الحيوانية، ومصايد الأسماك • تكنولوجيات ما بعد الحصاد، والأسواق، والاستثمارات في الأعمال التجارية الزراعية • إدارة الموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره عن طريق: • بناء القدرات وتقديم المشورة السياساتية من أجل التسيير والتجارة الزراعيين • تنشيط استثمارات القطاع الخاص، والشراكات بين القطاعين العام والخاص في الزراعة • الترويج للعلوم الأفريقية، وتطوير التكنولوجيا، والبحوث الزراعية	تقوية قدرة السكان الريفيين الفقراء عن طريق التمكين وبناء المؤسسات حتى يكتسبوا المهارات والمنظمات اللازمة لما يلي: • تحسين سياسات التنمية الريفية • رفع إنتاجية الموارد الزراعية والطبيعية (الأراضي والمياه) وتحسين فرص الوصول إلى التكنولوجيا • زيادة فرص الوصول إلى الأسواق المالية والأسواق الأخرى • الحد من التعرض للصدمات الكبرى • تنويع العمالة الريفية
مبادئ العمل	• تعميم الاهتمام بالتمايز بين الجنسين • تغير المناخ والبيئة • توليد المعارف والابتكار	• التركيز الاستراتيجي • الاستهداف • تمكين السكان الريفيين الفقراء • المساواة بين الجنسين • الشراكات • الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق

[1] من خطة المصرف متوسطة الأجل للفترة 2008–2012؛ واستجابة مجموعة مصرف التنمية الأفريقي للآثار الاقتصادية للأزمة المالية، 2009؛ ومشروع استراتيجية وخطة عمل دائرة الزراعة والصناعة الزراعية لسنة 2007.

[2] من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002-2006، روما، 2002، والإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010: تمكين الفقراء الريفيين من التغلب على الفقر، روما، 2006. أعاد الإطار الاستراتيجي الجديد ترتيب الأهداف ولكنه لم يغيرها بصفة أساسية.

المشروعات التي تلقت تمويلا مشتركاً من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومصرف التنمية الأفريقي، 1978–2009
(مرتبة حسب تاريخ الموافقة، ابتداء بآخرها)

الرقم	*البلد*	*المشروعات*	الموافقة	*الإنجاز*	*وضع التوصيات*	*مصرف التنمية الأفريقي*	*الصندوق*	*جهات أخرى*	الحكومة/ المستفيدون	*المجموع*	جهات مانحة متعددة	مشاركون آخرون في التمويل/إشراف من الصندوق	تعليقات
		المشروعات الموافق عليها منذ 1990	التواريخ المبلغة من الصندوق قد تختلف بالنسبة للمصرف			*ملايين الدولارات الأمريكية*						
1	غانا	برنامج التمويل الريفي والزراعي	17/12/08	لا ينطبق	لم يوقع بعد	4.94	5.99	17.661	13.28	41.87	جهات مانحة متعددة	بتمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية بإشراف من البنك الدولي	بادر به الصندوق وأقره؛ ذكرت المؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الأفريقي كمشاركين محتملين في التمويل؛ متابعة لمشروع الخدمات المالية الريفية لعام 2000 الحاصل على تمويل مشترك
2	جمهورية تنزانيا المتحدة	برنامج تنمية القطاع الزراعي	17/12/08	لا ينطبق	جارٍ	59.87	36.00	167.79	51.90	315.56	جهات مانحة متعددة	المؤسسة الدولية للتنمية وجهات أخرى	نهج قطاع زراعي شامل؛ تمويل نظير مع عدد من المانحين الآخرين
3	مدغشقر	مشروع دعم منظمات المزارعين المهنية والخدمات الزراعية	11/09/08	لا ينطبق	وقع (من قبل الصندوق فقط)	8.20	19.19	19.689	9.32	56.39	جهات مانحة متعددة	إشراف مباشر من الصندوق	بادر به الصندوق وأقره؛ ذكر الاتحاد الأوروبي، ومصرف التنمية الأفريقي والوكالة الفرنسية للتنمية كمشاركين محتملين في التمويل؛ مشروع المقاولين الريفيين الشباب – لمصرف التنمية الأفريقي
4	جيبوتي	برنامج لتعبئة المياه السطحية والإدارة المستدامة للأراضي	13/12/07	لا ينطبق	جارٍ	0.28	3.00	2.172	6.18	11.64	جهات مانحة متعددة	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	مرفق المياه الأفريقي؛ توسيع نطاق مشروع الصندوق
5	غانا	برنامج النمو الريفي في المناطق الشمالية	13/12/07	لا ينطبق	جارٍ	61.22	22.73	0	19.61	103.55		إشراف مباشر من الصندوق	بمبادرة من الصندوق بعد انخراط طويل الأجل في شمال غانا؛ قامت الحكومة بدعوة المصرف كمشارك رئيسي في التمويل؛ تقديرات منفصلة
6	أوغندا	برنامج تحسين البنى الأساسية	12/09/07	لا ينطبق	جارٍ	43.83	15.01	0	6.12	64.97		إشراف مباشر من الصندوق	بمبادرة من مصرف التنمية

الرقم	البلد	المشروعات	الموافقة	الإنجاز	وضع التوصيات	مصرف التنمية الأفريقي	الصندوق	جهات أخرى	الحكومة/ المستفيدون	المجموع	جهات مانحة متعددة	مشاركون آخرون في التمويل/إشراف من الصندوق	تعليقات
		المشروعات الموافق عليها منذ 1990	التواريخ المبلغة من الصندوق قد تختلف بالنسبة للمصرف			ملايين الدولارات الأمريكية							
		الزراعية المجتمعية											الأفريقي؛ دراسة قطاعية في 2005، تبعتها بعثة تقدير؛ أعرب الصندوق عن دعمه
7	غامبيا	مشروع الإدارة التشاركية المتكاملة لمستجمعات المياه	21/04/04	لا ينطبق	جارٍ	7.08	7.09	0	3.37	17.53		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	الصندوق الاستئماني النيجيري
8	موزامبيق	برنامج مساندة التمويل الريفي	17/12/03	لا ينطبق	جارٍ	5.45	9.46	16.35	3.05	34.31	جهات مانحة متعددة	إشراف مباشر من الصندوق	يذكر تقرير تقييم أداء الموظفين لمصرف التنمية الأفريقي تمويلا نظيراً من الصندوق في برنامج الوساطة المالية الريفية؛ بمبادرة من الصندوق؛ قدم مصرف التنمية الأفريقي أموال تكميلية
9	بوركينا فاسو	برنامج استثمارات المجتمعات المحلية في تحسين الخصوبة الزراعية	11/09/03	لا ينطبق	جارٍ	7.48	12.07	1.006	6.32	26.87		إشراف مباشر من الصندوق	بمبادرة من الصندوق
10	غانا	مشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الثانية	05/09/02	لا ينطبق	جارٍ	10.01	11.25	0	8.02	29.27		إشراف مباشر من الصندوق	متابعة لمشروع مساندة المشروعات الفردية الصغيرة في الريف – المرحلة الأولى لتكراره في المزيد من المناطق؛ بعثة مشتركة من أجل المرحلة الثانية من المشروع مع الصندوق
11	سوازيلند	مشروع تكثيف الري لأصحاب الحيازات الصغيرة في الحوض الأسفل لنهر أوسوتو – المرحلة الأولى	06/12/01	لا ينطبق	جارٍ	12.68	14.96	51.499	31.45	110.59	جهات مانحة متعددة	المؤسسة الدولية للتنمية، إشراف مباشر من الصندوق	تقدير مشترك من قبل جميع الجهات المانحة؛ نشأ عن مشروع للاتحاد الأوروبي
12	جمهورية تنزانيا المتحدة	برنامج تطوير نظم التسويق الزراعي	06/12/01	لا ينطبق	جارٍ	14.46	16.35	5.573	5.92	42.30	جهات مانحة متعددة	المؤسسة الدولية للتنمية، إشراف مباشر من الصندوق	
13	بنن	برنامج مساندة تنمية مصايد الأسماك	06/12/01	لا ينطبق	جارٍ	10.01	10.01	0	5.98	25.99		إشراف مباشر من الصندوق	بمبادرة من الصندوق؛ تصميم

الرقم	*البلد*	*المشروعات*	الموافقة	*الإنجاز*	*وضع التوصيات*	*مصرف التنمية الأفريقي*	*الصندوق*	*جهات أخرى*	الحكومة/ المستفيدون	*المجموع*	جهات مانحة متعددة	مشاركون آخرون في التمويل/إشراف من الصندوق	تعليقات
		التواريخ المبلغة من الصندوق قد تختلف بالنسبة للمصرف											
		المشروعات الموافق عليها منذ 1990				*ملايين الدولارات الأمريكية*							
		الحرفية القائمة على المشاركة											مركز الاستثمار في منظمة الأغذية والزراعة؛ بعثة تقدير مشتركة (الصندوق/المصرف)
14	إثيوبيا	برنامج الوساطة المالية الريفية	06/12/01	لا ينطبق	جارٍ	37.50	25.69	0	25.54	88.73		بإشراف من البنك الدولي (ولكن لا تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية)	الصندوق/المصرف ومصارف تجارية
15	غانا	مشروع الخدمات المالية الريفية	03/05/00	30/06/00	أغلق	5.01	11.00	5.133	1.82	22.96	جهات مانحة متعددة	المؤسسة الدولية للتنمية، إشراف مباشر من الصندوق	تمويل نظير، بمبادرة من البنك الدولي/الصندوق (مرحلة ما قبل التقدير)؛ يأخذ المصرف مكون (المؤسسات)
16	أوغندا	برنامج تحديث الزراعة في منطقة محددة	08/12/99	لا ينطبق	أغلق	13.20	13.20	30.6	4.20	61.2			بادر به الصندوق كبرنامج تحديث الزراعة في منطقة محددة؛ تم تقديره والموافقة عليه من قبل الصندوق؛ دعت الحكومة المصرف للمشاركة في مكون طرق الوصل ووافق الصندوق؛ جرى التقدير من قبل المصرف
17	الكاميرون	مشروع مساندة برنامج البحوث وخدمات الارشاد الزراعية الوطنية	10/09/98	31/12/02	أغلق	10.31	10.52	15.138	10.12	46.08	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	بمبادرة من البنك الدولي/الصندوق، يغطي مكون البحوث الزراعية
18	غامبيا	برنامج التنمية الزراعية: في الأراضي المنخفضة	12/04/95	31/12/04	أغلق	5.68	5.06	0	0.92	11.66		إشراف مباشر من الصندوق	يستند إلى تمويل مشترك طويل الأجل من الصندوق/المصرف لتنمية الأرز في غامبيا
19	ملاوي	مشروع الخدمات الزراعية، المشروع الفرعي للأمن الغذائي لأصحاب الحيازات الصغيرة	15/09/93	31/03/00	أغلق	12.69	13.00	45.72	7.72	79.14	جهات مانحة متعددة	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	
20	غينيا	مشروع التنمية الريفية في سيغيري – المرحلة الثانية	04/09/91	31/03/97	أغلق	9.59	12.48	0	4.89	26.97		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	مشروع ري، المرحلة الثانية

الرقم	*البلد*	*المشروعات*	الموافقة	*الإنجاز*	*وضع التوصيات*	*مصرف التنمية الأفريقي*	*الصندوق*	*جهات أخرى*	الحكومة/ المستفيدون	*المجموع*	جهات مانحة متعددة	مشاركون آخرون في التمويل/إشراف من الصندوق	تعليقات
		المشروعات الموافق عليها منذ 1990	التواريخ المبلغة من الصندوق قد تختلف بالنسبة للمصرف			*ملايين الدولارات الأمريكية*							
21	المغرب	تنمية الإنتاج الحيواني وتطوير المراعي في الإقليم الشرقي	19/04/90	31/12/01	أغلق	14.20	14.00	0.88	17.90	45.22		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	مشروع ثروة حيوانية، تقدير مشترك من الصندوق والمصرف
22	رواندا	مشروع التنمية الزراعية في بيومبا – المرحلة الثانية	01/10/90	30/06/01	أغلق	6.47	8.73	0	4.30	19.50		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	متابعة لمشروع سابق بتمويل مشترك من الصندوق والمصرف
23	بوروندي	مشروع تطوير الزراعة الرعوية في بوتوتسي	29/11/88	31/12/04	أغلق	8.96	8.96	0	1.85	19.77		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
24	الرأس الأخضر	مشروع تنمية مصايد الأسماك الحرفية	02/12/87	30/06/95	أغلق	5.7	5.7	1.1	1.9	14.4		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
25	غينيا	مشروع جيكيدو للتنمية الزراعية	04/09/85	31/12/91	أغلق	6.3	5	6.6	6.5	24.4	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
26	ليبريا	المشروع الثاني للتنمية الزراعية في مقاطعة بونغ	04/04/84	30/06/88	أغلق	2.672	5.8	4.55	0.608	13.63	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
27	غينيا – بيساو	مشروع تنمية زراعة الأرز في تومبالي	21/04/82	30/06/93	أغلق	6	8	1.1	1.2	16.3		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
28	بوتسوانا	برنامج تنمية الأراضي الصالحة للزراعة – مشروع المرحلة الأولى	17/12/81	31/12/92	أغلق	7.56	7.57	8.84	5.42	29.39	جهات مانحة متعددة	إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
29	غامبيا	مشروع أصحاب الحيازات الصغيرة في جاهالي وباتشار	17/12/81	31/12/91	أغلق	5.1	5.22	5.65	1	16.97	جهات مانحة متعددة	إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
30	سيراليون	مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في المنطقة الشمالية – المرحلة الثانية	22/04/81	30/09/87	أغلق	8.5	5.985	10.5	2.7	27.685	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
31	رواندا	مشروع التنمية الريفية في بيومبا	17/12/81	31/12/89	أغلق	11.3	11.22	0	2	24.52		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
32	جمهورية الكونغو	مشروع الذرة لصغار أصحاب	17/09/80	31/12/89	أغلق	6.4	15	11	6.1	38.5	جهات	تمويل مشترك من المؤسسة	

الرقم	*البلد*	*المشروعات*	الموافقة	*الإنجاز*	*وضع التوصيات*	*مصرف التنمية الأفريقي*	*الصندوق*	*جهات أخرى*	الحكومة/ المستفيدون	*المجموع*	جهات مانحة متعددة	مشاركون آخرون في التمويل/إشراف من الصندوق	تعليقات
		المشروعات الموافق عليها منذ 1990	التواريخ المبلغة من الصندوق قد تختلف بالنسبة للمصرف			*ملايين الدولارات الأمريكية*							
	الديمقراطية	الحيازات									مانحة متعددة	الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
33	السودان	مشروع حلفا الجديدة لإحياء منشآت الري	07/05/80	30/06/88	أغلق	10	15.057	40	63.7	128.757	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
34	غينيا	مشروع التنمية الريفية لسيغيري	12/05/80	30/06/92	أغلق	9.1	12.5	0	10	31.6		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
35	بوروندي	مشروع التنمية الريفية لمباندا الشرقية	18/12/79	31/12/92	أغلق	9.5	14.5	8.75	9.7	42.45	جهات مانحة متعددة	إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	
36	جمهورية أفريقيا الوسطى	مشروع تنمية الثروة الحيوانية	27/03/79	31/03/86	أغلق	3.3	2.5	3	4.8	13.6	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
37	الصومال	مشروع التنمية الزراعية في إقليم باي	18/12/79	30/09/88	أغلق	8.9	8	22.5	5.6	45	جهات مانحة متعددة	تمويل مشترك من المؤسسة الدولية للتنمية/بإشراف من البنك الدولي	
38	الرأس الأخضر	مشروع أسومادا للتنمية الزراعية المتكاملة	11/12/78	31/12/83	أغلق	2.084	3.82	0	0.427	6.331		إشراف من مصرف التنمية الأفريقي	

أمثلة للممارسات السليمة من الاستراتيجيات القطرية وتصميم المشروعات المشتركة مؤخرا بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية[1]

القضايا	المصرف	الصندوق
التركيز على الفقر الريفي	قارنت وثيقة المصرف الاستراتيجية القطرية في موزامبيق بين توزيع حافظة المصرف بالنسبة لكل إقليم وبين عدد الفقراء في كل محافظة، وأوصت بزيادة التركيز على المحافظات الشمالية. في بوركينا فاسو سيجري برنامج دعم الزراعة في المناطق المتاخمة للحضر[2] استقصاء اجتماعيا اقتصاديا ستحدد على أساسه مؤشرات الأداء بحسب نوع الجنس. وفي كينيا تتضمن أطر المصرف المستندة إلى النتائج مؤشرات خاصة بالفقر.	أجرى الصندوق تحليلا مفصلا للفقر في كثير من البلدان بغية تحسين استراتيجياته في مجال الاستهداف. ومثال ذلك أن تدخلات الصندوق في نيجيريا ترتبط بتقدير الاحتياجات ذات الأولوية وتهدف إلى معالجة أسباب الفقر. وفي كينيا استعرض الصندوق استراتيجيات سبل العيش لدى السكان الريفيين الفقراء، وانتقاء الأنشطة في إطار المشروعات يتضمن على وجه التحديد الأنشطة التي سيعتمدها السكان الريفيون الفقراء. وفي موزامبيق حسنت المشروعات الجديدة في حافظة الصندوق استخدامها لمؤشرات نواتج الفقر.
التكيف مع السياق القطري والخصائص القطاعية	في كينيا استعرض المصرف جوانب محددة من السياق القطاعي مثل سياسات استخدام الأراضي وحيازتها، وصمم أنشطة المشروعات وفقا لذلك. وفي نيجيريا ترتكز تدخلات المصرف على استعراض للتجارب السابقة يُجرى عن طريق استعراض تقني للبرنامج الوطني للأمن الغذائي. كما استخدم المصرف مصفوفات وجداول مواضيعية للنتائج لعرض مبررات تدخلات الحافظة في سياق الاحتياجات القطرية والقطاعية. وفي نيجيريا تستخدم وثيقة الاستراتيجية القطرية مصفوفة مواضيعية للنتائج لتوضيح الطريقة التي ربطت بها التدخلات الاستراتيجية بالأركان ذات الصلة في الاستراتيجية الوطنية للتمكين والتنمية الاقتصادية، وبذلك أبرز ارتباطها بالتحديات السياقية الأعم التي تم تحديدها.	في رواندا ا أجرى الصندوق تحليلا لجوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين بغية تحديد القدرات والفجوات. وفي كينيا استعرض الصندوق التجارب السابقة وأدخل تغييرات لتحسين البيئة التشغيلية (المراجعات الجارية، وتحقيق لا مركزية وحدات إدارة المشروعات وما إلى ذلك).
المواءمة مع أطر السياسات وشبكات التسيير	واءم المصرف مع المؤسسات القطرية في بوركينا فاسو وكينيا وموزامبيق. وفي بوركينا فاسو سيتولى إدارة المشروع اللامركزي لدعم التنمية الريفية فريق للتنسيق في نطاق وزارة الزراعة. غير أنه ليس من الواضح كيف يختلف هذا الفريق عن وحدة لإدارة المشروع. وفي كينيا ستتولى المؤسسات الحكومية تنفيذ المشروعات. ومثال ذلك أن الحكومة ستنشر موظفي وحدة تنسيق المشروعات التابعة لمشروع تنمية البستنة على النطاق الصغير. ويرتبط الإطار المستند إلى النتائج بالبرنامج الاستثماري لاستراتيجية الانتعاش الاقتصادي من أجل إنشاء الثروة والعمالة.	المواءمة قوية في موزامبيق حيث يقوم الصندوق بدعم مكون في النهج القطاعي الشامل (البرنامج الوطني للتنمية الزراعية). وترمي مشروعات الصندوق في السودان إلى تقوية قدرة الحكومة على تسهيل التخطيط الاقتصادي العادل (برنامج إدارة الموارد في غرب السودان). ويرمي أحدث المشروعات، مشروع تنمية سبل المعيشة في جنوب السودان، إلى إنشاء قدرات على التخطيط ووضع الميزانيات حيث لا توجد. وهو يدعم الآلية المحلية لمنح صندوق التنمية ويقدم مبررا للآلية المقترحة لتقديم المنح/الصرف وأهميتها في سياق ما بعد النزاع. وقد واءم الصندوق مع المؤسسات الوطنية في جمهورية تنزانيا المتحدة حيث توزع أموال المنح والقروض المقدمة من الصندوق من خلال الخزانة الوطنية. ووحدات تنسيق المشروعات معممة تماما في وكالة التنفيذ الحكومية الرئيسية. وستتولى القيام بالرصد والتقييم شراكات خاصة للتنفيذ وستطابق نظام رصد الفقر التابع للاستراتيجية

[1] أجري هذا التحليل في سياق استعراض الجودة عند العبور (انظر الذيل 4 في الوثيقة "تحليل حافظة المصرف والصندوق في التنمية الزراعية والريفية في أفريقيا – التغيرات في جودة المشروعات عند العبور والاستراتيجيات القطرية في مجموعة منتقاة من البلدان الأفريقية."

[2] مشروع دعم برنامج التنمية الإقليمية المتكاملة في بحيرة تنجانيقا.

القضايا	المصرف	الصندوق
	وفي موزامبيق ترتكز آليات الرصد والتقييم في وثيقة الاستراتيجية القطرية على مصفوفة إطار تقييم الأداء في برنامج دعم الحد من الفقر المطلق. وفي بوركينا فاسو أيضا تقوم مديرية التعاون في نطاق وزارة المالية بتنسيق المساعدات الدولية. ويعمل المصرف حاليا مع الحكومة لوضع استراتيجية للتنسيق ولإقامة نظام تشغيلي للرصد والتقييم.	الوطنية للنمو والحد من الفقر.
المواءمة مع نظم الإدارة المالية العامة القطرية	في المغرب واءم المصرف عملياته مع قوانين ولوائح التوريد الوطنية. والمصرف ملتزم في موزامبيق بتقديم دعم مباشر للميزانية. واستراتيجية المصرف هي زيادة النسبة المئوية للدعم المعتمد على النظم الحكومية للإدارة العامة والشراء من 9 في المائة في 2005 إلى 40 في المائة بحلول 2009. إلا أن الروابط مع الإدارة المالية العامة ليست واضحة في وثائق المشروعات. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة يقدم المصرف دعما لميزانية وثيقة استراتيجية الحد من الفقر. وفي الوقت الحاضر يساهم المصرف، بناء على استعراض تجاربه في تقديم الدعم للميزانيات، في برنامج تنمية قطاع الزراعة – صندوق سلة المرحلة الأولى. وسيستخدم أيضا إطار الإنفاق متوسط الأجل، والخطط المحلية للتنمية الزراعية وتحويلات المنح لتقوية النظم الحكومية القائمة.	وائم الصندوق مع نظم الإدارة المالية العامة في كينيا وموزامبيق وجمهورية تنزانيا المتحدة. ففي كينيا، وفي إطار برنامج تسويق محاصيل البستنة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة، سترسل الميزانية السنوية لوزارة الزراعة لإدخالها في إطار الإنفاق متوسط الأجل للوزارة وبعد ذلك في التقديرات الحكومية المطبوعة. وفي موزامبيق ينسق برنامج الدعم الزراعي إجراءات الإدارة المالية (التوريد والصرف والحسابات والمراجعة) في إطار البرنامج الوطني للتنمية الزراعية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة توزع أموال القروض والمنح المقدمة من الصندوق من خلال الخزانة الوطنية وهي مواءمة مع دورة الإدارة المالية العامة وإطار الإنفاق متوسط الأجل. وفي إطار المشروعات ينقل تدفق الأموال عن طريق الوزارة المنفذة وهو مواءم مع خطة العمل والميزانية السنوية للوزارة.
التنسيق	المصرف ملتزم بإجراء استعراضات مشتركة في موزامبيق . وفي بوركينا فاسو من المزمع إقامة لجنة إقليمية للتنسيق من أجل إقامة علاقات تآزر. وفي موزامبيق وبوركينا فاسو ترد في برنامج الصندوق للفرص الاستراتيجية القطرية قائمة بـــأنشطة الجهات المانحة الأخرى لقطاع الزراعة والتنمية الريفية والتي يمكن أن تكون لها علاقات تآزر مع الصندوق. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة يتطابق انتقاء المصرف للتدخلات الإقليمية مع استراتيجية المساعدة المشتركة. كما يتطابق مع استراتيجية حكومة جمهورية تنزانيا المتحدة التي ترمي إلى تخصيص مناطق ومقاطعات محددة لجهات مانحة محددة كوسيلة لتبسيط تدخلات الجهات المانحة وتلافي التداخل.	في كينيا يشارك الصندوق في التنسيق بين الجهات المانحة ومجموعات العمل القطاعية، وهو يهدف أيضا إلى موازنة زيادة الحضور الميداني مع التزامه بالتنسيق والمواءمة. وفي مالي يشارك الصندوق في أطر التنسيق للقطاع الريفي عن طريق وحدة حوار السياسات الممولة بمنح من الصندوق. والصندوق ملتزم ببرنامج التنسيق في رواندا ا. وقد عزز حضوره الميداني وسيؤدي دورا أنشط في مجموعة التنسيق بين شركاء التنمية.
استهداف المستفيدين	في موزامبيق يركز المصرف بوضوح على التمايز بين الجنسين، وتتضمن وثائق المشروعات موجزا عن التمايز بين الجنسين. وفي نيجيريا صنف موجز المستفيدين النهائيين بحسب الفقر والتمايز بين الجنسين وفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، ونفذت تدابير محددة	في غانا يراعي الاستهداف الأبعاد الجغرافية والقطاعية والاجتماعية. وقد أجري أيضا تحليل لجدوى الاستهداف مع التركيز على الجوانب الخاصة بفرص الوصول إلى الموارد والحماية الاجتماعية. وفي كينيا يهدف الصندوق إلى تحسين الاستهداف عن طريق وضع نهج لمناطق التركيز الإنمائي بغية تحسين الاستهداف الجغرافي. ويجري تصنيف المجموعات المستهدفة، ويتم انتقاء الأنشطة على

القضايا	المصرف	الصندوق
	للتغلب على عدم المساواة بين الجنسين في إطار دعم البرنامج الوطني للأمن الغذائي. وستنفذ مشروعات المصرف أيضا في الولايات الجنوبية حيث لا توجد جهة مانحة أخرى تقوم بتنفيذ أنشطة زراعية.	نحو مناصر للفقراء. وفي مالي يميز برنامج الاستثمار والتنمية الريفية في الأقاليم الشمالية المجموعات الاجتماعية ويحدد جوانب الضعف الخاصة بكل مجموعة. وفي رواندا ا يتضمن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مصفوفة تصف مستوى الفقر وأسبابه والاحتياجات ذات الأولوية لكل مجموعة مستهدفة، وتبين استجابات برامج الصندوق. وتم انتقاء المجموعات المستهدفة على أساس الاستقصاء الأسري في 2006. ويناقش مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي القيود المعرقلة لاستهداف النساء ويقترح نهجا لتعميم منظور التمايز بين الجنسين. وفي السودان يتضمن مشروع تنمية سبل المعيشة في جنوب السودان معايير واضحة للاستهداف على أساس تقييم سبل المعيشة والتمايز بين الجنسين، ويحتوي على بعض الضمانات للتأكد من الاستهداف بمزيد من الفعالية. وفي السودان أيضا عمم برنامج إدارة الموارد في غرب السودان بالفعل مشاركة النساء في مكاتب الإرشاد على مستوى الولاية ومستوى المجتمع المحلي وفي المجالس المجتمعية للتنمية. وقد عزز التعميم عن طريق استراتيجية وضعت وصيغت في وحدة تنسيق البرنامج على يدي الموظف المسؤول عن النهوض بالنساء.
مشاركة أصحاب المصلحة	في بوركينا فاسو يرمي كلا المشروعين في الحافظة إلى ضمان مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل دورة المشروعات عن طريق اتباع نهج موجه نحو الطلب في تنفيذ المشروعات على يدي لجان التنمية القروية. كما أن مشروع الاستثمار المجتمعي من أجل الخصوبة الزراعية ضمن المشاركة الفعالة من جانب السكان المحليين في تشخيص وضع خط الأساس. وفي كينيا سيركز المصرف في إطار مشروع تنمية البستنة في الحيازات الصغيرة على الجوانب التنظيمية وتدريب المجتمعات المحلية على النهج التشاركية وإعداد التصميمات التقنية.	في كينيا يضمن برنامج تسويق محاصيل البستنة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة الممول من الصندوق مشاركة أصحاب المصلحة، وذلك بحكم طبيعته الموجهة نحو الطلب. ومثال ذلك أن أصحاب المصلحة في كل مقاطعة سيحددون محاصيل البستنة الثلاثة التي يرون أنها الأهم من حيث إمكانياتها بالنسبة للتخفيف من الفقر. ويعد الشرط القاضي بأن تصبح المجموعات كيانات قانونية لكي تحصل على دعم للمشروعات وسيلة هامة لضمان الاستدامة والفعالية. ومن شأن اتباع نهج أهلي يقوم على عملية مشروع منتجات الألبان الموجه نحو الأسواق (مشاركة وتمكين المزارعين، وتقديم الخدمات الموجهة نحو الطلب، والمشاركة) الذي تم اعتماده في إطار برنامج التسويق التجاري لمنتجات الألبان لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة أن يسهل المشاركة المستدامة عن طريق تمكين أصحاب الحيازات الصغيرة من طلب الوصول إلى الخدمات بأسعار تنافسية. وفي مالي من المتوقع في برنامج الصندوق للاستثمار في الأقاليم الشمالية مشاركة المستفيدين في جميع المراحل، بما في ذلك الرصد والتقييم. وستستعين المشاركة بالقدرات الإدارية المحلية من أجل وضع الخطط ورسم السياسات المناصرة للفقراء. وفي رواندا ا يستخدم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نهجا تشاركيا مجتمعيا في التشخيص لإشراك المجتمعات المحلية على نحو نشط في اتخاذ القرارات والرصد.
حوار السياسات	في نيجيريا يعد تعزيز الحوار والمشاركة فيه هدفا أساسيا للمكتب القطري. وسيبادر المصرف في إجراء حوار مع الحكومة من خلال عملية الاستراتيجية الوطنية للتمكين والتنمية الاقتصادية ومرفق دعم السياسات الزراعية.	في غانا يتلقى كل مشروع الدعم من شراكة لتنفيذ تصميم البرامج تشمل أصحاب المصلحة الرئيسيين بالنسبة للعملية المعنية. وتتضمن معظم المشروعات بعدا سياساتيا. ومثال ذلك أن أحد المكونات في برنامج التمويل الريفي يهدف إلى دعم سياسة غانا في مجال التمويل الصغري. وفي كينيا حدد الصندوق بدقة جوانب معينة سيضطلع فيها بحوار السياسات (التعميم، والاستهداف التشاركي وما إلى ذلك)، وقد حدد أيضا السياسات المعينة التي سيدعمها/سيساعدها (ليس من الواضح ما

القضايا	المصرف	الصندوق
		إذا كانت هناك ميزانية لهذا الغرض). وفي موزامبيق يركز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على تمكنين السكان الريفيين الفقراء من أداء دور نشط في اتخاذ القرارات على المستويين المحلي والوطني عن طريق دعم منظمات صغار المنتجين وتعزيز الشراكات المحلية للتنمية. وفي نيجيريا سيسهل مكتب الحضور القطري الذي أنشئ في 2006 حوار السياسات. وقد حدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية قضايا ليتناولها هذا الحوار، وحدد الأطراف الرئيسية في حوار السياسات. وعلى مستوى المشروعات ستصدر حلقات العمل السنوية لاستعراض تنفيذ البرنامج الريفي لتنمية المشروعات الصغرى توصيات سياساتية تدرج مباشرة في رسم السياسات. وفي رواندا ا حدد الصندوق مجالات معينة لحوار السياسات تشمل أهدافه الاستراتيجة الثلاثة. كما يهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى دعم اشتراك منظمات المزارعين في إدارة البرنامج القطري وفي مفاوضات التجارة الزراعية والمبادرات الإنمائية الوطنية/الإقليمية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة يرمي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى تسهيل حوار أصحاب المصلحة في عملية النهج القطاعي الشامل التي ستكون وسيلة لإجراء الحوار.
المساءلة	في بوركينا فاسو سيكون كل مشروع لجنة توجيهية ترأسها الوزارة المعنية وتتألف من شركاء التنفيذ الرئيسيين (بما في ذلك ممثلو المجتمع المدني). وفي رواندا ا يُستخدم نظام إدارة المعلومات في مشروع دعم التنمية الزراعية في بوغيزيرا لتعميم المعلومات عن أداء المشروعات. ويجري توزيع تقارير فصلية على أصحاب المصلحة.	في موزامبيق يرتكز النهج المتبع في توسيع نطاق برنامج الدعم الزراعي على تقديم الخدمات الموجه نحو الطلب والمساءلة للمستخدمين النهائيين. وفي إطار برنامج ترويج الأسواق الريفية ستنشأ عمليات لتوثق وتجمع وتحلل وتعمم على نحو منظم الدروس المستفادة من مشروعات وبرامج الروابط بالأسواق الوطنية، بما في ذلك برنامج ترويج الأسواق الريفية. وفي رواندا ترمي لجنتان توجيهيتان أنشئتا في إطار مشروع مساندة الخطة الاستراتيجية لتحويل الزراعة إلى ضمان المساءلة على المستوى الوطني ومستوى المقاطعات. وستتولى قيادة اللجنة التوجيهية على المستوى الوطني وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والغابات التي ستوفر الإرشاد السياساتي الأساسي للمشروع وتدرس وتقر خطط العمل والميزانيات السنوية. وعلى مستوى المقاطعات ستتولى السلطات المحلية قيادة اللجان التوجيهية.
الميزة النسبية	في المغرب حدد المصرف ميزته النسبية بأنها تنمية البنى الأساسية. فهو قائد في هذا المجال بينما تنسحب منه الجهات المانحة الأخرى. غير أنه ليس من الواضح ما هي المدخلات التي أسهمت بها الجهات المانحة/الحكومة في تحديد المزية النسبية.	في غانا يحدد الصندوق ميزته النسبية بأنها بناء الشراكات بين المستويات المحلية والمستويات الكلية لاتخاذ القرارات. وفي كينيا اضطلع الصندوق بتحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر في عملياته وأجرى مناقشات مع الجهات المانحة والحكومة من أجل تحديد ميزته النسبية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة أجرى الصندوق عملية لوضع خارطة لمجموعات الجهات المانحة من أجل تحديد ميزته النسبية، وسد الفجوات القائمة والبناء على التدخلات.
الابتكار	في حافظة المصرف في بوركينا فاسو يرمي كلا المشروعين إلى توسيع نطاق مبادراتهما. فسيجري المشروع الاستثماري المجتمعي من أجل الخصوبة الزراعية تجربة لاختبار الأنشطة ثم ينقحها قبل توسيع نطاقها مستخدما نموذج التنمية الموجهة نحو المجتمع المحلي/ صندوق التنمية المحلي الذي استخدمته بنجاح وكالات ومشروعات أخرى.	يناقش برنامج الصندوق للفرص الاستراتيجية القطرية الابتكار في معظم البلدان. ويتصل هذا بصفة رئيسية بالتغيرات في أسلوب التشغيل. ومثال ذلك أنه يشير في كينيا إلى الاستعانة بمقدمي الخدمات من القطاع الخاص من أجل تحسين بناء القدرات. وسيجرب برنامج تسويق محاصيل البستنة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة الاستخدام التشخيصي الابتكاري لسلاسل الأسواق وينقحها خلال تنفيذ البرنامج. وفي موزامبيق يتضمن برنامج الدعم الزراعي وبرنامج ترويج

القضايا	المصرف	الصندوق
		الأسواق الريفية سمات ابتكارية بما في ذلك إضفاء الطابع المؤسسي على قدرات إدارة المعرفة في الحكومة وإتباع نهج مستخدم في البرامج القطرية سيؤدي إلى بناء الشراكات وعلاقات التآزر في برامج الصندوق الجاري تنفيذها. وفي رواندا ستطور الأنشطة الرائدة في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مراكز الابتكار المجتمعية ممارسات زراعية وبيئية جديدة للتعميم على مستوى البلد. ومن المتوقع لمشروع مساندة الخطة الاستراتيجية لتحويل الزراعة أن يدخل نهجا مؤسسية وتكنولوجية ابتكارية، وستدعم المنح إقامة شراكات مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في تطوير نهج ابتكارية. وفي السودان يدعم برنامج إدارة الموارد في غرب السودان حل النزاعات على الموارد بإنشاء مؤسسات لتحسين الحكم المحلي.
الحضور الميداني	يؤدي المكتب القطري للمصرف في نيجيريا دورا هاما في تنسيق الأنشطة مع الجهات المانحة الأخرى وفي تقديم المشورة والإرشاد التقنيين لوكالات التنفيذ ووحدات تنفيذ المشروعات. وتحدد وثائق المشروعات ترتيبات الإشراف. ويجري زيادة عدد الموظفين من أجل تعزيز قدرات المكتب.	في رواندا ا يشرف الصندوق مباشرة على العملية الجديدة، مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي. وسيركز الإشراف على تحقيق أهداف المشروعات، والابتكار، والتطورات المنهجية. كما أن الصندوق أنشأ مكتبا قطريا في جمهورية تنزانيا المتحدة وسيفعل ذلك في كينيا.
إدارة المعرفة		في غانا تشمل آليات تقاسم المعرفة والتعلم ما يلي: فيدأفريكا (الشبكة الإقليمية القائمة على الإنترنت لعمليات الصندوق)؛ ومحور التنمية الريفية؛ وبوابة الفقر الريفي، و"مذكرات التعلم" التي تغذي عمليات التعلم في الصندوق؛ كما تؤدي شراكة تنفيذ تصميم البرامج دورا في مجالات المشورة والتخطيط والشراكات. وفي مالي ستدعم وحدة حوار السياسات إدارة المعرفة. والوحدة مسؤولة عن تنمية المعلومات والمعارف وعن تقاسم وتعميم المعلومات والمعارف. وستستعين الوحدة ببيانات الرصد والتقييم. وفي موزامبيق يرمي برنامج ترويج الأسواق الريفية إلى جمع المعلومات وإدراجها في شبكات المعرفة الإقليمية مثل الشبكات التي يعززها الصندوق عن طريق برنامجه المواضيعي الإقليمي المعني بتعزيز قدرات الدعم من أجل تحسين فرص الوصول إلى الأسواق وإدارة المعرفة ومن خلال الشبكة الإقليمية القائمة على الإنترنت لعمليات الصندوق (فيدأفريكا). وفي نيجيريا يمتلك برنامج تنمية المشروعات الريفية الصغرى استراتيجية واضحة قائمة لإدارة المعرفة. ومن السمات الرئيسية لهذه الاستراتيجية: جمع وتعميم المعلومات من خلال مراكز معلومات الأعمال القائمة على المجتمع المحلي؛ وحلقات العمل السنوية لاستعراض التنفيذ لتقييم سير العمل وتقاسم التجارب؛ وزيارات التبادل؛ وحلقات عمل استعراض السياسات. وفي رواندا ا سيعزز الصندوق إدارة المعرفة من خلال مشروعات وصل نظم المعلومات، والهيئات المحلية/الوطنية والمنظمات المهنية، وبذلك تعمم المعلومات بشأن إنجازات المشروعات والدروس المستفادة وتؤثر على حوار السياسات. ولهذا الغرض أنشئت في إطار مشروع مساندة الخطة الاستراتيجية لتحويل الزراعة مراكز ابتكار مجتمعية لجمع وتعميم المعلومات الأساسية عن النهج الابتكارية. كما أنشئت نظم للمعلومات الإدارية في نطاق وزارة الزراعة والموارد الحيوانية والغابات. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة وضع برنامج دعم المشروعات الريفية

القضايا	المصرف	الصندوق
		الصغرى والصغيرة والمتوسطة استراتيجية لإدارة المعرفة تمول عن طريق المنح. وللاستراتيجية بعدان: "الجمع" و"الوصل". وستحقق هذين البعدين عن طريق اتباع نهج جديدة للتقييم مثل: أهم التغيرات، وضع خرائط النواتج، ونهج حصاد المعارف. وتقام إدارة المعرفة على أساس راسخ منذ البداية. ومثال ذلك أنها تتضمن مرحلة لبحوث العملاء ومراجعة المعارف وتستخدم أدوات الرصد والتقييم (أهم التغيرات وخرائط النواتج) التي ستوفر معلومات عن التغيرات والمكاسب. وستضمن الروابط المقامة بين الرصد والتقييم وإدارة المعرفة إعادة تعبئة الرصد والتقييم وتعميمه.
الإدارة المستندة إلى النتائج	في موزامبيق يبين إطار النتائج المواضيعية كيف ترتبط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بقضايا المخرجات والنواتج في القطاعات ذات الأولوية. وفي نيجيريا تربط مصفوفة النتائج المواضيعية أركان وثيقة الاستراتيجية القطرية بأركان استراتيجية التنمية الاقتصادية. وتقيم المصفوفة سلسلة للنتائج تربط بين أنشطة المصرف، والمؤشرات المتوسطة، والمخرجات والنواتج التي ينبغي تحقيقها في إطار وثيقة الاستراتيجية القطرية من أجل المساهمة في الأهداف الإنمائية طويلة الأجل لنيجيريا. وفي رواندا ا واعم المصرف إطاره المستند إلى النتائج مع إطار الحكومة. ومن ثم كان تقييم المصرف يرتكز على ما تصدره الحكومة من تقارير مرحلية سنوية بشأن وثيقة استراتيجية الحد من الفقر، كما يرتبط بإطار تقييم الأداء المتصل بترتيبات دعم الميزانية. ويحتفظ موقع المشروعات بمعلومات عن أدائها.	في موزامبيق سيقيم برنامج ترويج الأسواق الريفية إطارا للتخطيط والرصد والتقييم سيتتبع إنجازات مخرجات ونواتج البرامج ويتحقق منها. وسيسترشد الإطار بالإطار المنطقي. وفي رواندا ا سيقام نظام للرصد والتقييم على نطاق البرنامج القطري وسيجري تنسيقه مع نظم المعلومات على المستوى الوطني (بما في ذلك نظام رصد استراتيجية التنمية الاقتصادية والحد من الفقر ونظام إدارة المعلومات في وزارة الزراعة والموارد الحيوانية والغابات)، وعلى مستوى المقاطعات. وسينسق هذا النظام أنشطة الرصد والتقييم في حافظة الصندوق بأكملها. وفي السودان تربط مخططات خطة العمل والميزانية السنوية بين المخرجات وتخطيط المشروعات ووضع ميزانياتها. وهناك ميزانية مخصصة للرصد والتقييم على أساس النتائج قيمتها 000 265 دولار أمريكي.
الاستدامة	في كينيا ستُسهل الاستدامة بفضل ملكية أصحاب المصلحة، وتوليد الدخول، والجوانب الموجهة نحو الطلب من المشروعات. وكذلك لن يقام في موزامبيق هيكل لإدارة أي مشروع جديد في إطار مشروع المرأة وتنظيم المشروعات التجارية. فسيدار المشروع في إطار الهياكل القائمة في المديرية الوطنية للنساء. وقد أدرجت مرتبات موظفي المشروعات بالفعل في الميزانيات الوطنية. وفي نيجيريا يرتكز دعم البرنامج الوطني للأمن الغذائي على المشاركة المحلية وقدرات المؤسسات المحلية على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين ضمانا للاستدامة. وستوضع استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية مع إصدار دليل لمؤشرات أداء المؤسسات سيقوي القدرة على الإدارة المالية بغية ترويج استخدام	في عدد من حافظات الصندوق ترتكز الاستدامة واستراتيجيات الانسحاب على مشاركة أصحاب المصلحة وملكيتهم. ومثال ذلك أن البرنامج الريفي لتنمية المشروعات الصغرى في نيجيريا يرمي إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والتزامهم الكاملين منذ بداية البرنامج؛ وبناء قدرة القطاعين العام والخاص على مواصلة تقديم الخدمات؛ وتشجيع المستفيدين على تقاسم التكاليف. وفي رواندا ا ترتكز الاستدامة واستراتيجيات الانسحاب على التأكد منذ البداية من أن الأنشطة ستنفذها الوكالات المحلية المناسبة، مع توفير الدعم والتدريب وبناء القدرات لضمان مواصلة أنشطة توليد الدخل وحماية الأصول. وفي السودان لا يتم انتقاء المشروعات الفرعية المجتمعية إلا عند اقتران المقترحات بشرح واضح للطريقة التي ستشغل بها ويحافظ عليها بواسطة العمل الجماعي و/عائدات الضرائب المحلية.

القضايا	المصرف	الصندوق
	الموارد الوزارية على نحو رشيد وبكفاءة. كما يوجه انتباه إلى استراتيجيات الانسحاب، إذ سيتولى إدارة المشروعات موظفون دائمون في الوزارة الاتحادية للتنمية الزراعية والريفية، وستتحمل ميزانية الحكومة تكاليف التعيين المتكررة. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة من المتوقع أن تُضمن الاستدامة بفضل زيادة التنسيق، واستخدام موظفي الحكومة وملكيتها ومشاركتها.	
إدارة المخاطر	في كينيا حدد المصرف المخاطر الخارجية والمتصلة بالمشروعات، كما حدد استراتيجيات الإدارة. وبالنسبة للمخاطر الخارجية المتصلة بالاقتصاد السياسي، فسيزيد المصرف الحوار مع الحكومة وسيراقب تعيين موظفي المشروعات تلافيا للفساد. أما بالنسبة لمخاطر المشروعات المتصلة بالآثار المناوئة على موارد المياه، فقد تضمن تصميم المشروعات استخدام تصاريح استخراج المياه. وفي موزامبيق يتضمن مشروع سد ماسينغر مجموعة شاملة من تدابير التخفيف البيئية. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، من المتوقع للرصد والتقييم أن يؤدي دورا في إدارة المخاطر.	
الشراكات	في بوركينا فاسو يتضمن برنامج الاستثمار المجتمعي من أجل الخصوبة الزراعية تحليلا مفصلا لمؤسسات القطاع الريفي وإمكانيات الشراكات. وقد عرضت بوضوح ترتيبات الشراكة مع الكوميونات ولجان التنمية القروية بما في ذلك طرائق الوصول إلى صندوق التنمية المحلي في الأدلة الإجرائية التي وضعت بالتعاون مع المشروعات الأخرى مثل البرنامج الوطني لإدارة الأراضي.	في رواندا ا يتضمن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مصفوفة حددت فيها المبادرات التكميلية للجهات المانحة وإمكانيات علاقات الشراكة/التآزر. وقد أقيمت شراكة تقنية في مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه ومن المتوقع أن يتولى فيها المصرف وبرنامج الأغذية العالمي والدائرة الألمانية للتنمية قيادة مكونات فرعية محددة.