

Document: IFAD10/1/R.2
Agenda: 3
Date: 23 January 2014
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

الصندوق في منتصف فترة التجديد التاسع للموارد

مذكرة إلى السادة أعضاء هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Kevin Cleaver

نائب الرئيس المساعد، دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2419
البريد الإلكتروني: k.cleaver@ifad.org

Lakshmi Menon

نائب الرئيس المساعد، دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: l.menon@ifad.org

Iain Kellet

نائب الرئيس المساعد، دائرة العمليات المالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403
البريد الإلكتروني: i.kellet@ifad.org

Gary Howe

القائم بأعمال، دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2262
البريد الإلكتروني: g.howe@ifad.org

Mohamed Béavogui

مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد
وكبير مستشاري رئيس الصندوق
رقم الهاتف: +39 06 5459 2240
البريد الإلكتروني: m.beavogui@ifad.org

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق - الدورة الأولى

روما، 20-21 فبراير/شباط 2014

للاستعراض

المحتويات

i	موجز تنفيذي
1	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - تنفيذ برنامج عمل الصندوق في إطار التجديد الثامن للموارد والسنة الأولى من التجديد التاسع
2	ألف - نموذج العمل الجديد في الصندوق
3	باء - تنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد الثامن لموارد الصندوق وبرنامج العمل
4	جيم - تنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد التاسع لموارد الصندوق وبرنامج العمل
6	دال - نموذج العمل الجديد في الصندوق وتنفيذ برنامج عمل التجديد الثامن والتجديد التاسع للموارد
8	هاء - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و 2015
8	ثالثاً - زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق في التجديد التاسع للموارد
9	ألف - الالتزامات الرئيسية للتجديد التاسع لموارد الصندوق والإجراءات المتخذة
20	باء - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و 2015
21	رابعاً - زيادة الفعالية والكفاءة المؤسستين للصندوق في التجديد التاسع للموارد
22	ألف - الكفاءة المؤسسية
27	باء - إصلاح الموارد البشرية
29	جيم - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و 2015
30	خامساً - تعزيز القدرات والإدارة المالية في الصندوق
30	ألف - تعزيز التنظيمي
31	باء - النموذج المالي للصندوق
34	جيم - تعبئة الموارد الداخلية
34	دال - الجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل البديلة
36	هاء - الاستنتاجات والتوقعات لعامي 2014 و 2015
37	سادساً - تعزيز نظام إدارة النتائج في الصندوق والنتائج حتى تاريخه
37	ألف - المسوح الأساسية للمشروعات
38	باء - تقييم الأثر
39	جيم - النتائج حتى تاريخه: المساهمة في النواتج الإنمائية والأثر
42	دال - النتائج حتى تاريخه: المساهمة في مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

- 44 هاء - النتائج حتى تاريخه: فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسيان
- 45 واو - الاستنتاجات
- 46 سابعاً - الاستنتاجات والآفاق للعامين 2014 و2015

الملاحق

- 47 الملحق الأول - تقرير التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق وحالته إلى اليوم
- 69 الملحق الثاني - التصنيفات العامة لشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف بشأن أداء الصندوق
- 71 الملحق الثالث - تقرير عن سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
- 84 الملحق الرابع - إنجازات برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وتقدمه التشغيلي
- 97 الملحق الخامس - خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

موجز تنفيذي

المقدمة

- 1- في فبراير/شباط 2012، تبني مجلس محافظي الصندوق في دورته الخامسة والثلاثين القرار 166-د/35 الخاص بالتجديد التاسع لموارد الصندوق الذي يغطي الفترة 2013-2015. وقد تم وضع مستوى مستهدف لمساهمات الدول الأعضاء بحدود 1.5 مليار دولار أمريكي بهدف تمويل وتنفيذ برنامج لمدة ثلاث سنوات من القروض والمنح بقيمة 3 مليارات دولار أمريكي.
- 2- وبعكس الدعم الذي حظي به التجديد التاسع لموارد الصندوق الشواغل المتزايدة للدول الأعضاء فيما يتعلق بوضع الأمن الغذائي العالمي والفقر الريفي. كذلك فإنه يعكس أيضا الثقة التي توليها الدول الأعضاء في الصندوق لقدرة الصندوق على تنفيذ برنامج عمل أكثر فعالية.
- 3- عند اختتام المشاورات، حثت الدول الأعضاء الصندوق على زيادة عدد عملياته وتحسين جودتها من خلال زيادة كبيرة في الموارد المعبأة من الشركاء المحليين والدوليين. وقد تمثل الهدف من ذلك في الوصول إلى استثمارات في التنمية الزراعية، والحد من الفقر، وتحسين الأمن الغذائي بما يقدر بحدود 7.5 مليار دولار أمريكي. ومن شأن ذلك بدوره أن يسمح للصندوق بتوسيع انتشار البرامج التي يدعمها لتصل إلى 90 مليون امرأة ريفية ورجل ريفي، وتمكين 80 مليوناً منهم من تخليص أنفسهم من قبضة الفقر.
- 4- وبالنسبة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، فقد تعهد الصندوق بتعزيز كفاءته وفعاليتيه الإنمائيين والتشغيليين والمؤسسيين، وصياغة إطار محسن لقياس نتائجه. وعلى وجه أكثر خصوصية، فقد التزم الصندوق بالمجالات المواضيعية الأربعة التالية:¹
 - (أ) **زيادة الفعالية التشغيلية** من خلال سلسلة من الإجراءات التي تركز على: فعالية المعونة؛ وتوسيع النطاق؛ إشراك القطاع الخاص؛ والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وتغيير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية؛ وكفاءة المشروعات؛ واللامركزية على المستوى القطري؛ والدول الهشة؛ والنظم الوطنية للرصد والتقييم؛ والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ والشراكات واستقطاب التأييد.
 - (ب) **زيادة الفعالية والكفاءة المؤسسيين** من خلال أدوات إدارية جديدة لتحليل التكاليف وضبطها، وتضافر التعزيز والابتكار في نظم إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها.
 - (ج) **تعزيز القدرات والإدارة المالية** من خلال الاستجابات الفعالة للتغيرات في البيئة المالية التي يعمل الصندوق ضمنها، ومن خلال رفع سوية النموذج المالي للصندوق بما يتماشى مع أفضل الممارسات في الصناعة وتحري أشكال جديدة في تعبئة الموارد الداخلية والخارجية.
 - (د) **تعزيز نظام إدارة النتائج** من خلال الإطار المنقح لقياس النتائج للفترة 2013-2015 مع تركيز مخصص على تقييم الأثر.²

¹ تم التوسع بالالتزامات المخصصة المنعقدة تحت كل من هذه المواضيع الأربعة بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة والتقدم المحرز حتى تاريخه في الملحق الأول.

² انظر تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة GC 35/L4) الصفحات iii و iv.

5- وقد دعا تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد الصندوق إلى إجراء استعراض لمنتصف فترة التجديد التاسع للموارد، بحيث يعرض على دورة أولية من دورات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد. ويستجيب هذا الاستعراض لذلك الالتزام. وأما الهدف منه فهو الإبلاغ عن التقدم الذي أحرزه الصندوق خلال فترة التجديد التاسع للموارد خلال عام 2013، على خلفية التقدم المحرز بموجب التجديد الثامن للموارد بمثابة معيار للقياس³. كذلك تتضمن هذه الوثيقة أيضا مناقشة للنتائج التشغيلية والمؤسسية حتى تاريخه، وأفاق إيصال جميع التزامات التجديد التاسع للموارد ضمن السنتين المتبقيتين منه (2014 و2015).

إيصال برنامج عمل التجديد الثامن للموارد والتجديد التاسع للموارد

6- منذ اختتام مشاورات التجديد التاسع للموارد في عام 2011، نجح الصندوق في إيصال برنامج التجديد الثامن من القروض والمنح الذي وصل إلى 2.9 مليار دولار أمريكي. كذلك فقد نجح الصندوق أيضا في استقطاب موارد إضافية من خلال التمويل المشترك من مصادر دولية ومحلية مما أدى إلى إيصال برنامج عمل إجمالي قيمته 7 مليارات دولار أمريكي بموجب التجديد الثامن للموارد.

7- وفي عام 2013، أي في السنة الأولى من التجديد التاسع للموارد، قام الصندوق بإيصال برنامج من القروض والمنح بما يعادل تقريبا 900 مليون دولار أمريكي، وهو على ثقة بأنه سيتمكن من إيصال البرنامج المقدره قيمته 3 مليارات دولار أمريكي برتمه بحلول نهاية فترة التجديد التاسع للموارد. إلا أنه، وبسبب تراجع التمويل المشترك الدولي للمشروعات الزراعية منذ الزيادة الملحوظة المسجلة في الفترة 2007-2009، فقد يجد الصندوق صعوبة في الوصول إلى هدف برنامج العمل الإجمالي المقدر بحدود 7.5 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد التاسع للموارد.

8- وقد كان بالإمكان إيصال برنامج العمل الموسع للتجديد الثامن للموارد وللجنة الأولى من التجديد التاسع للموارد الذي يفي بكل من أهداف الحجم وأهداف الجودة الموضوعة في إطار قياس النتائج في الصندوق بفضل التنفيذ والتحسين المستمر للنموذج الجديد لعمل الصندوق. وقد أسهم كل من برنامجي تعزيز الجودة وضمان الجودة في رفع جودة المشروعات عند الدخول. كما مكّن الإشراف المباشر ودعم التنفيذ الصندوق من التطرق للقضايا على أرض الواقع بصورة أكثر سرعة وفعالية بكثير. أما الحضور القطري المتزايد، من خلال فتح 40 مكتبا قطريا للصندوق، فقد قرب الصندوق من زبائنه مما مكنه من التطرق للقضايا ذات الصلة بالمشروعات، والانخراط في حوار سياساتي قطري بصورة أشمل.

9- وسوف يستمر الصندوق في تشذيب نموذج عمله لضمان إيصال برنامج العمل لفترة السنتين المتبقيتين من التجديد التاسع للموارد، ولتحقيق أو تجاوز النتائج والأثر المتوقعين بموجب التجديد التاسع للموارد. كذلك فإنه سيباشر بعمله لتعبئة الموارد استجابة لتراجع تدفقات التمويل المشترك بهدف الوفاء ببرنامج العمل المخطط له والمقدر بـ 7.5 مليار دولار أمريكي.

³ على الرغم من أن تمويل مشروعات وبرامج الصندوق بموجب التجديد التاسع للموارد قد بدأ في بداية عام 2013، إلا أن الصندوق بدأ بالعمل على التزامات التجديد التاسع للموارد في عام 2012.

زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق

10- استجابة للالتزامات التجديد التاسع للموارد بزيادة الفعالية التشغيلية للصندوق، اتخذ الصندوق إجراءات في جميع المجالات التي نصت عليها هيئة المشاورات. إذ أنه يحسن من **فعالية المعونة** من خلال التشجيع على مشاركة حكومية أكبر في جميع مراحل عمل مشروعاته وبرامجه، والترويج لتعاون أكبر ولتمويل مشترك مع شركائه. ولضمان أن يكون **توسيع النطاق** معمما، فقد أطلق الصندوق مؤخرًا برنامجًا لدعم توسيع النطاق، وعمق من حوار السياسات من خلال تنفيذ خطة أعماله الأخيرة والانخراط في العمليات السياسية على المستوى القطري. وقد تم استكمال إطار جديد لإدارة المعرفة أيضا لمساعدة مثل هذه الجهود. ورفع الصندوق من سوية انخراطه مع **القطاع الخاص** من خلال الترويج للشراكات بين القطاعين الخاص والعام التي تتسم بالمساواة، والعدالة، والشفافية، وتؤدي إلى نواتج تعود بالفائدة على الطرفين لأصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الخاصة. كما أنه يتحرى أيضا التعاون المحتمل مع الشركات العالمية.

11- وقد تم أيضا إيلاء الأولوية للترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ولضمان تعميم كامل للتمايز بين الجنسين في جميع مظاهر عمل برامج الصندوق ومشروعاته. وأنشأ الصندوق نظما للرصد الوثيق والإبلاغ عن مؤشرات التمايز بين الجنسين. وتظهر البيانات الأحدث أن 90 بالمائة من المشروعات قيد التنفيذ تصنف على أنها مرضية إلى حد ما، أو أفضل من ذلك في تركيزها على التمايز بين الجنسين خلال التنفيذ. وفيما يتعلق بتغير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية، فقد دخل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة حيز التشغيل في الفصل الأخير من عام 2012، ووفر 108 مليون دولار أمريكي من التمويل لصالح 11 مشروعا عام 2013. ويعتبر برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة حاليا أكبر مبادرة مفردة تتعلق بتغير المناخ لصالح المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في العالم بأسره.

12- وقد تم إحراز تقدم مشابه فيما يتعلق بالالتزامات الأخرى. إذ تم تدريب موظفي الصندوق على **كفاءة المشروعات**. ويتوجب على جميع المشروعات حاليا الخضوع لتحليل اقتصادي عند التصميم. كذلك فقد أحرز تقدم في **اللامركزية على المستوى القطري**، مع فتح 40 مكتبا قطريا مدعوما بتفويض أكبر بالسلطات؛ وهناك 10 مكاتب أخرى مخطط لفتحها بحلول نهاية عام 2015. كما تم تقديم منحة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لتوفير بناء القدرات في **الدول الهشة** لتعزيز إدارة المشروعات التي يمولها الصندوق؛ وتم توفير الدعم **للنظم الوطنية للرصد والتقييم** مع أنه لا تزال هناك تحديات كبيرة. وهناك العديد من المبادرات الأخرى التي تم إطلاقها للترويج **للتعاون بين دول الجنوب والتعاون الثلاثي**. وقد أرسى الصندوق أيضا شراكات مع شركاء استراتيجيين رئيسيين، وبخاصة مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما. ورئيس الصندوق عضو في مجلس قيادة التحالف الجديد للأمن الغذائي والتغذوي. وقد رفع الصندوق من سوية عمله في **استقطاب التأييد**، واضطلع بدور فعال في الحوار العالمي المتعلق بجدول أعمال التنمية ما بعد عام 2015. كذلك فقد وسع الصندوق من أعماله بشأن **التغذية** ليدرج أنشطة حساسة للتغذية في استراتيجياته القطرية وتصميمات مشروعاته.

13- وسيستمر الصندوق في تعزيز هذه المبادرات مدركاً بأنه ما زال هنالك الكثير مما يتحتم إنجازه. وعلى الرغم من جميع المبادرات الهامة التي أطلقت في المجالات التي تم تحديدها بموجب التجديد التاسع للموارد، فإن الصندوق يعي تماماً استمرار وجود بعض التحديات الرئيسية مع استمرار جهوده فيما يتعلق بفعالية المعونة، وتوسيع النطاق، وحوار السياسات، والعمل في الدول الهشة، والنظم الوطنية للرصد والتقييم، والتعاون مع القطاع الخاص. وسيكون النجاح في هذه المجالات حاسماً خلال السنتين القادمتين إذا ما أراد الصندوق تحقيق النتائج التشغيلية وأهداف الأثر الموضوعة لفترة التجديد التاسع للموارد، وبخاصة هدف تمكين 80 مليون امرأة ورجل من تخليص أنفسهم من قبضة الفقر.

زيادة الفعالية والكفاءة المؤسستين للصندوق

14- باشر الصندوق بعدد من المبادرات استجابة للالتزامات التي عقدها لفترة التجديد التاسع للموارد بشأن الفعالية والكفاءة المؤسستين. إذ تحرى وأدخل أدوات إدارية مثل التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل لضمان الاستخدام الأمثل للموارد واحتواء أو الحد من التكاليف. وقد اختبرت جميع الوحدات التنظيمية في الصندوق عمليات الأعمال والعمليات الإدارية لديها لتحديد مكاسب محتملة في الكفاءة. وبالتعاون مع الوكالتين الأخريتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما، تم تحقيق وفورات معتبرة و/أو تقليصات في التكاليف، وبخاصة فيما يتعلق بتكاليف توريد السلع والخدمات وتكاليف السفر. كذلك يرفع الصندوق من سوية نظم المعلومات والاتصالات لديه للوصول إلى تبسيط أكبر لعمليات الأعمال وتحقيق مكاسب إضافية في الكفاءة.

15- وبما يتماشى مع التزامات الصندوق لفترة التجديد التاسع للموارد، فقد استعرض الصندوق وطور خطة عمل لتعزيز كفاءته استجابة للتوصيات المنبثقة عن التقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية للصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها. كذلك فقد عرض مقترحات على المجلس التنفيذي لتقليص التكاليف المتعلقة بعمليات الهيئات الرئاسية للصندوق. وقد وافق المجلس التنفيذي على العديد من التوصيات مما أدى إلى تحقيق وفورات معتبرة.

16- كذلك فقد عزز الصندوق من إصلاح الموارد البشرية فيه، والذي بدأه بموجب التجديد الثامن للموارد. إذ قام باستكمال مراجعة للوظائف، وأدخل التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل كعملية سنوية. كما تم الاستغناء عن إطار المكافآت والاعتراف بالتميز؛ وينفذ حالياً إطار جديد للكفاءات لتعزيز إدارة الأداء؛ كما تم القيام بعمل كبير لتعزيز كفاءة التمايز بين الجنسين والمساواة بين الجنسين. وعزز الصندوق أيضاً من تعاونه مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في عدد من المجالات الاستراتيجية مثل استعراض سلم رواتب موظفي الخدمة العامة في روما. ونجم عن ذلك سلم رواتب أقل لموظفي الخدمة العامة الجدد المعنيين وقد أدى هذا الاستعراض إلى إيجاد سلم رواتب ثانوي مخفض لموظفي الخدمات العامة بعد 1 فبراير/شباط 2013، مما يعكس بصورة أفضل شروط سوق العمل في روما. وسيؤدي ذلك بدون شك إلى ترك أثر واضح على تكاليف الموظفين على الأجل المتوسط إلى الأجل البعيد.

17- وبالتطلع قدماً، يتوقع الصندوق أن يؤدي الجمع بين نظم أفضل لمحاسبة التكاليف وضبطها مع رفع سوية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق المخطط لها إلى مكاسب إضافية في الكفاءة؛ إلا أنه يدرك تماماً التحديات المتأصلة في إيجاد نظم توفر محاسبة دقيقة للتكاليف وفي تطوير محافل إدارية وتقنية فعالة للمعلومات والاتصالات لخدمة شبكة عالمية من المكاتب التي تتوسع باستمرار. وهنالك حاجة لمزيد من

الجهود لتشجيع الأداء الأمثل للموظفين وللتصدي لحالات الأداء السيء. ومع ذلك فإن الصندوق على ثقة بأن مبادرات الكفاءة الجارية حالياً، مع التعزيز الإضافي لإصلاحات الموارد البشرية فيه سوف تمهد الطريق لتحقيق جميع الأهداف المؤسسية في الفعالية والكفاءة الموضوعية لفترة التجديد التاسع للموارد.

تعزيز القدرات المالية والإدارة المالية في الصندوق

18- استجاب الصندوق للالتزامات المعقودة بموجب التجديد التاسع للموارد في تعزيز القدرات المالية والإدارة المالية فيه. إذ باشر بعدد من المبادرات لتعزيز دائرة العمليات المالية المنشأة عام 2011 ووحدة الميزانية وتطوير المنظمة المعززة حديثاً. كما نفذ نموذجاً مالياً جديداً باستخدام نهج التدفقات النقدية المستدامة، والذي غدا حالياً الإطار الذي يحدد قدرة الصندوق على الالتزام بالموارد مسبقاً. كذلك فقد قدمت إدارة الصندوق اقتراحاً للمجلس التنفيذي للتعويض عن أصول القروض المتنازل عنها بموجب تبني إطار القدرة على تحمل الديون. إضافة إلى ذلك يتحرى الصندوق إمكانيات تعبئة موارد داخلية أكبر من خلال التسديد المبكر، ومتابعة متأخرات سداد القروض والمساهمات. وقد دخلت وثيقة سياسات ومعايير تمويل جديدة منقحة (باسم جديد وهو "سياسات التمويل ومعاييرها في الصندوق") حيز التنفيذ في فبراير/شباط 2013 توأم منتجات الصندوق مع منتجات المؤسسة الدولية للتنمية وغيرها من المؤسسات المالية الدولية المماثلة، مع أخذ خصوصية الصندوق بعين الاعتبار.

19- انخرط الصندوق بصورة نشطة مع الدول غير الأعضاء لتشجيعها على الانضمام إلى الصندوق والمساهمة مالياً في عمله. وهناك عدد من الدول الجديدة التي انضمت إلى الصندوق، مع آفاق جيدة لمزيد من الدول التي ستتبعها. إضافة إلى ذلك، فقد باشر الصندوق بمبادرة تعبئة الموارد الإضافية للنظر في احتمالات تعبئة موارد أخرى، بما في ذلك تمويل الديون السيادية والتمويل المشترك أو التمويل الموازي مع كيانات القطاع الخاص والمؤسسات والصناديق الخاصة. ويتوقع لبعض هذه الجهود أن تثمر بالفعل عام 2014.

20- وستكون تعبئة موارد إضافية أمراً حاسماً لإيصال ناجح لبرنامج عمل الصندوق لفترة التجديد التاسع للموارد. ولوضع حجر الأساس المطلوب لذلك، يدرك الصندوق التحديات الكبيرة التي ينطوي عليها هذا العمل. كذلك فإن الصندوق يعي بإخلاص الأهمية الاستراتيجية لتعبئة الموارد الإضافية. وسوف يولي هذا الموضوع أهمية قصوى ودعمًا كبيراً في السنوات المتبقية من التجديد التاسع للموارد وفي المستقبل.

تعزيز نظام إدارة النتائج في الصندوق والنتائج حتى تاريخه

21- استجاب الصندوق للالتزامات المعقودة بموجب التجديد التاسع للموارد لتعزيز نظام إدارة النتائج فيه. ويتم إيلاء اهتمام أكبر لضمان أن تلتزم المشروعات بمسوحات خط الأساس المقررة مع حلول نهاية السنة الأولى من التنفيذ، وهناك الآن نظم أكثر فعالية للرصد والتقييم، كما بدأ العمل على تقييم الأثر حسب ما نصت عليه تحديداً مشاورات التجديد التاسع للموارد، مع إيلاء اهتمام كبير للتحديات المنهجية التي ينطوي عليها إجراء دراسات ذات مصداقية لتقييم الأثر وتصديقها. كذلك فقد بدأ الصندوق بالفعل أيضاً الإبلاغ المعزز عن الإطار المنقح لقياس النتائج للفترة 2013-2015 مع نسخة عام 2013 من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

22- وقد أظهرت البيانات الواردة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 تقدماً مشجعاً فيما يتعلق بمساهمة الصندوق في النواتج الإنمائية والأثر. وعلى المستوى الإجمالي، فقد وصلت المشروعات التي يدعمها الصندوق إلى ما يقدر بـ 78.7 مليون شخص عام 2013، نصفهم من النساء. وهذا يتماشى بصورة كبيرة مع الهدف الذي وضعه التجديد التاسع للموارد في الوصول إلى 90 مليون شخص. كذلك فإن مؤشرات الأثر إيجابية جداً على وجه العموم. وفيما يتعلق بأداء المشروعات، فإن التقدم المحرز بالنسبة لجميع المؤشرات مشجع للغاية، إلا أنه من الواضح الحاجة للمزيد من الجهود لتحسين كفاءة المشروعات واستدامتها. ويشير النقوات الملحوظ بين أداء الدول الهشة والدول غير الهشة إلى حاجة ملحة لأن يقوم الصندوق برفع سوية الدعم الذي يقدمه للدول الهشة.

23- كذلك فإن نتائج مؤشرات الكفاءة المؤسسية مشجعة للغاية أيضاً: إذ تم بالفعل الوصول إلى 93 بالمائة من المستوى المستهدف لتعهدات التجديد التاسع للموارد؛ ومعظم مؤشرات إدارة الموارد البشرية على المسار الصحيح؛ وظهر هنالك تحسن واضح في إدارة المخاطر؛ وقد وصلت جميع مؤشرات الكفاءة اللاحقة المستندة إلى الأرقام الفعلية، باستثناء واحد منها، إلى المستويات المستهدفة لعام 2015. وأما معدل الكفاءة اللاحق لعام 2014، فيظهر تحركاً بسيطاً بسبب الزيادة المخطط لها في الإنفاقات على الاستثمارات والعمليات، وبخاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وجاءت هذه الإنفاقات استجابة للتوصيات الواردة من التقييم على مستوى المؤسسة للكفاءة المؤسسية للصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق والذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويتوقع لهذه الاستثمارات أن تؤدي إلى مكاسب كبيرة في الكفاءة على الأجل المتوسط إلى الطويل.

الاستنتاجات

24- على وجه العموم، تعتقد إدارة الصندوق بأنها أرست بداية متينة للتطرق لجميع التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق. وبالفعل، ومن بين الـ 56 التزاماً معقوداً، هنالك التزامان فقط يعتقد بأنهما ليسا على المسار الصحيح (انظر الملحق 1). إلا أنه وكما هو واضح من الاستعراض المذكور أعلاه، فإن إدارة الصندوق لا تعتقد بأن المباشرة بالإجراءات الرامية إلى الإيفاء بالأهداف الموضوعية للتجديد التاسع للموارد تعنى بالضرورة حل التحديات التنظيمية والإنمائية التي يواجهها الصندوق. إذ أنه يتوقع مواجهة تحديات كبيرة في التنفيذ في السنتين القادمتين في بعض مجالات الالتزامات الرئيسية مثل تعزيز فعالية المعونة، وتحسين النظم الوطنية للرصد والتقييم، ورفع كفاءة واستدامة البرامج والمشروعات، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وإجراء دراسات تقييم للأثر تتمتع بالمصداقية.

25- ومع ذلك فإن نتائج عام 2013 التي تم قياسها على خلفية مؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج لعام 2015 تشير بوضوح إلى إحراز تقدم جيد في تحسين الأثر الإنمائي ورفع الفعالية التشغيلية، وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ومع دعم دوله الأعضاء، فإن الصندوق على ثقة من أنه، ومن خلال التطرق لجميع هذه القضايا بصورة فعالة، سيكون قادراً على الإيفاء بهدفه الإنمائي الإفرادي الأكثر أهمية، ألا وهو المساعدة على تخليص 80 مليون فقير ريفي من قبضة الفقر.

الصندوق في منتصف فترة التجديد التاسع للموارد

أولاً - مقدمة

- 1- تبنى مجلس محافظي الصندوق في دورته الخامسة والثلاثين المنعقدة في فبراير/شباط 2012، القرار الخاص بالتجديد التاسع لموارد الصندوق الذي يغطي الفترة 2013-2015. وقد تم وضع المستوى المستهدف لمساهمات الأعضاء بما يعادل 1.5 مليار دولار أمريكي بهدف تمويل وتنفيذ برنامج للقروض والمنح مدته ثلاث سنوات بما قيمته 3 مليارات دولار أمريكي.
- 2- ويعبر دعم التجديد التاسع للموارد عن ازدياد قلق الأعضاء إزاء حالة الأمن الغذائي والفقر الريفي في العالم. ويعبر ذلك أيضاً عن ثقة الأعضاء في قدرة الصندوق على تنفيذ برنامج عمل أكثر فعالية بعد سلسلة الإصلاحات التي أجراها الصندوق عملاً بتوصيات التقييم الخارجي المستقل للصندوق لعام 2005، فضلاً عن الإجراءات المتخذة استجابة للالتزامات التجديد الثامن للموارد.
- 3- وفي هذا السياق، وكما هو محدد في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة GC35/L.4)، حثّ الأعضاء الصندوق على رفع مستوى عملياته كماً ونوعاً عن طريق التوسع كثيراً في تعبئة الموارد من الشركاء المحليين والدوليين. ويهدف ذلك إلى إجراء استثمارات في التنمية الزراعية والحد من الفقر وتحسين الأمن الغذائي بما مجموعه 7.5 مليار دولار أمريكي، بما في ذلك التمويل المشترك والموارد الخاصة بالصندوق، خلال فترة التجديد التاسع للموارد¹. ومن شأن الوصول بالعمليات إلى هذا المستوى أن يمكن بدوره الصندوق من توسيع النطاق الذي تغطيه برامجه التي يدعمها لتصل إلى 90 مليون ريفي من النساء والرجال، وانتشال 80 مليوناً من هؤلاء الأشخاص من براثن الفقر.
- 4- وتعد الصندوق خلال فترة التجديد التاسع للموارد بتعزيز فعاليته وكفاءته الإنمائيين والتشغيليين والمؤسسيين وتطوير وتحسين إطار لقياس نتائجه. والتزم الصندوق تحديداً بتعزيز فعاليته وكفاءته في أربع مجالات مواضيعية:
 - (أ) **زيادة الفعالية التشغيلية** من خلال سلسلة من التدابير التي تركز على: فعالية المعونة؛ وتوسيع النطاق؛ وإشراك القطاع الخاص؛ والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وتغيير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية؛ وكفاءة المشروعات؛ واللامركزية على المستوى القطري؛ والدول الهشة؛ والنظم الوطنية للرصد والتقييم، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والشراكات، واستقطاب التأييد.
 - (ب) **زيادة الفعالية والكفاءة المؤسسيين** من خلال أدوات إدارية جديدة لتحليل ومراقبة التكاليف، والجمع بين التعزيز والابتكار في نظم إدارة الموارد البشرية وسياساتها وممارستها.
 - (ج) **تعزيز القدرات والإدارة المالية** من خلال الاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة المالية التي يعمل فيها الصندوق وعن طريق تطوير النموذج المالي للصندوق بما ينماشى مع أفضل الممارسات المعمول بها في هذا المجال، وتحري أشكال جديدة لتعبئة الموارد الداخلية والخارجية.

¹ تشمل الموارد الخاصة بالصندوق المساهمات الجديدة من الأعضاء، والتدفقات العائدة من القروض، والعائد على الاستثمار. ومع تعبئة الصندوق لموارد جديدة، مثل الاقتراض السيادي، فإن هذه الموارد ستعتبر أيضاً جزءاً من موارد الصندوق.

(د) تعزيز نظام إدارة النتائج من خلال الإطار المنقح لقياس النتائج للفترة 2013-2015، مع التشديد بشكل خاص على تقييم الأثر².

- 5- ودعا تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق إلى إجراء استعراض في منتصف فترة التجديد التاسع للموارد وعرضه على دورة مبكرة من دورات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر. وأكد التقرير أن هذا الاستعراض "سوف يوفر فرصة للدول الأعضاء في الصندوق كي ترصد التقدم المحرز على خلفية مصفوفة التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق وأهداف إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015 وتقديم المزيد من التوجيه من أجل توجيه إضافي لتحقيق أهداف التجديد التاسع للموارد"³.
- 6- ويأتي هذا الاستعراض استجابة لتلك الالتزامات. والغرض من الاستعراض هو الإبلاغ عن التقدم الذي أحرزه الصندوق بموجب التجديد التاسع لموارده حتى نهاية عام 2013⁴. وترد في التقرير أيضاً إشارات إلى التقدم المحرز بموجب إطار التجديد الثامن للموارد نظراً لما تتضمنه تلك الإشارات من معلومات أساسية عن المبادرات المتخذة والتقدم المحرز في إطار التجديد التاسع للموارد. ويشمل الاستعراض أيضاً تقييماً لآفاق تنفيذ كل التزامات التجديد التاسع للموارد خلال السنتين المتبقيتين من فترة تجديد الموارد (2014 و 2015).
- 7- وتم تنظيم استعراض منتصف المدة على النحو التالي: القسم الثاني يتناول تنفيذ برنامج عمل الصندوق حتى نهاية السنة الأولى من فترة التجديد التاسع للموارد انطلاقاً من خلفية تنفيذ برنامج عمل فترة التجديد الثامن للموارد. ويناقش القسم الثالث المبادرات العديدة التي اتخذت لتعزيز الفعالية التشغيلية للصندوق مقابل التزامات التجديد التاسع للموارد. ويتناول القسم الرابع المبادرات المتخذة لتحسين فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسيين فيما يتصل بالالتزامات التجديد التاسع. ويعرض القسم الخامس ما تم اتخاذه من خطوات لتعزيز القدرات والإدارة المالية في الصندوق. ويتناول القسم السادس التقدم المحرز في تعزيز نظام إدارة النتائج في الصندوق إلى جانب ما تحقق من نتائج حتى الآن حسب ما جاء في التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق. وأما القسم السابع فيعرض الاستنتاجات العامة⁵.

ثانياً - تنفيذ برنامج عمل الصندوق في إطار التجديد الثامن للموارد والسنة الأولى من التجديد التاسع

ألف - نموذج العمل الجديد في الصندوق

- 8- بدأ الصندوق عقب إجراء التقييم الخارجي المستقل في عام 2005 بتطوير نموذج عمل جديد للاسترشاد به في إجراء عملياته الإنمائية. ودوّنت الأعمال الأولية المتعلقة بنموذج العمل الجديد في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق. ويشمل نموذج العمل الجديد ما يلي: (1) نظام مطور لتعزيز وضمان جودة المشروعات؛ (2) اضطلاع الصندوق بالمسؤولية المباشرة عن الإشراف على المشروعات التي يمولها بدلاً من إسناد تلك المسؤولية إلى مؤسسات متعاونة كما كان يحدث من قبل؛ (3) تحسين

² انظر تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة GC35/L.4)، الصفحة iii-iv.

³ انظر تقرير هيئة المشاورات الخاص بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (الوثيقة GC35/L.4)، الصفحة 17.

⁴ بالرغم من أن تمويل برامج الصندوق في إطار التجديد التاسع للموارد بدأ في مطلع عام 2013 فقد بادر الصندوق إلى الوفاء بالتزاماته في عام 2012.

⁵ تتضمن الملاحق معلومات مفصلة عن الالتزامات الرئيسية للتجديد التاسع لموارد الصندوق. ويعرض الملحق الأول، على وجه الخصوص، معلومات شاملة عن مصفوفة التزامات التجديد التاسع، مع تقرير مرحلي مختصر عن كل التزام من الالتزامات الستة والخمسين.

الاستراتيجيات القطرية، أي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج؛ (4) حضور موظفي الصندوق على المستوى القطري لتعزيز دعم التنفيذ المقدم من الصندوق إلى البلدان؛ (5) زيادة مراعاة الاعتبارات البيئية في المشروعات الممولة من الصندوق بما يشمل وضع سياسات جديدة بشأن الضمانات البيئية والاجتماعية.

باء - تنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد الثامن لموارد الصندوق وبرنامج العمل

- 9- يبين الجدول 1 أدناه التقدم الذي تحقق في تنفيذ برنامج العمل بموجب التجديد الثامن للموارد في إطار نموذج العمل الجديد. ويشمل ذلك برنامج قروض ومنح بتمويل من موارد الصندوق الخاصة، وبرنامج ممول بتمويل مشترك، وبرنامج تدعمها موارد مقدمة من مؤسسات أخرى ولكن الصندوق هو الذي يتولى إدارتها.
- 10- وفي عام 2010، وهي السنة الأولى من فترة التجديد الثامن للموارد، بلغت قيمة القروض والمنح المقدمة من الصندوق من موارده الخاصة 828 مليون دولار أمريكي. وازداد هذا المبلغ في عام 2011 ووصل إلى ما قيمته 997 مليون دولار أمريكي، و 1.04 مليار دولار أمريكي في عام 2012. وبلغ مجموع برنامج القروض والمنح خلال فترة السنوات الثلاث التي استغرقتها التجديد الثامن للموارد 2.9 مليار دولار أمريكي.
- 11- وقام الصندوق بتعبئة تمويل مشترك من جهات التمويل الدولية والمحلية (الحكومات والمزارعون والقطاع الخاص) بنحو 4.1 مليار دولار أمريكي، أي ما يناهز المستوى المستهدف المحدد بمبلغ 1.5 دولار أمريكي من التمويل المشترك لكل دولار أمريكي يُقدم في شكل قرض أو منحة من الصندوق. وبلغ مجموع برنامج عمل الصندوق خلال فترة التجديد الثامن للموارد 7 مليارات دولار أمريكي، بما في ذلك برامجه الممولة من مصادر من خارج الصندوق ولكنها تخضع لإدارة الصندوق نفسه، وبما يشمل التمويل المشترك من كل المصادر.

الجدول 1

برنامج قروض ومنح الصندوق في فترة التجديد الثامن للموارد (بملايين الدولارات الأمريكية)

التجديد الثامن للموارد			التجديد السابع للموارد			
2012	2011	2010	2009	2008	2007	
658	731	628	454	440	421	قروض الصندوق:
315	216	150	190	113	99	منح إطار القدرة على تحمل الديون
69	50	50	47	41	36	منح الصندوق ^أ
1 042	997	828	691	593	556	مجموع برنامج قروض ومنح الصندوق ^ب
188	261	166	68	129	65	أموال (تقديرية) أخرى خاضعة لإدارة الصندوق مقدمة كقروض أو منح من الصندوق ^ج
884	1 078	1 556	719	595	714	أموال أخرى في شكل تمويل مشترك (دولي ومحلي)
284	244	622	356	312	447	- تمويل مشترك من جهات مانحة
600	834	934	362	283	267	- تمويل مشترك محلي
2 114	2 336	2 549	1 478	1 316	1 335	مجموع برنامج عمل الصندوق

المصادر: التقرير السنوي لعام 2012، ونظام إدارة المشروعات والحافظة، ونظام المنح والمشروعات الاستثمارية.

^أ تشير إلى كل أنواع المنح، باستثناء منح إطار القدرة على تحمل الديون.

^ب تشمل موارد برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة عام 2012.

^ج القروض والمنح المنفذة من الصندوق بتمويل من أموال أخرى يتولى هو إدارتها أو إقراضها، بما فيها حساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي (حساب الأمانة الإسباني)، ومرفق البيئة العالمية/الصندوق الخاص لأقل البلدان نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والمفوضية الأوروبية والاتحاد الأوروبي، والمنح التكميلية الثنائية. وجرى العرف على التعامل مع هذه الأموال باعتبارها تمويلاً مشتركاً.

12- **المبالغ المصروفة من القروض والمنح.** ازداد أيضاً معدل صرف أموال القروض والمنح زيادة كبيرة خلال فترة التجديد الثامن للموارد في أعقاب بضع سنوات من تراجع النمو. ويتضح ذلك من الجدول 2 أدناه. وتعبّر الزيادة في صرف الأموال ليس فقط عن اتساع حجم الحافطة الجارية، بل وكذلك عن تحسن الدعم الذي يقدمه الصندوق حالياً لتنفيذ المشروعات والبرامج التي يمولها.

الجدول 2

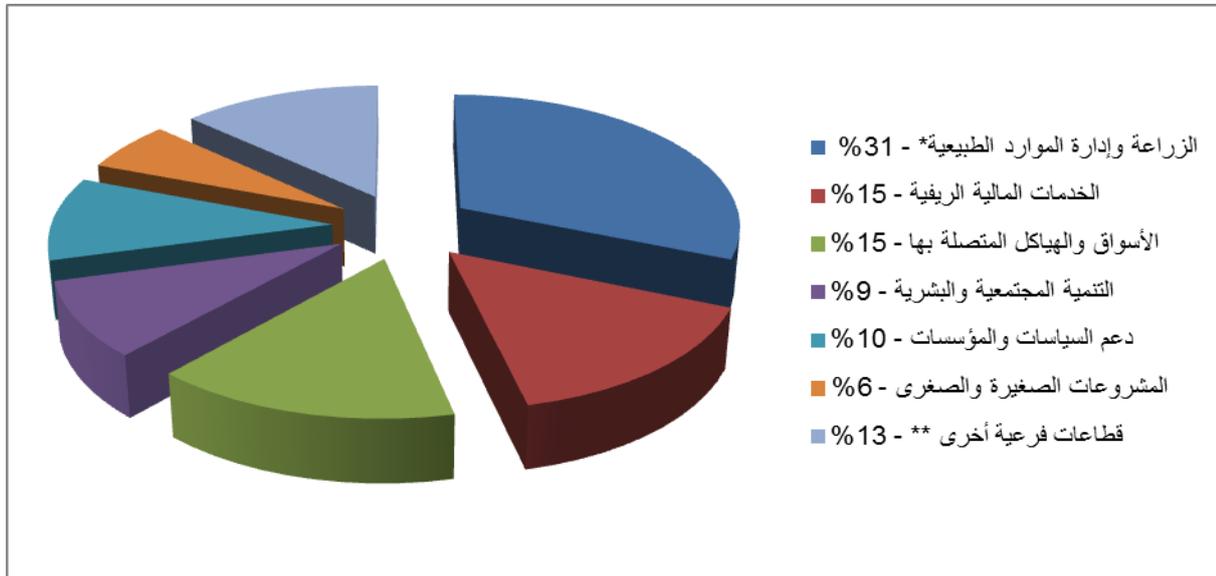
المصروفات

(بملايين الدولارات الأمريكية)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	
723	629	500	443	444	403	القروض ومنح إطار القدرة على تحمل الديون
						ومنح المكونات
64	36	38	39	31	36	جميع المنح الأخرى
787	665	538	482	475	439	المجموع

13- **مجالات الانخراط المواضيعية.** يبين الشكل 1 أدناه توزيع حافطة الصندوق حسب القطاع الفرعي في نهاية عام 2012.

الشكل 1: تمويل الحافطة الجارية للصندوق حسب القطاع الفرعي (في نهاية عام 2012)



* تتضمن الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية الري والمراعي ومصايد الأسماك والبحوث والإرشاد والتدريب.
** تتضمن قطاعات فرعية أخرى الاتصالات والثقافة والتراث والتخفيف من الكوارث وإنتاج الطاقة والرصد والتقييم والإدارة والتنسيق والإدارة بعد الكوارث.

جيم - تنفيذ برنامج قروض ومنح التجديد التاسع لموارد الصندوق وبرنامج العمل

14- **برنامج القروض والمنح.** بدأ الصندوق تنفيذ برنامج عمل التجديد التاسع لموارده. وبلغ برنامج القروض والمنح الممولة من موارد الصندوق خلال السنة الأولى من فترة التجديد التاسع (2013) 877 مليون دولار أمريكي⁶.

⁶ يعكس هذا الانخفاض في عام 2013 تكرار البداية الأبطأ في برنامج القروض والمنح في السنة الأولى لكل فترة من فترات تجديد الموارد نظراً لأن تجهيز البرنامج الجاري لفترة ثلاث سنوات يستغرق بعض الوقت، ويتطلب تصميم الكثير من المشروعات أكثر من سنة. وإضافة

ويتوقع الصندوق أن يصل مجموع قيمة القروض والمنح إلى نحو 1.07 مليار دولار أمريكي في عام 2014، وإلى 1.05 مليار دولار أمريكي في عام 2015، ليصل إجمالي برنامج قروض ومنح فترة التجديد التاسع الممولة من موارد الصندوق إلى 3 مليارات دولار أمريكي (انظر الجدول 3). من هذه المبالغ، يتوقع الصندوق تلبية ما يتراوح بين 40 و 50 في المائة من التزامات التجديد التاسع المتعلقة بالتمويل المقدم إلى أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. ويجري حالياً التجهيز للموافقة على نحو 76 مشروعاً وبرنامجاً في العامين 2014 و 2015. ومن المتوقع تعبئة التمويل لنحو تسعة مشروعات وبرامج من المزمع تنفيذها في عام 2014 من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وبذلك يسير الصندوق في الاتجاه الصحيح نحو تنفيذ برنامج القروض والمنح الإجمالي المتفق عليه لفترة التجديد التاسع للموارد.

الجدول 3

برنامج القروض والمنح لفترة التجديد التاسع للموارد (بملايين الدولارات الأمريكية)

2015	2014	2013	
<i>المستوى المستهدف</i>			
1 049	1 063	888	برنامج قروض ومنح الصندوق الممولة من تجديد الموارد، والتدفقات العائدة من القروض، وعائد الاستثمار ^أ
478	478	171	برنامج القروض والمنح الممولة من أموال تكملية مقدمة إلى الصندوق ^ب
253	253	253	التمويل المشترك من الجهات المانحة ^ج
570	570	570	المساهمات المحلية ^د
2 350	2 364	1 882	مجموع برنامج عمل الصندوق

- أ تشمل هذه الأموال التمويل المقدم في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وقروض الصندوق. والإقراض السيادي الذي يخطط له الصندوق
- ب تشير إلى الأموال المتاحة أساساً من خلال آليات التمويل المشترك التي يتولى الصندوق المسؤولية المباشرة عن إدارتها، مثل مرفق البيئة العالمية، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، وحساب الأمانة الإسباني.
- ج تعتبر الأموال الأخرى التي يتولى الصندوق إدارتها جزءاً من التمويل المشترك.

15- **برنامج العمل.** كما جاء أعلاه فإن برنامج العمل لا ينفذ فقط من خلال قروض ومنح الصندوق الممولة من موارده، بل وكذلك من خلال الأموال التكميلية والتمويل المشترك. وسوف تدعم الإدارة، من خلال جهودها الرامية إلى تعبئة موارد إضافية من التمويل المشترك والأموال التي يديرها الصندوق، برنامج عمل إجمالي بنحو 1.9 مليار دولار أمريكي في عام 2013، أي ما يقرب من 2.3 مليار دولار أمريكي في عام 2014، و 2.3 مليار دولار أمريكي في عام 2015 ليصل المجموع بذلك إلى 6.6 مليار دولار أمريكي. ويقل ذلك عن المستوى المتوقع المحدد بمبلغ 7.5 مليار دولار أمريكي في أثناء اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، ويرجع ذلك في جانب كبير منه إلى العجز المتوقع في التمويل المشترك الدولي والمحلي في ظل ازدياد صعوبة تعبئة ذلك التمويل المشترك، بسبب التخفيضات في ميزانيات المساعدة الإنمائية الرسمية والقيود الضريبية الوطنية⁷. واستجابة لذلك، سيضاعف الصندوق جهوده لتعبئة موارد أخرى من أجل بلوغ المستوى المستهدف للتجديد التاسع (انظر القسم الخامس أدناه).

إلى ذلك، تم إرجاء العديد من القروض إلى عام 2014 (في بوروندي وجورجيا والهند والفلبين). حيث لم يكن بالإمكان استكمال المفاوضات في الوقت المقرر.

⁷ على أن الحالة يمكن أن تشهد تغييرات خلال السنتين 2014 و 2015 إذا تحققت النتائج المرجوة من مبادرة تعبئة الموارد الإضافية التي يسعى الصندوق إلى اتخاذها مع الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات (انظر القسم الخامس من هذا التقرير).

دال - نموذج العمل الجديد في الصندوق وتنفيذ برنامج عمل التجديد الثامن والتجديد التاسع للموارد

16- يعود الفضل في قدرة الصندوق على التوسع في برنامج قروضه ومنحه وتعبئة الموارد من الشركاء الإنمائيين والوصول إلى أكبر عدد ممكن من السكان المستهدفين إلى حد كبير إلى التغييرات التي أدخلت من خلال نموذج عمله الجديد. وكان لُنظم تعزيز وضمان الجودة الجديدة، والإشراف المباشر ودعم التنفيذ، والحضور القطري، على وجه الخصوص، آثار عميقة.

17- تعزيز الجودة وضمان الجودة. تم إصلاح العملية الداخلية لتعزيز جودة المشروعات خلال فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق من أجل تحسين جودة المشروعات المعروضة على المجلس التنفيذي للصندوق. وشمل ذلك استعراضات تقنية داخلية لكل المشروعات في أثناء تصميمها، والتحقق بشكل مستقل من جودتها على يد خبراء استشاريين خارجيين متمرسين، أي عملية ضمان الجودة، قبل عرضها على المجلس التنفيذي (انظر نتائج ضمان الجودة لعام 2013 في الجدول 4).

الجدول 4

النسبة المئوية للمشروعات التي جرت مراجعتها بشكل مستقل قبل عرضها على المجلس التنفيذي وتبين أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل (نتائج ضمان الجودة)

خط الأساس للفترة 2010/2011	2013	المستوى الهدف لعام 2015
79	93	85

18- وفي ظل الخبرة المكتسبة خلال فترة التجديد الثامن للموارد، قامت شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ، وهما الشعبتان اللتان تشكلان مستودع الخبرة التقنية في الصندوق، بتعديل نهجها في تعزيز الجودة وضمان الجودة عن طريق تحويل اهتمامها إلى المراحل الأولى من تصميم المشروعات. وتقوم شعبة السياسات والمشورة التقنية منذ السنة الأولى لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق بدور داعم من خلال مشاركتها الكاملة في فرق تصميم المشروعات وليس من خلال الاستعراضات المكتبية أو النهج القائمة على الامتثال التي تركز على اجتماعات الاستعراض.

19- وتشارك الشعبتان الآن أيضاً في بعثات الإشراف التي تقدّم فيها الدعم إلى مديري البرامج القطرية ومديري المشروعات داخل البلدان. وتدعم الشعبتان أيضاً حوار السياسات الذي يجريه الصندوق مع النظراء القطريين وتساعد البلدان على تعبئة مصادر جديدة للتمويل في مجالي المناخ والبيئة. وتم ترشيد وتبسيط الوثائق المطلوبة في إطار العملية السابقة لتعزيز الجودة إلى حد بعيد من أجل الحد من الازدواجية وتركيز وقت الموظفين على المساهمات التي تضيف قيمة. ودعماً لهذه التغييرات، سيزداد عدد الموظفين التقنيين في عام 2014 وسيجري تقليص استخدام الخبراء الاستشاريين حسب توصية مكتب التقييم المستقل في الصندوق في تقييم عام 2013 لكفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها.

20- الإشراف المباشر ودعم التنفيذ: تتبأ نموذج عمل الصندوق المعتمد لفترة التجديد الثامن للموارد بزيادة كبيرة في حصة المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر. وفي 1 يوليو/تموز 2007، تولى الصندوق الإشراف المباشر على 32 مشروعاً، أي نحو 18 في المائة من مجموع 151 مشروعاً في الحافظة الجارية. وازدادت هذه النسبة إلى 57 في المائة (101 من المشروعات) بحلول يوليو/تموز 2008، و83 في المائة (169 مشروعاً) في

يوليو/تموز 2009. وبحلول نهاية عام 2013، تألفت الحافظة الجارية للصندوق من 251 مشروعاً، منها 236 مشروعاً، أي 94 في المائة، تحت إشراف مباشر من الصندوق⁸.

21- وقدّم الصندوق إلى موظفيه الكثير من التدريب في مجال الإشراف على المشروعات والشراء حتى يتسنى له أداء مسؤوليته عن الإشراف المباشر وبناء القدرة الداخلية. وأسفرت عمليات بناء القدرات عن تكثيف مشاركة مديري/موظفي البرامج القطرية في عملية الإشراف. ويتولى حالياً مديرو البرامج القطرية أو الموظفون العاملون في المكاتب القطرية التابعة للصندوق رئاسة ما يقرب من 58 في المائة من بعثات الإشراف⁹.

22- وإضافة إلى ذلك، تم تنفيذ نظام لتتبع استلام ومعالجة طلبات السحب من وحدات إدارة مشروعات الجهات المقترضة لتسريع صرف الأموال. ونتيجة لذلك فقد تم اختصار الوقت المطلوب لمعالجة طلبات السحب داخلياً في الصندوق من 29 يوماً في الفترة 2010/2011 إلى 16 يوماً في الفترة 2012/2013 (انظر الجدول 5).

الجدول 5

المدة التي يستغرقها صرف الأموال بعد استلام طلبات السحب
(بالأيام)

2013/2012	2012/2011	2011/2010	
16	25	29	الوقت الذي يستغرقه صرف الأموال بعد استلام طلبات السحب

23- الحضور القطري. زاد الصندوق كثيراً من حضوره في الميدان على النحو المتوخى في نموذج العمل الجديد عن طريق زيادة عدد مكاتبه القطرية تدريبياً. وأنشأ الصندوق خلال المرحلة التجريبية (2004-2007) 15 مكتباً قطرياً. وأقر المجلس التنفيذي على التوالي منذ ذلك الحين افتتاح مكاتب إضافية. ووافق المجلس في عام 2011 على سياسة الصندوق واستراتيجيته بشأن الحضور القطري، واقتضى ذلك إنشاء 40 مكتباً كحد أقصى. وافتتح ما مجموعه 39 مكتباً حتى الآن¹⁰، وجاري التحضير لافتتاح مكتب آخر.

24- ولم يساهم توسيع المكاتب القطرية فقط في تنفيذ برنامج قروض ومنح أكبر كثيراً، بل ساعد أيضاً على تحقيق الفعالية في التعامل مع الزيادة الحادة في عدد المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر من الصندوق. ولولا وجود مجموعة من الموظفين الذين يعملون داخل البلدان لكان من المستبعد كثيراً أن يتحول الصندوق نحو الإشراف المباشر. وأشارت المقابلات التي أجريت مع المسؤولين الحكوميين وموظفي المشروعات إلى أن الدعم القوي للتنفيذ هو القيمة الرئيسية المضافة من مكاتب الصندوق القطرية. وقياساً بمعايير دخول المشروعات حيز التنفيذ، والإدارة المالية السليمة، ومعدلات صرف الأموال، وتوفر الأموال النظيرة، والامتثال

⁸ وصف تقرير التقييم المؤسسي لسياسة الصندوق للإشراف المباشر ودعم التنفيذ الذي أعده مكتب التقييم المستقل (تقرير مكتب التقييم المستقل 2846، أكتوبر/تشرين الأول 2013) التحرك نحو الإشراف المباشر على أنه "ربما يكون أكثر تغيير مدى في النموذج التشغيلي للصندوق" مع تحديد مجالات ما زالت بحاجة للتحسن، إلا أن مكتب التقييم قد وثق العديد من فوائد هذا التغيير في تعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق.

⁹ بالنظر إلى أن الصندوق لم تكن لديه خبرة تُذكر في الإشراف المباشر قبل عام 2008 فإن نسبة بعثات الإشراف التي يرأسها مديرو البرامج القطرية يمكن اعتبارها مُرضية بدرجة كبيرة.

¹⁰ شعبة آسيا والمحيط الهادي: بنغلاديش، والصين، والهند، وإندونيسيا، وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ونيبال، وباكستان، والفلبين، وسري لانكا، وفييت نام؛ شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية: بوروندي، وإثيوبيا، وكينيا، ومدغشقر، وموزامبيق، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وأوغندا، وزامبيا؛ وشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي: دولة بوليفيا المتعددة القوميات، والبرازيل، وغواتيمالا، وهابتي، وبنما، وبيرو؛ شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا: مصر، والسودان، واليمن؛ شعبة أفريقيا الغربية والوسطى: بنن، وبوركينا فاسو، والكاميرون، والكونغو، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وغانا، وغينيا، ومالي، والنيجر، ونيجيريا، والسنغال، وسيراليون.

لإجراءات الشراء، يبدو واضحاً أن البرامج المنفذة في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية حققت أداءً أفضل من البرامج التي نفذت في البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية.

هاء - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و 2015

25- منذ اختتام اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق في عام 2011، نفذ الصندوق بنجاح برنامج قروض ومنح التجديد الثامن للموارد بما قيمته 2.9 مليار دولار أمريكي. ونجح الصندوق أيضاً في تعبئة موارد إضافية من خلال التمويل المشترك من مصادر دولية ومحلية، وهو ما أفضى إلى تنفيذ برنامج عمل إجمالي بما قيمته 7 مليارات دولار أمريكي في إطار التجديد الثامن للموارد.

26- ونفذ الصندوق في السنة الأولى من فترة التجديد التاسع للموارد برنامج قروض ومنح بما يقرب من 900 مليون دولار أمريكي، ويثق في أن كل برنامج القروض والمنح البالغ 3 مليارات دولار أمريكي سينفذ بحلول نهاية فترة التجديد التاسع للموارد في عام 2015. على أنه في ظل تراجع التمويل المشترك الدولي للمشروعات الزراعية منذ الزيادة الملحوظة في الفترة 2007-2009، قد يتعدّر على الصندوق بلوغ هدف تحقيق برنامج عمل إجمالي بما قيمته 7.5 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد التاسع للموارد.

27- وأتاح تنفيذ نموذج العمل الجديد في الصندوق وتحسينه باستمرار تنفيذ برنامج عمل موسّع في فترة التجديد الثامن للموارد وفي أثناء السنة الأولى من فترة التجديد التاسع بما يفي ليس فقط بالمستويات المستهدفة للحجم المستهدف، بل وكذلك بمستويات الجودة المحددة في إطار قياس النتائج. وساهم برامجا تعزيز وضمان الجودة في تحسين جودة المشروعات عند الإدراج. وساعد الإشراف المباشر ودعم التنفيذ الصندوق على معالجة القضايا على الأرض بوتيرة أسرع وبفعالية أكبر. واقترب الصندوق أكثر من عملائه عن طريق زيادة حضوره القطري من خلال افتتاح 40 مكتباً قترياً، ومكنه ذلك من معالجة القضايا المتصلة بالمشروعات والمشاركة على الوجه الأكمل في حوار السياسات على المستوى القطري.

28- وسوف يواصل الصندوق تحسين نموذج عمله من أجل ضمان تنفيذ برنامج العمل خلال السنتين المتبقيتين من فترة التجديد التاسع للموارد، ولتحقيق أو تجاوز ما هو متوقع من نتائج وأثر في إطار التجديد التاسع للموارد. وسوف يعزّز الصندوق جهوده على صعيد تعبئة الموارد من أجل موازنة تراجع تدفقات التمويل المشترك بهدف تنفيذ برنامج العمل المقرر بمبلغ 7.5 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد التاسع للموارد.

ثالثاً - زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق في التجديد التاسع للموارد

29- دعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للصندوق إلى الاستفادة من النتائج الإيجابية التي تحققت في إطار التجديد الثامن من أجل تعزيز الفعالية التشغيلية في عدة مجالات. وتناقش في هذا القسم المبادرات الرئيسية المتخذة في السنة الأولى من فترة التجديد التاسع للموارد استجابة لما تم التعهد به من التزامات، إلى جانب آفاق تعزيز الفعالية التشغيلية في السنتين المتبقيتين من فترة التجديد التاسع¹¹.

¹¹ يركز النقاش الوارد في هذا القسم على الالتزامات التي تم التعهد بها في التجديد التاسع للموارد. انظر مصفوفة التزامات التجديد التاسع في الملحق الأول.

ألف - الالتزامات الرئيسية للتجديد التاسع لموارد الصندوق والإجراءات المتخذة

30- **فعالية المعونة.** أسفرت اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق عن التزام تشغيلي بتحسين فعالية المعونة في الصندوق من خلال ثلاث آليات: (أ) تعزيز القيادة والملكية القطريتين للبرامج والمشروعات الممولة من الصندوق؛ (ب) تعزيز الاعتماد على النظم القطرية وهياكل التنفيذ وزيادته حيثما أمكن؛ (ج) رفع مستوى التعاون التقني المنفذ من خلال البرامج المنسقة مع الجهات المانحة والمؤسسات الأخرى.

31- ويتقدّم الصندوق بأشواط كبيرة على الكثير من المنظمات الدولية الأخرى في وضع نموذج عمل يقوم منذ أمد بعيد على ضمان إدارة المشروعات من جانب المؤسسات في دوله الأعضاء المقترضة وليس من موظفي الصندوق. وتبيّن للصندوق أن هذا النهج أساسي لضمان الملكية القطرية. وإضافة إلى ذلك فقد اتخذ الصندوق عدداً من التدابير منذ بداية عام 2013 لزيادة تعزيز الملكية القطرية. ويُدرج الصندوق حالياً الممثلين الحكوميين وغير الحكوميين كأعضاء في فرق إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات القطرية. وتزداد مشاركة الممثلين الحكوميين في بعثات الإشراف على المشروعات ويتحملون مسؤولية أكبر عن تقارير إنجاز المشروعات. وفيما يتعلق بالتنسيق مع الجهات المانحة الأخرى، يمّول ما يزيد على 60 في المائة من مشروعات الصندوق بالاشتراك مع جهات مانحة أخرى، وتشمل جميع المشروعات مساهمات من الحكومات، وكذلك في بعض الأحيان من منظمات المزارعين المحلية والقطاع الخاص. والواقع أن هذه المشروعات تشكّل بصورة متزايدة جزءاً من برامج زراعية حكومية أكبر.

32- وكشفت عموماً الاستعراضات (الخارجية) المستقلة التي أُجريت مؤخراً لإنجازات الصندوق فيما يتصل بتحقيق أهداف فعالية المعونة ومواعمتها عن نتائج إيجابية.¹² وصنّفت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف أداء الصندوق في هذا المضمار¹³ بأنه يتراوح بين كافٍ وقوي في دعم استراتيجيات التنمية الوطنية واستخدام النظم القطرية؛ ويتراوح بين كافٍ وقوي في التشاور مع الشركاء/المستفيدين المباشرين ومواءمة الإجراءات مع المانحين الآخرين؛ وقوي في مجال التركيز القطري¹⁴.

33- وسوف يتخذ الصندوق الإجراءات التالية من أجل تحسين الأداء في جدول أعمال فعالية المعونة خلال السنتين الأخيرتين من فترة التجديد التاسع للموارد: (أ) زيادة عدد المكاتب القطرية من 40 إلى 50؛ (ب) السعي إلى تمويل أكبر عدد ممكن من المشروعات تمويلاً مشتركاً؛ (ج) السعي بنشاط إلى التماس الشراكة في إعداد المشروعات والإشراف عليها مع الجهات الفاعلة الدولية والمحلية؛ (د) المشاركة بدور نشط في جدول أعمال فعالية المعونة؛ (هـ) التركيز على استدامة المشروعات والبرامج القطرية.

¹² انظر (أ) التقرير المؤسسي لشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف عن الصندوق، أكتوبر/تشرين الأول 2013 (انظر الملحق رقم 3)؛ (ب) مجلس العموم في المملكة المتحدة، استعراض المعونة المتعددة الأطراف للجنة التنمية الدولية (التقرير الرابع لدورة 2013 - 2014)، 25 يوليو/تموز 2013 (HC 349)؛ (ج) التقييم الأسترالي المتعدد الأطراف (الذي أجرته هيئة المعونة الأسترالية) للصندوق في مارس/آذار 2012؛ (د) إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، استعراض المعونة المتعددة الأطراف، تحديث عام 2013.

¹³ التقديرات الثلاثة الممكنة هي: قوي، وكافٍ، وغير كافٍ.

¹⁴ فيما يتعلق بالتقييمات التي أجرتها مؤسسات ثنائية، صنّف التقييم الأسترالي المتعدد الأطراف أداء الصندوق بأنه مُرضٍ في السلوك التشاركي، وقوي في العمل بفعالية مع الآخرين، وضعيف في المواءمة مع أولويات ونظم البلدان الشريكة، وقوي في إشراك الشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين في صنع القرار (الصفحتان 12 و13). وتناول تقرير مجلس العموم في المملكة المتحدة بالتقييم 43 منظمة متعددة الأطراف وتبيّن له أن الصندوق حقق مستوى جيداً من الأداء في 10 مكونات من إطاره التقييمي الذي شمل مكوناً للسلوك التشاركي. ولم يحصل سوى تسع من المنظمات الثلاثة والأربعين على تقدير أفضل من الصندوق، منها وكالة واحدة تابعة للأمم المتحدة. وتبيّن لتقرير استعراض المعونة المتعددة الأطراف الذي أجرته إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة أن الصندوق "شريك يحظى بثقة البلدان النامية"، وأنه "حسنٌ من تحقيق نتائج مستدامة على المستوى القطري". على أن هذا الاستعراض سلط الضوء على "الحاجة إلى تحسين استدامة النتائج على المستوى القطري".

34- **توسيع النطاق.** شدّد تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد على أن توسيع النطاق مهمة حرجة بالنسبة للصندوق لأن بلوغ المستوى المستهدف المحدد عن طريق تمكين 80 مليون شخص من الخروج من قبضة الفقر يعتمد على توسيع أثر الصندوق. ودعا التقرير الصندوق إلى تعزيز تجهيز البرامج القطرية من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء الشراكات على نطاق أوسع، وزيادة الدقة في تحليل السياسات، والمشاركة بدور نشط في حوار السياسات الوطني حول الزراعة والتنمية الريفية. وأكد التقرير أيضاً أهمية عمليات إدارة المعرفة الفعالة من أجل تعزيز قدرة الصندوق على تجميع وتسخير المعرفة القائمة على الأدلة في توسيع النطاق.

35- ونشرت مؤسسة بروكينغز في عام 2013 نتائج دراسات قطرية وثقت تجارب الصندوق في توسيع النطاق في كل من ألبانيا وكمبوديا وإثيوبيا وغانا وجمهورية مولدوفا وبيرو والفلبين وفيت نام¹⁵. ويتمثل الاستنتاج العام للدراسة في أن البرامج الممولة من الصندوق التي يكلل لها النجاح لا يوسّع نطاقها من جانب الحكومات والجهات المانحة الأخرى والصندوق نفسه إلا من آن لآخر (انظر في الإطار 1 مثالين لآخر مبادرات توسيع النطاق التي اتخذها الصندوق). على أن توسيع نطاق المشروعات الناجحة لا يتم في الكثير من الأحيان إلا بشكل جزئي ولا يوسّع نطاق بعضها على الإطلاق في بعض الحالات.

36- واستجابة للالتزامات التجديد التاسع واستنتاجات الدراسة التي أجرتها مؤسسة بروكينغز، اضطلع الصندوق بأنشطة محدّدة في عام 2013 لتعزيز توسيع نطاق عملياته. وتشمل هذه الأنشطة: تصميم وإدارة برامج ومشروعات قطرية لتوسيع النطاق؛ والإشراف ودعم التنفيذ والرصد والتقييم لتوسيع النطاق؛ وبناء الشراكات؛ وزيادة التشديد على إدارة المعرفة وأحداث التعلم؛ والانخراط في حوار السياسات القائم على الأدلة من أجل تحقيق الأثر على نطاق واسع. وفي إطار توفير الموارد لتلك الجهود، وافقت إدارة الصندوق مؤخراً على برنامج لدعم توسيع النطاق بهدف تعميمه في النموذج التشغيلي للصندوق. وتم الحصول على تمويل أولي لهذا البرنامج من مبادرة تعميم الابتكار التي تمويلها المملكة المتحدة.

¹⁵ مؤسسة بروكينغز. برامج توسيع النطاق لصالح الفقراء الريفيين: تجربة الصندوق والدروس المستفادة والاقتراحات (المرحلة الثانية)، يناير/كانون الثاني 2013.

مثالان حديثان حول حوار السياسات وتوسيع النطاق في أوغندا والبرازيل

أوغندا

أتاحت العملية الأخيرة لتصميم برنامج جديد للتمويل الريفي في أوغندا فرصة للانخراط مع الحكومة ضمن إطار لسياسة التمويل الريفي في البلد. وتمكن الصندوق، انطلاقاً من رصيده كشرية عريق، من إقناع صنّاع القرار بأهمية إجراء إصلاحات طال انتظارها في القطاع وتعديل الجوانب الرئيسية لإطار سياسة التمويل الريفي. وتُعتبر هذه الإصلاحات أساسية لتهيئة بيئة تمكّن من تنفيذ البرنامج الجديد وتحقيق الأثر الإنمائي. وخلال عملية تصميم البرنامج في عام 2013، تم التوصل إلى اتفاق مع الحكومة بشأن الحاجة إلى استعراض الإطار التنظيمي لتعاونيات الادخار والائتمان ومشاركتها في جماعات الادخار والائتمان بنفسها. وطلبت الحكومة بعد ذلك من الصندوق مساعدتها في وضع سياسات أو استراتيجية جديدة للتمويل الريفي/التمويل الصغري وتفعيل الإطار التنظيمي لتعاونيات الادخار والائتمان.

البرازيل

عمل الصندوق في البرازيل لعدة سنوات في المنطقة الشمالية الشرقية شبه القاحلة التي تُعد أفقر مناطق البرازيل. واعتُبر مشروع دوم هيلدر كامارا هناك من المشروعات الناجحة على وجه الخصوص حيث طوّرت في إطاره سلسلة من المنهجيات والابتكارات التي يمكن نشرها والتوسع فيها ويمكن أن تؤثر على السياسات العامة. وسمحت بيئة السياسات العامة المواتية والتزام الحكومة الاتحادية إزاء الزراعة الأسرية بأن يكرر الصندوق هذا المشروع من خلال عدة مشروعات على مستوى الولايات، وساعدت هذه المشروعات على تنفيذ السياسة الاتحادية للحد من الفقر الريفي. وسوف تدار المرحلة الثانية من مشروع دوم هيلدر كامارا خلال الفترة 2013-2019 على المستوى الاتحادي وسوف تساعد على تكوين شبكة تضم مشروعات على مستوى الولايات. وسوف يسمح ذلك بتحسين تقاسم المعرفة ونشر أفضل الممارسات بين المشروعات على مستوى الولايات. وسوف يفتح المشروع أمام الحكومة الاتحادية قناة للحصول على الخبرة والوقوف على ردود الأفعال في الميدان للاسترشاد بها في صنع السياسات.

37- ووجه الصندوق أيضاً اهتماماً خاصاً لتعميق حوار السياسات مع الدول الأعضاء. وتحقيقاً لهذه الغاية، بدأ الصندوق في تنفيذ خطة عمل جديدة للانخراط في عمليات السياسات على المستوى القطري. وتركز الخطة التي عرضت على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013 على توسيع فرص الصندوق في الاشتراك مع الحكومات والمجتمع المدني في معالجة المسائل الرئيسية المتعلقة بسياسات الزراعة والأغذية. ويهدف ذلك إلى ضمان النظر إلى الانخراط في السياسات كنشاط مستقل داخل البرامج القطرية للصندوق، وكفالة الاستفادة من كل أنشطة المشروعات في تعزيز حوار السياسات والتغيير. وسوف تتحقق هذه الأهداف من خلال دعم العمليات الوطنية لصياغة السياسات وتنفيذها وكذلك عن طريق المشاركة بدور مباشر في حوار السياسات القائم على الأدلة. وإضافة إلى ذلك، يجري تعزيز قدرة الموظفين على المشاركة في المناقشات التي تدور حول السياسات على المستويات الوطنية والدولية. وسيجري الاضطلاع بأنشطة تركز على السياسات القطرية باستخدام الموارد المقدمة من مبادرة تعميم الابتكار من أجل تكميل الأنشطة المتصلة بالسياسة التي نُفّدت بالفعل من خلال المشروعات الممولة من الصندوق.

38- وفيما يتعلق بتعزيز إدارة المعرفة دعماً لتوسيع النطاق، تم الانتهاء من وضع إطار جديد لإدارة المعرفة انطلاقاً من استراتيجية إدارة المعرفة السابقة لعام 2007. ويهدف الإطار إلى تحسين تقاسم المعرفة بين الدوائر والشعب في الصندوق وكذلك مع الشركاء من خلال زيادة سبل التعاون واستخدام المنتديات الإلكترونية. ويهدف الإطار أيضاً إلى تعزيز توليد المعرفة وتقاسمها مع البرامج القطرية من خلال تحسين الرصد والتقييم.

39- **القطاع الخاص.** التزم الصندوق في التجديد التاسع لموارده بزيادة انخراطه في حوار السياسات بهدف تعزيز تهيئة بيئات مواتية للأعمال الريفية وتمكين صغار المزارعين من الحصول على الخدمات المالية والوصول إلى الأسواق وسلاسل القيمة. وبالإضافة إلى ذلك، تقرر إفساح المجال أمام الجهات الفاعلة في القطاع الخاص

للانخراط بانتظام أكثر في البرمجة القطرية وبرمجة المشروعات. كما تقرر أيضاً تقديم دعم أوسع لأنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الصندوق.

40- وتماشياً مع هذه الالتزامات، يشجّع الصندوق على زيادة مشاركة القطاع الخاص في التنمية الزراعية. ويجري تحقيق ذلك من خلال إجراءات من قبيل تنظيم مناقشات على المستوى الحكومي حول المسائل التي تمس القطاع الخاص في أثناء إعداد الاستراتيجيات والمشروعات القطرية، وتيسير تكوين شركات بين القطاعين العام والخاص تحقق الخير للطرفين على مستوى المشروعات. ويهدف الصندوق من وراء ذلك إلى المساعدة على إنشاء شركات بين القطاعين العام والخاص تقوم على الشفافية وتهيئة أوضاع مفيدة للشركات الخاصة وللصغار الريفيين. وسوف يقدم الصندوق، عند الاقتضاء، منحة من خلال القطاع الخاص لتعزيز تلك العلاقات؛ ووافق المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012 على أولى تلك المنح.

41- ويعمل الصندوق أيضاً مع مختلف الشركاء لتحديد نماذج القطاع الخاص التي تعزز حقوق الأراضي والموارد الطبيعية وتعزز التنمية الريفية. ويعكف الصندوق على إدخال نماذج لمشروعات باستثمارات من القطاع الخاص، وتشمل هذه الاستثمارات مختلف أنواع مخططات الزراعة التعاقدية، والمشروعات المشتركة، وعقود الإدارة، وعلاقات سلاسل الإمداد الجديدة. وأعدت مشروعات لدعم الشركات بين القطاعين العام والخاص في عدد من البلدان (انظر الأمثلة في الإطار 2).

42- وعلى الصعيد العالمي، يشترك الصندوق بدور استباقي أكبر مع الشركات الشريكة للمساعدة على تحقيق نتائج أفضل لصالح مجموعته المستهدفة. وبدأ الصندوق في عام 2013 تكوين شراكة استراتيجية عالمية مع شركة إنتل من أجل دعم أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال خدمات الإرشاد الزراعي باستخدام الهواتف المتحركة وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في آسيا. وعلاوة على ذلك، يُجري الصندوق مناقشات مع شركات الأغذية الزراعية المتعددة الجنسيات للوقوف على أولويات انخراطها مع أصحاب الحيازات الصغيرة ولتحديد إمكانية تعزيز قدرتها الشرائية لدعم صغار المنتجين.

43- **المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.** دعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع الصندوق إلى تعزيز تحليل قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفي المشروعات، وإلى تعزيز الفرص الاقتصادية للنساء الريفيات. ودعت هيئة المشاورات أيضاً الصندوق إلى تعزيز مؤشرات قياس الأثر والنتائج المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وعلاوة على ذلك فقد جرت مطالبة الصندوق بتوثيق التجارب الميدانية وتعزيز استقطاب التأييد في هذا المجال.

الإطار 2: تعزيز علاقات النفع المتبادل بين أصحاب الحيازات الصغيرة والقطاع الخاص

بدائل تملك الأراضي على نطاق واسع

ركز جانب كبير من الاهتمام الإعلامي في السنوات الأخيرة على الأثر السلبي المحتمل على السكان الريفيين الفقراء جراء تملك المستثمرين الأجانب والمحليين مساحات واسعة من الأراضي. وكبدل لتلك الحيازات الواسعة النطاق، يعمل الصندوق مع الحكومات وأصحاب الحيازات الصغيرة والقطاع الخاص لتحديد نماذج العمل الشاملة التي يمكن أن تدفع عجلة الإنتاج دون المساس بحقوق أصحاب الحيازات الصغيرة في الأراضي والموارد الطبيعية. وتوضح تدخلات الصندوق في ثلاثة بلدان أفريقية تلك الجهود.

أوغندا: أقام مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية في أوغندا علاقات تعاون فعالة ومثمرة بين الحكومة وإحدى شركات القطاع الخاص وأصحاب الحيازات الصغيرة من أجل بلوغ هدف إحياء الإنتاج المحلي للزيت النباتي. وفي إطار ترتيبات الشراكة، توفّر معاصر زيت النخيل سوقاً مضمونة لصغار المنتجين الذين يكفلون بدورهم توفير المواد الخام. وتم خلال المرحلة الأولى تخصيص ما يقرب من 3200 هكتار من الأراضي العامة للمشروع، واشترت الشركة نحو 3300 هكتار من الأراضي الخاصة. وحصل شاعلو الأراضي العامة والخاصة على تعويضات وتم دمجهم في المخطط شأنهم في ذلك شأن معظم سكان الجوار. ويزرع 1400 مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة نحو 3500 هكتار من خلال مخطط للزراعة التجارية. ويكفل المشروع أيضاً نصيب الأقلية للمزارعين في الشركة. وازدادت إيرادات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وساهم ذلك بدور كبير في تعزيز الاقتصاد المحلي.

رواندا: ساعد مشروع يدعمه الصندوق في رواندا مزارعي الشاي على ضمان الوصول إلى أراضيهم وكذلك تكوين التعاونيات. وعقب افتتاح مصنع خاص جديد للشاي في عام 2008، لم يعد المزارعون يضمنون الوصول إلى الأسواق فحسب، بل ساعد المشروع أيضاً تعاونيات المزارعين على الحصول على 15 في المائة من أسهم المصنع.

مالي: يعمل أصحاب الحيازات الصغيرة الذين يدعمهم الصندوق مع شركة مالي للغاز الحيوي (Mali Biocarburant) عبر شراكة تجمع بين المشروعات المشتركة والزراعة التعاقدية. ولم يحتفظ المزارعون فقط بحقوقهم في الأراضي وبيع جوزة الباربيدوس إلى الشركة لتصنيعها، بل ويستفيدون أيضاً من الأرباح كحزمة أسهم. ويجري في إطار تعزيز الأمن الغذائي المحلي زراعة أشجار الباربيدوس بين المحاصيل الغذائية أو في الأراضي غير المنتجة.

الربط بين المنظمات المالية المجتمعية والمصارف التجارية من خلال العمليات المصرفية عبر الهواتف النقالة

لا يمثل في العادة الأعضاء الفقراء في المنظمات المالية المجتمعية النائية عميلاً مهماً للقطاع المالي الرسمي. على أن الأهم بالنسبة لهذا القطاع هو وجود مجموعة تتألف من 20 أو 30 فرداً يعملون كمجموعة لإنشاء عمليات ادخار ناضجة. ويتيح تكوين شبكة تضم تلك المنظمات المالية المجتمعية حافزاً أكبر يشجّع المؤسسات المالية الرسمية على تقديم خدماتها. ويمكن للارتباط بالمؤسسات المالية الرسمية أن يعني لأعضاء المنظمات المالية المجتمعية بدوره إمكانية الحصول على قروض أكبر ومنتجات وخدمات مالية أخرى.

ويعزّز برنامج مساندة التمويل الريفي الذي يشترك الصندوق في تمويله في موزامبيق (2005-2014) إنشاء رابطات للادخار والائتمان. ويتراوح عدد مجموعات الادخار والائتمان بين 15 و30 عضواً في كلٍ منها، وتوفر المجموعة تسهيلات الادخار والائتمان لأعضائها أسبوعياً. على أنه يتم الاحتفاظ بالمدخرات في منزل أحد قيادات المجموعة، وينطوي ذلك على مخاطر كبيرة لتلك المجموعات. ومن شأن الارتباط بالمصارف التجارية أن يوفر حلولاً لهذه المجموعات، ولكن بُعد المسافة وطول المدة التي يستغرقها الوصول إلى المصارف يجعل ذلك غير ممكن عملياً بالنسبة لأغلبية المجموعات. على أنه بعد موافقة مصرف موزامبيق على بدء إحدى شركات الهواتف الخولية في موزامبيق في تشغيل منصة مصرفية عبر الهواتف النقالة (M-Kesh)، ساعد الصندوق على تصميم مشروع يشمل برنامج الخدمات المالية الريفية، ومنصة الخدمات المصرفية عبر الهواتف النقالة، وشركة أوفيفيا مقدمة الخدمة لتقديم الخدمات المصرفية عبر الهواتف النقالة إلى المنظمات المالية المجتمعية. وتوفّر حالياً المجموعات المشاركة في المشروع التجريبي تسهيلات الادخار والائتمان لأعضائها إلكترونياً. وتودع حالياً الأموال التي كان يحتفظ بها من قبل في منازل القيادات لدى أحد عملاء المنصة الإلكترونية وتحوّل إلى حسابات المجموعات، وهو ما يحسّن كثيراً من أمن مدخراتها.

44- ويسترشد الصندوق في عمله في تلك المجالات بسياسته بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لعام 2012¹⁶. على أنه استجابة للالتزامات التجديد التاسع للموارد، تتناول بعثات تصميم المشروعات والإشراف عليها بصورة منهجية قضايا التمايز بين الجنسين. وتوثق الأهداف والمستويات المستهدفة والخبرة الميدانية كلها ويتم الإبلاغ عنها بمزيد من التفصيل (انظر الملحق رقم 3؛ وانظر أيضاً الإطار 3). وإضافة إلى ذلك، فقد أضاف إطار قياس نتائج التجديد التاسع للموارد مؤشرات متصلة بأبعاد التمايز بين الجنسين يجري رصدها والإبلاغ عنها. وسوف يواصل الصندوق تعزيز عمله في مجال التمايز بين الجنسين عن طريق تدريب موظفيه وضمان الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين في كل جوانب تصميم المشروعات وتنفيذها، ووضع قياسات أشمل للأثر.

45- واستجابة للالتزامات التي تعهد بها الصندوق في سياسته بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة ومتطلبات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين، استحدث الصندوق منهجية لتوفير بيانات مصنّفة حسب الجنس في حافظة قروضه. واستحدثت أيضاً منهجية تجريبية لتحليل توزيع تكاليف الموظفين، والموظفين المعيّنين بعقود قصيرة الأجل، وتكاليف الخبراء الاستشاريين التي ترجع إلى الأنشطة المتصلة بمسائل التمايز بين الجنسين وأنشطة الدعم. وتضمّن تقرير ميزانية عام 2014 نتائج هذا العمل الرائد. ويكشف تحليل حافظة قروض الصندوق عن أن نحو 77 في المائة من قيمة القروض المعتمدة من المجلس منذ منتصف عام 2012 حتى منتصف عام 2013 تتضمن محتويات من حيث القيمة مُرضية إلى حد ما أو

¹⁶ حدّد التقييم الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق لجهود الصندوق على صعيد المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عام 2010 الخطوات المقبلة أمام الصندوق للاستجابة للالتزامات التجديد التاسع للموارد.

أكثر فيما يتعلق باعتبارات التمايز بين الجنسين. وتبين آخر البيانات أن 90 في المائة من المشروعات الجاري تنفيذها مُرضية إلى حد ما أو أكثر من حيث تركيزها على اعتبارات التمايز بين الجنسين.

46- وتتضمن خطة عمل منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة لمحة عامة عن تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وتسمح بتتبع التقدم المحرز في تنفيذ مجموعة مؤشرات أداء النظام الموحد الخمسة عشر التي تشكل صلب إطار المساءلة في خطة العمل بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. واستناداً إلى الجولة الأولى من الإبلاغ في فبراير/شباط 2013، تحسّن أداء الصندوق عن مستوى الأداء العام لمنظومة الأمم المتحدة واقترب تصنيفه من الوكالات التي احتلت المرتبة الأولى في هذا الصدد¹⁷.

الإطار 3: بعد التمايز بين الجنسين في المشروعات التي يدعمها الصندوق

في عام 2012، استمر تمثيل النساء بين الأشخاص الذين يحصلون على خدمات من المشروعات التي يدعمها الصندوق في الازدياد (من 28 مليون في عام 2011 إلى 37 مليون في عام 2012)، وتمثل النساء حالياً ما يقرب من نصف كل المستفيدين (49 في المائة) (انظر الجدول 11). ويتمثل الهدف الرئيسي لأغلبية قروض الصندوق في تعزيز التمكين الاقتصادي من أجل تمكين النساء والرجال الريفيين من المشاركة على قدم المساواة في الأنشطة الاقتصادية المربحة والاستفادة منها. وتهيمن النساء على التدريب في مجال الأعمال التجارية وتنظيم المشروعات (إذ تستأثر المرأة بنسبة 84 في المائة من الأشخاص المدربين) والخدمات المالية الريفية (التي تمثل فيها أكثر من 70 في المائة من المدربين والمقترضين على السواء). وازداد خلال السنة الأخيرة عدد النساء المشاركات في التدريب على ممارسات وتكنولوجيات الإنتاج الزراعي والحيواني.

وتتخذ مبادرات لتمكين النساء والرجال على المشاركة والتأثير في المؤسسات والمنظمات الريفية على قدم المساواة في مجموعة متنوعة من السياقات التي تتراوح بين المؤسسات المتصلة بالمشروعات على المستوى المجتمعي ومنظمات المزارعين والمنتجين وصولاً إلى المنظمات الوطنية والتجمعات العالمية. ويمكن الكثير من المشروعات التي يدعمها الصندوق المرأة من الوصول إلى البنية الأساسية والخدمات والتكنولوجيات الموقرة للأيدي العاملة للحد من عناء الكدح ولزيادة التوازن المنصف في أعباء العمل. وتخفيف عناء الكدح هو في كثير من الأحيان السبيل إلى تمكين النساء من المشاركة بدور نشط في تنفيذ المشروعات.

47- **تغيّر المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية.** طلب التجديد التاسع للموارد من الصندوق تعزيز تحليل القضايا البيئية وقضايا تغيّر المناخ في عمليات الصندوق ودعم النهج الابتكارية للصدوم في وجه تغيّر المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية. ودعا التجديد التاسع أيضاً الصندوق إلى ما يلي: (1) تفعيل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (2) إتاحة التمويل المتصل بالمناخ من أجل تحسين إدارة المخاطر المناخية في برامج استثمارات الصندوق؛ (3) تقاسم المعرفة بشأن تغيّر المناخ والبيئة وإدارة الموارد الطبيعية مع الشركاء.

48- وتماشياً مع التزامات التجديد التاسع للموارد، بدأ الصندوق تنفيذ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في الفصل الأخير من عام 2012. ويمثل البرنامج حالياً أكبر مبادرة للتكيف مع تغيّر المناخ لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة في جميع أنحاء العالم. وفيما يلي بعض الإجراءات الرئيسية المتخذة تحت رعاية البرنامج وما يقابل من تحديات:

¹⁷ التقييمات الثنائية كانت أيضاً إيجابية بشكل عام. وكان تقرير استعراض المعونة المتعددة الأطراف الذي أجرته إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة إيجابياً بتعليقه على تناول الصندوق لاعتبارات التمايز بين الجنسين. وخلص التقييم الاستراتيجي إلى أن "تركيز الصندوق على المسائل الشاملة لعدة قطاعات، لا سيما اعتبارات التمايز بين الجنسين، والبيئة، والأشخاص ذوي الإعاقة" كان "مُرضياً".

- (أ) قدّم الصندوق حتى نهاية عام 2013 في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الدعم إلى 11 مشروعاً بما قيمته 108 ملايين دولار أمريكي.
- (ب) بينما يشكل تغيّر المناخ جزءاً لا يتجزأ من سياسات المنظمة، مثل الإطار الاستراتيجي للصندوق، يجري العمل حالياً على دمج تغيّر المناخ في المجالات المواضيعية الأخرى، مثل سلاسل القيمة، والتحليل الاقتصادي والتغذية، وهي مساح تتطوي على تحديات أكبر كثيراً.
- (ج) ساعد برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة على تسريع وتيرة دمج القدرة على التصدي لتغيّر المناخ في إجراءات وممارسات دورة المشروعات. وأما المرحلة التالية فهي ضمان تعميم تلك الممارسات في المحافظة.
- (د) ساعد برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة أيضاً على تعزيز القدرات والمعارف المتعلقة بالتكيف مع تغيّر المناخ. وتحقق الكثير من التعلم عن طريق الممارسة من خلال دمج الاعتبارات المناخية بعمق في تصميم تسعة من مشروعات الصندوق عبر برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في عام 2013. وبالإضافة إلى ذلك فقد شارك في عام 2013¹⁸ أكثر من ربع الموظفين الفنيين في تدريب داخلي على التكيف مع تغيّر المناخ.

49- ويزداد الاعتراف العالمي بجهود الصندوق في مجال المناخ والبيئة. وحاز برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة خلال مؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ الذي عقد في وارسو في عام 2013 مركز منارة زخم التغيير عن الابتكار في مجال تمويل أنشطة مكافحة تغيّر المناخ. وكانت الاستعراضات الخارجية الأخرى إيجابية أيضاً. وذكرت شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف أن "الصندوق يعتبر قوياً في دمج المواضيع الشاملة المتعلقة بالبيئة" ورأت استراليا أن هذا العمل "مُرضٍ"؛ وأبدى استعراض المعونة المتعددة الأطراف الذي أجرته إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة تعليقات إيجابية "على عمل الصندوق في مجال التكيف مع تغيّر المناخ".

الإطار 4: بناء القدرة على مواجهة آثار تغيّر المناخ في اليمن

يزيد تغيّر المناخ في اليمن من تقلب هطول الأمطار، ويفضي ذلك إلى زيادة حدة ظواهر هطول الأمطار وطول فترات الجفاف. ويؤثر ازدياد تآكل التربة، والحرارة، والإجهاد المائي في زراعة المحاصيل وتربية الماشية، والسيول العارمة التي تلحق أضراراً بالبنية الأساسية، تأثيراً كبيراً على سُبل معيشة المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة، لا سيما النساء والفئات المهمشة. وتؤدي موجات الجفاف إلى مفارقة ندرة المياه في اليمن وتؤثر تأثيراً ضاراً على الزراعة البعلية التي تشكّل عصب الاقتصاد بين السكان الريفيين. وحل الصندوق من خلال التمويل المقدم من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة نطاق المخاطر الناجمة عن تغيّر المناخ بالنسبة للإنتاج الزراعي في اليمن، وحدد بور الأخطار المناخية الأكثر شيوعاً، بما فيها السيول العارمة وتآكل التربة. وانطلاقاً من تقييم جوانب الضعف باستخدام نظام المعلومات الجغرافية، تم إعداد برنامج لتنفيذ استثمارات بمبلغ 127.4 مليون دولار أمريكي من أجل زيادة قدرة 176 000 أسرة ريفية على مواجهة الآثار الاقتصادية والمناخية. ويدعم البرنامج خطط العمل المجتمعية في 550 وحدة قروية لتحديد أولويات الاستثمار في مناطق جمع المياه، وإدارة مياه الشرب، وصون الأراضي، وإصلاح الطرق، والأخذ بالطاقة المتجددة. وسيجري تشييد ما يقرب من 275 من هياكل تجميع المياه التي تبلغ مساحة أحواضها 1 340 هكتاراً لتمكين 38 400 أسرة من الحصول على مياه الشرب واستعادة الإنتاج في 1 150 هكتاراً من المدرجات المهملة. وسيجري إصلاح ما مجموعه 244 كيلومتراً من الطرق الريفية باستخدام تصميمات هندسية محسنة حتى يمكنها تحمل الآثار المدمرة الناجمة عن ازدياد حدة فترات الجفاف وازدياد غزارة الأمطار. وتقترب هذه التدابير بتحسين سُبل الوصول إلى المدخلات الزراعية، وبدء تنفيذ نُظم أكثر كفاءة للري بالتنقيط، وتنويع

يتضمن الملحق الرابع معلومات مفصلة عن عمل الصندوق في مجال تغيّر المناخ.

الإنتاج الزراعي من خلال الدفینات. وتستفيد المشروعات الصغيرة والأعمال والتجارية الصغيرة من فرص محو الأمية ومهارات إدارة الأعمال والحصول على خدمات الائتمان والادخار من مؤسسات التمويل الصغری. ونشر على نطاق واسع تقييم جوانب الضعف الذي أجراه الصندوق، ويستخدم هذا التقييم في كل الوكالات الحكومية والجهات الشریكة في التنمية في اليمن كأداة لتخطيط برمجة التنمية.

- 50- **فعالية المشروعات.** تطلب التجديد التاسع للموارد من الصندوق تعزيز تقييم العائد الاقتصادي على الاستثمار في أثناء تصميم المشروعات، مع الاعتراف بالحاجة إلى ضمان الوفاء أيضاً بالأهداف الاجتماعية والبيئية. ودعا التجديد التاسع أيضاً إلى تقليص فترات التأخير في دورة المشروعات¹⁹
- 51- واستجابة لذلك، تم إطلاق برنامج رئيسي لتدريب موظفي الصندوق على تصميم المشروعات والتحليل الاقتصادي والمالي. وعُين موظف متخصص لتدريب ودعم الموظفين على إجراء هذا التحليل. ويشترط حالياً إجراء تحليل اقتصادي لكل المشروعات عند تصميمها.
- 52- وفيما يتعلق بحالات التأخير في دورة المشروعات، لوحظت تحسينات كبيرة خلال السنوات الأخيرة في الوقت الذي ينفذ فيه الصندوق نموذج عمله الجديد على الوجه الأكمل. وتقلصت فترات التأخير بين الموافقة على المشروعات ودخولها حيز التنفيذ (الفعالية) من 13.7 أشهر في الفترة 2008-2009 إلى 8.3 أشهر في الفترة 2012-2013. وبالمثل فقد تقلصت فترات التأخير الممتدة بين الموافقة على المشروعات وصرف أول دفعة من الأموال عن متوسطها التاريخي البالغ 18.7 أشهر إلى 15.2 من الأشهر في الفترة 2012-2013. وكما جاء أعلاه فإن المدة التي تستغرقها معالجة طلبات صرف الأموال انخفضت من 29 يوماً في 2010/2011 إلى 16 يوماً في 2012/2013. ومن المتوقع أن تتجسد تلك التحسينات في ارتفاع مستوى نتائج الكفاءة الاقتصادية للمشروعات التي ستقبل في السنتين 2014 و 2015.
- 53- **اللامركزية على المستوى القطري.** دعا التجديد التاسع للموارد الصندوق إلى فتح مكاتب قطرية إضافية بما يتماشى مع استراتيجية وسياسة الحضور القطري في الصندوق من أجل ضمان التفويض الملائم للسلطة على المستوى القطري وتحقيق كفاءة التكاليف في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية. وتقرر أيضاً إنشاء حوافز لتشجيع انتداب الموظفين المعيّنين دولياً للعمل خارج المقر.
- 54- ويمضي تنفيذ التزامات التجديد التاسع للموارد في المسار السليم. وأنشئت جميع المكاتب القطرية التي كان من المقرر إنشاؤها وتم تجهيزها بالموظفين فيما عدا مكتب واحد في بنن سيبدأ تشغيله في مطلع عام 2014. ويجري العمل على زيادة تفويض السلطة إلى موظفي المكاتب القطرية. وأنشئت حوافز لتشجيع انتداب الموظفين الدوليين للعمل خارج المقر، ولذلك فقد ازداد اهتمام كبار الموظفين بالعمل خارج المقر. ويعمل حالياً نحو ثلث موظفي دائرة إدارة البرامج في المكاتب القطرية. وعُرضت على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013 وثيقة بعنوان استراتيجية الحضور القطري في الصندوق للفترة 2014-2015 (الوثيقة [EB 2013/110/R.5](#)) استجابة للالتزامات التجديد التاسع للموارد والتوصيات التي طرحها في هذا الصدد تقييم كفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها. وفي إطار متابعة ذلك، تعترز الإدارة دعوة المجلس التنفيذي إلى الموافقة على افتتاح 10 مكاتب قطرية جديدة بحلول نهاية عام 2015.

¹⁹ تمثل الفعالية الاقتصادية للمشروعات أسوأ مؤشر للأداء تم تقييمه عند الإنجاز، حيث لم يحصل سوى 60 في المائة من المشروعات المقفلة على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل عند الإنجاز وفقاً لآخر البيانات. على أن ذلك يزيد عن النسبة التي بلغت 45 في المائة في عام 2005 (انظر الشكل 6).

55- وتشير آخر عملية سنوية أجرتها الإدارة لاستعراض الحافظة في عام 2013 إلى أن المشروعات في البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية كشفت عن أداء أفضل في إدارة المشروعات من حيث جودة الإدارة، والاستهداف، والتركيز الجنساني، والتركيز على الفقر. ولا يوجد حتى الآن أي فروق ملحوظة في الجوانب المالية التي تعتمد بشدة على النظم الحكومية.

56- **الدول الهشة.** جرت مطالبة الصندوق في إطار التجديد التاسع لموارده باعتماد نهج مرن في تصميم البرامج ودعم تنفيذها في الدول الهشة، مع التركيز بقوة على بناء قدرات المؤسسات المجتمعية والحكومية. ويتعين على الصندوق أن يعزز جودة تصميم البرامج ودعم تنفيذها في الدول الهشة من أجل ضمان بساطة أهداف وأنشطة المشروعات وتعزيز إدارة المخاطر. وتتفق هذه التوصيات مع استنتاجات مكتب التقييم المستقل التي خلصت إلى أن عمل الصندوق حقق أقل مستوى من الفعالية في الدول الهشة.

57- واستجابة لتلك الالتزامات، جهّز الصندوق، بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والمؤسسات الإقليمية، برنامجاً لبناء القدرات في الدول الهشة. ووافق المجلس التنفيذي للصندوق في سبتمبر/أيلول 2013 على أول منحة لمنظمة الأغذية والزراعة من أجل هذا الغرض. ويمثل الهدف الرئيسي للمنحة في تعزيز قدرة وحدات المشروعات والمجتمع المدني والوكالات الحكومية على تحقيق مستوى أفضل من الأداء في المشروعات في نحو 10 بلدان. وتشترك منظمة الأغذية والزراعة في تمويل البرنامج. وسوف يعقب هذا البرنامج التجريبي إنشاء صندوق استئماني متعدد المانحين لتمويل أعمال بناء القدرات الموسّعة في كل الدول الهشة²⁰. وتماشياً مع التزامات التجديد التاسع للموارد ينتظر الصندوق استكمال مكتب التقييم المستقل لتقييمه لعمل الصندوق في البلدان الهشة (2014) ليبدأ تصميم نهج أكثر تبسيطاً لبرامجه ومشروعاته في هذه البلدان.

58- **النظم الوطنية للرصد والتقييم.** تعهد الصندوق، كجزء من عمله الذي سيقوم به خلال فترة التجديد التاسع لموارده بتعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم عن طريق تحسين قدرة موظفي إدارة المشروعات وشركاء التنفيذ، وخاصة عند الاستهلال والتنفيذ الأولي للمشروعات من خلال إشراك منتظم لخبراء الرصد والتقييم خلال بعثات التصميم والإشراف.

59- وقام الصندوق في إطار استجابته لهذه الالتزامات بتعزيز قدرته الداخلية على الرصد والتقييم، ويعكف على إنشاء صندوق متعدد المانحين لتمويل المساعدة المقّدمة إلى نظم الرصد والتقييم الوطنية. وتابع الصندوق التزامات التجديد التاسع ذات الصلة التي حققت نتائج مشجّعة. ويتجاوز الصندوق حالياً المستوى المستهدف المحدد لعام 2015 في مجالين اثنين، هما إجراء استقصاءات أساسية ومتابعة الاستقصاءات الأساسية من خلال استقصاءات للأثر عند الإنجاز. ويشارف الصندوق حالياً على تحقيق المستوى المستهدف لعام 2015 من حيث جودة تقارير إنجاز المشروعات (انظر الجدول 6). وما زال هنالك الكثير مما يتوجب عمله في الجهود الرامية إلى تعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم.

²⁰ لم يتناول الصندوق في هذا المجال سوى التقييم الأسترالي الذي خلص إلى أن الصندوق حقق مستوى "قوياً" في استهداف أفقر السكان وفي "المجالات التي تعثر فيها إحراز تقدم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية". وخلص التقييم إلى أن الصندوق "قوي" في "العمل بفعالية في الدول الهشة". ولعل ذلك استنتاج نسبي نظراً لعدم إحراز جميع الوكالات المانحة سوى قدر محدود من النجاح في تلك الحالات.

الجدول 6: الرصد والتقييم

المؤشرات	سنة الأساس	القيمة الأساسية (%)	الإنجازات في عام 2013	المستوى المستهدف لعام 2015 (%)
1-5-4 النسبة المئوية للمشروعات التي توجد بيانات عنها في نظام إدارة النتائج والأثر أو المسوح الأساسية المماثلة (النسبة المئوية التراكمية)	منتصف عام 2011	23	64	40
2-5-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تقدّم إلى نظام إدارة النتائج والأثر دراسة استقصائية عن الأثر	منتصف عام 2011	70	78	95
3-5-4 جودة تقارير إنجاز المشروعات (النسبة المئوية التي تحصل على تقدير 4 أو أفضل)	2011-2010	80	88	90

60- **التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.** دعا تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق إلى تحديد وتوفير الموارد اللازمة للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وتقرر تعميم هذه الوظيفة في كل البرامج القطرية.

61- وعرضت وثيقة على المجلس التنفيذي في عام 2012 تبين الطريقة التي سيبنيها الصندوق في دعم التعاون بين بلدان الجنوب. وتماشياً مع النهج المقترح في هذه الوثيقة، شجع الصندوق على إجراء جولات دراسية لموظفي الحكومة والمشروعات بين البلدان المقترضة لملاحظة أفضل الممارسات المتبعة في المشروعات والبرامج القطرية. وأبرز ما لوحظ في هذا الصدد هو ما قام به موظفو المشروعات والموظفون الحكوميون من عدة بلدان أفريقية وآسيوية من جولات دراسية إلى بيرو في إطار مسارات التعلم. ويمثل حالياً جمع خبرات المشروعات ونشرها بطريقة منهجية هدفاً رئيسياً للصندوق ضمن إطار إدارة المعرفة (انظر الإطار 5).

الإطار 5: الصندوق والتعاون بين بلدان الجنوب

يعرّف الصندوق مختلف أشكال التعاون بين بلدان الجنوب. ويتجلى تنوع هذه التدخلات في الأنشطة التالية:

- منحة جارية من إقليم آسيا والمحيط الهادي التابع للصندوق إلى الصين من أجل التعاون بين بلدان الجنوب، ويشمل ذلك جهات شريكة من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبية.
- منحة أعمدت مؤخراً من الصندوق والاتحاد الأوروبي إلى المركز الأفريقي للأرز من أجل التعاون بين بلدان الجنوب في مجال تطوير زراعة الأرز في أفريقيا جنوب الصحراء في إطار تحالف تنمية زراعة الأرز في أفريقيا، ويشمل ذلك زيارات متبادلة بين البلدان المنتجة للأرز في آسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبية (البرازيل) وشمال أفريقيا (مصر).
- جولات دراسية موجهة من بلد إلى آخر وتبادل للزيارات في إطار برامج الصندوق أو منحة القطرية للشركاء الاستراتيجيين.
- منحة وشبكة من أجل التعاون الثلاثي بين بلدان الجنوب من خلال الأمم المتحدة إلى مجموعة مختارة من مراكز الامتياز في شمال أفريقيا والشرق الأوسط وأوروبا الوسطى.

62- **الشراكة واستقطاب التأييد.** التزم الصندوق في إطار التجديد التاسع لموارده بزيادة التركيز على الشراكات الاستراتيجية الطويلة الأجل وبخاصة مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي بهدف المساهمة في نجاح لجنة الأمن الغذائي العالمي، وتعزيز البرمجة القطرية، ورفع مستوى الكفاءة من خلال مبادرات الخدمات المشتركة. وإضافة إلى ذلك تقرر تعزيز الشراكات مع مصارف التنمية المتعددة الأطراف، والجماعة

الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والوكالات الإنمائية الثنائية، والمنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية، والمنظمات غير الحكومية، ورابطات المزارعين، والقطاع الخاص. كما تقرر أن يقوم الصندوق بتكثيف عمله في منتديات صنع السياسات العالمية، مثل مجموعة العشرين، وأداء دور رئيسي في التأثير في حوار التنمية الدولية.

63- وقام الصندوق في إطار جهوده لتحقيق أهداف الشراكة وتنظيم العمل المطلوب لبلوغ تلك الأهداف بإنشاء مكتب الشراكات وتعبئة الموارد. وإضافة إلى ذلك، وافق المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2012 على استراتيجية الشراكات في الصندوق للاسترشاد بها في هذا المجال²¹.

64- وبمشاركة رئيس الصندوق في مجلس قيادة التحالف الجديد من أجل الأمن الغذائي والتغذية، أقام الصندوق علاقات شراكة مع الحكومات والمنظمات الشقيقة والقطاع الخاص على أرفع المستويات لتعزيز الأمن الغذائي والتغذية في أفريقيا.

65- وعلى المستوى التشغيلي، وجّه الصندوق اهتماماً خاصاً لتقوية أواصر الشراكة مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي والجهات الشريكة في التمويل المشترك المتعددة الأطراف والثنائية، ومؤسسات البحوث. وتشارك منظمة الأغذية والزراعة في تصميم نحو 20 في المائة من كل المشروعات الجديدة الممولة من الصندوق. وكما لوحظ أعلاه فقد قدّم الصندوق منحة إلى منظمة الأغذية والزراعة في عام 2013 من أجل مبادرة لبناء القدرات بتمويل مشترك من منظمة الأغذية والزراعة، وهذه المبادرة موجّهة لوحدة المشروعات والوكالات الحكومية المشاركة في مشروعات الصندوق في الدول الهشة. ويدعم الصندوق برنامج الشراء من أجل التقدم الذي أطلقه برنامج الأغذية العالمي، ويتعاون في جهود إعمار البلدان المتضررة من الكوارث. وساند الصندوق أيضاً، بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، عمل اللجنة المعنية بالأمن الغذائي. وقدّم التمويل والموظفين وشارك بدور نشط في عمل اللجنة.

66- وأهم ثلاثة من شركاء الصندوق في التمويل المشترك هم البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي وصندوق الأوبك للتنمية الدولية. ووقّعت مذكرة تفاهم جديدة مع مصرف التنمية الآسيوي لتوسيع التعاون والتمويل المشترك. وعلاوة على ذلك، يمول الصندوق مشروعات استثمارية بالاشتراك مع الوكالات الإنمائية الثنائية، ويتولى الصندوق رئاسة مجلس صندوق الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية ويقدم منحاً إلى هذه الجماعة.

67- وأقام الصندوق علاقات شراكة تشغيلية لدعم عدة مجالات تقنية تتمثل في التمويل الريفي من خلال منصة للتعلم بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي والجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء؛ وفي المجال الجنساني بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة، وبرنامج الأغذية العالمي، والبنك الدولي، ومنظمة أوكسفام، والوكالات الثنائية؛ والمنتدى الجديد لإدارة المخاطر الزراعية بالاشتراك مع إيطاليا وفرنسا والشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا والاتحاد الأوروبي. وشارك الصندوق في المناقشات التحضيرية لمجموعة الثمانية ومجموعة العشرين، ويساهم في التقارير التي تقوم بإعدادها الوكالات الدولية للمشاركين. وعلاوة على ذلك، يشارك الصندوق في اللجنة التوجيهية للبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي ويعمل ككيان إشرافي داخل هذا البرنامج. وظل الصندوق حتى السنة الماضية يشترك في رئاسة المنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية.

²¹ استراتيجية الشراكات في الصندوق، (الوثيقة EB2012/106/R.4).

- 68- ووجّه الصندوق اهتماماً خاصاً لتكوين شراكات قوية مع منظمات المزارعين. ويدير الصندوق منتدى المزارعين الذي يضم منظمات المزارعين من جميع أنحاء العالم كل سنتين ويموّل الكثير من هذه المنظمات بدعم من منح المفوضية الأوروبية. وأنشأ الصندوق في عام 2011 منتدى الشعوب الأصلية ليفسح مجالاً جديداً للتفاعل مع منظمات الشعوب الأصلية حول مسائل السياسات. وعلاوة على ذلك، يساعد الصندوق على تعزيز منظمات المزارعين الإقليمية في أفريقيا وآسيا بمنحة من فرنسا وسويسرا وبلجيكا في عام 2013.
- 69- وإضافة إلى مشاركة الصندوق النشطة في لجنة الأمن الغذائي العالمي والشبكات التقنية وشبكات السياسات العالمية فإنه يولي أولوية استراتيجية للمشاركة في حوار عالمي حول إطار التنمية لما بعد عام 2015، إذ من المرجح أن يؤثر جدول الأعمال الناجم عن هذه المشاورات تأثيراً كبيراً سواءً على البيئة التي يعمل فيها الصندوق أو على التحديات والفرص التي تواجه أسر أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الفقراء. وأنشأ الصندوق بعد ذلك في عام 2013 فرقة عمل متخصصة مشتركة بين الدوائر للإشراف على انخراط المنظمة في هذه العمليات وذلك في إطار لجنة توجيهية يرأسها رئيس الصندوق. ويهدف الصندوق في إطار مساهمته في هذا النقاش إلى تسخير معرفته وخبراته لخدمة دوله الأعضاء. وتستند جهود الصندوق إلى شراكات قوية، بما فيها شراكاته مع أصحاب الحيازات الصغيرة والنساء والرجال الريفيين الفقراء ومنظماتهم.
- 70- **التغذية.** تعهد الصندوق بتوسيع عمله في مجال التغذية خلال اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد. وبناء عليه فإن الصندوق، بمساعدة من حكومتي كندا وألمانيا، يعكف على دمج إجراءات تراعي جوانب التغذية في تصميم المشروعات وفي الاستراتيجيات القطرية. وركزت الخطوات الأولى على بناء القدرات داخل الصندوق وفي مشروعاته، وتقوية الأواصر مع العناصر الفاعلة الأخرى في مجال التنمية المراعية للتغذية. وخصصت الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية من خلال برنامج الزراعة من أجل التغذية والصحة، أخصائياً في التغذية للعمل مع الصندوق لمدة ثلاث سنوات من أجل المساعدة على تعميم العملية في الصندوق وضمان تكوين شراكات أوسع، وزيادة تبادل المعرفة. ولا يزال الصندوق يشترك بدور كامل في الفريق العامل التقني التابع للجنة الأمم المتحدة الدائمة للتغذية وشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية، والفريق التوجيهي لمبادرة الجهود المتجددة لمكافحة جوع الأطفال وتغذيتهم. وعيّن الصندوق أيضاً أحد كبار المستشارين التقنيين المتخصصين في التغذية.
- 71- ويزداد الطلب في البلدان الأعضاء المقترضة على المساعدة في تصميم استثمارات مراعية للتغذية من أجل المساهمة في تحسين سبل الحصول على أغذية مغذية ونظم غذائية عالية الجودة للفقراء الريفيين، لا سيما النساء والأطفال. ويرتبط الصندوق أيضاً بالمؤسسات الشريكة في مجال التغذية في العالم، بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي، من أجل ضمان الموازنة مع مبادئها التوجيهية واستثماراتها. وفي عام 2014، سيضع الصندوق إطار عمل للتغذية من أجل ضمان الاتساق التنظيمي الاستراتيجي في النهج الذي يسير عليه.

باء - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و2015

- 72- استجابة للالتزام التجديد التاسع لموارد الصندوق بشأن زيادة الفعالية التشغيلية، اتخذ الصندوق إجراءات في كل المجالات المحددة. ويعكف الصندوق على تحسين فعالية المعونة عن طريق تشجيع زيادة المشاركة الحكومية في كل مراحل العمل في برامجه ومشروعاته وكذلك من خلال تعزيز التعاون وتشجيع التمويل المشترك مع شركائه. وضمناً لتعميم توسيع النطاق، أطلق الصندوق مؤخراً برنامجاً لدعم توسيع النطاق، وعمق حوار السياسات عن طريق تنفيذ خطة عمله المصممة حديثاً للانخراط في عمليات السياسات على المستوى

القطري. وتم الانتهاء أيضاً من وضع إطار جديد لإدارة المعرفة من أجل المساعدة في تلك الجهود. وعزز الصندوق انخراطه مع القطاع الخاص عن طريق تعزيز تكوين شركات منصفة وشفافة بين القطاعين العام والخاص وتحقق نتائج تعود بالنفع على أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الخاصة. ويستكشف الصندوق أيضاً الفرص الممكنة للتعاون مع الشركات العالمية.

73- وكثف الصندوق أيضاً عمله في مجال تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وضماناً لتعميم بعد التمايز بين الجنسين تماماً في كل جوانب عمل برامجه ومشروعاته، أنشأ الصندوق نظاماً لرصد مؤشرات التمايز بين الجنسين بدقة والإبلاغ عنها. وتكشف آخر البيانات عن أن 90 في المائة من المشروعات الجاري تنفيذها مُرضية إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بتركيزها على بعد التمايز بين الجنسين في أثناء التنفيذ. وفيما يخص تغيير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية، بدأ في الفصل الأخير من عام 2012 تنفيذ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذي يُعد حالياً أكبر مبادرة لمكافحة آثار تغيير المناخ لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة على نطاق العالم، وقدم البرنامج تمويلاً إلى 11 مشروعاً في عام 2013.

74- ويجري إحراز تقدم مماثل في الوفاء بسائر الالتزامات. وتم تدريب الموظفين على منهجيات كفاءة المشروعات. وتخضع حالياً جميع المشروعات لتحليل اقتصادي عند تصميمها. ويمضي العمل في تحقيق اللامركزية على المستوى القطري حيث تم افتتاح 40 مكتباً قطرياً، وصاحب ذلك زيادة في تفويض السلطة؛ وستفتتح 10 مكاتب أخرى بحلول نهاية عام 2015. وقُدِّمت منحة إلى منظمة الأغذية والزراعة من أجل بناء القدرات في الدول الهشة لدعم تحسين إدارة المشروعات الممولة من الصندوق؛ ويجري وضع خطط لتقديم الدعم إلى النظم الوطنية للرصد والتقييم من خلال إنشاء صندوق استئماني متعدد المانحين؛ وأطلقت عدة مبادرات لتعزيز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ وعزز الصندوق شراكته مع الشركاء الاستراتيجيين الرئيسيين، لا سيما الوكالات التي تقع مقارها في روما؛ وعزز عمله في مجال استقطاب التأييد واتخذ دوراً نشطاً في الحوار العالمي حول إطار التنمية لما بعد عام 2015. ووسَّع الصندوق أيضاً عمله في مجال التغذية لدمج إجراءات مراعية للتغذية في الاستراتيجيات القطرية وفي تصميم المشروعات.

75- وسوف يواصل الصندوق تعميق هذه المبادرات، مع علمه باستمرار الحاجة إلى الكثير من العمل. وبالرغم من اتخاذ مبادرات مهمة في كل مجالات التجديد التاسع للموارد، يُدرك الصندوق أن تحديات كبيرة لا تزال ماثلة في مجالات من قبيل تعزيز فعالية المعونة، وتوسيع النطاق، وحوار السياسات، والعمل في الدول الهشة، وتعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم وتعميق التعاون مع القطاع الخاص. وسوف يكون النجاح في هذه المجالات حاسماً خلال السنتين المقبلتين حتى يحقق الصندوق النتائج التشغيلية والأثر المحدد للتجديد التاسع للموارد، لا سيما هدف تمكين 80 مليون شخص من الإفلات من قبضة الفقر.

رابعاً - زيادة الفعالية والكفاءة المؤسستين للصندوق في التجديد التاسع للموارد

76- أخذت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق علماً بالتقدم المحرز في إطار جدول أعمال التغيير والإصلاح في الصندوق الذي أُطلق في عام 2009 بهدف جعل الصندوق مؤسسة أكثر فعالية وكفاءة وشفافة. ويرمي جدول أعمال التغيير والإصلاح إلى تحقيق أربعة أهداف فرعية تتمثل في الآتي: (1) تعزيز

القدرة التنظيمية للصندوق؛ (2) تحسين صورة الصندوق كمؤسسة قائمة على المعرفة؛ (3) ضمان الإدارة الحسنة للموارد المالية للصندوق؛ (4) تحسين كفاءة الصندوق.²²

77- ودعت هيئة المشاورات الصندوق إلى مواصلة تطوير جدول أعمال التغيير والإصلاح حفاظاً على ما حققه الصندوق من تقدم في القيمة مقابل المال والكفاءة وتعزيز قدرته على توثيق التقدم المحرز. ولاحظت هيئة المشاورات أن التقييم على مستوى المنظمة الذي يجمع مكتب التقييم المستقل لإجراؤه لكفاءة الصندوق يمثل أحد الإسهامات الرئيسية في هذا الصدد²³. ودعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد تحديداً الصندوق إلى تحسين الفعالية والكفاءة المؤسستين عن طريق ما يلي:

(أ) إدخال أدوات إدارية جديدة لتحسين رصد تكاليف العمليات وتيسير احتواء التكاليف وتخفيضها. وحُدِّت أدوات معيَّنة، مثل نظام تسجيل وقت الموظفين بما يناسب الغرض المحدد له.

(ب) تعزيز إصلاح الموارد البشرية. حُدِّت إجراءات، من قبيل تطوير وسائل لتعزيز الكفاءة الجنسانية والمساواة بين الجنسين، في إطار مواصلة تحسين إدارة الموارد البشرية في الصندوق.

78- وسوف يعرض هذا القسم أهم المبادرات التي اتخذها الصندوق استجابةً لالتزامات التجديد التاسع للموارد في مجال الكفاءة المؤسسية وإصلاح الموارد البشرية. ويُعرض في البداية كخلفية للموضوع تطور الكفاءة المؤسسية في الصندوق منذ بداية التجديد السابع للموارد (2007).

ألف - الكفاءة المؤسسية

79- مؤشرات الكفاءة المؤسسية. يشمل المستوى 5 من إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015 عدداً من المؤشرات الجديدة لقياس الكفاءة المؤسسية في الصندوق. وتسمح هذه المؤشرات بالمقارنة بين مختلف قياسات برنامج العمل السنوي والميزانية الإدارية السنوية سواءً بطريقة مباشرة أو بعد تعديلها لمراعاة الموارد الأخرى.

80- ويعرض المقطع 6 الجدول 12 نتائج مؤشرات الكفاءة السابقة واللاحقة المختارة في التجديد التاسع للموارد (تظهر هذه البيانات مرة أخرى في الجدول 7 أدناه). وتبين كل مؤشرات الكفاءة (اللاحقة) القائمة على البيانات الفعلية (من 5-4-5 إلى 8-4-5) لعام 2013 تحسينات ملحوظة حققت خلالها بالفعل كل المؤشرات، باستثناء مؤشر واحد، المستويات المستهدفة لعام 2015. وأما التقدم المحرز في مؤشرات الكفاءة السابقة القائمة على الميزانية (من 1-4-5 إلى 4-4-5 في الجدول 7) فهي متواضعة نسبياً، ويرجع ذلك في الأساس إلى الزيادات في النفقات المقررة لعام 2014 من أجل تنفيذ خطة العمل الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية²⁴.

²² انظر التقرير الذي عُرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012: تحديث عن التغيير والإصلاح: التنفيذ (الوثيقة EB2012/107/R.41).

²³ عُرض تقييم كفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013 (الوثيقة EB 2013/108/R.3/Rev.1 + R3/Add2).

²⁴ الوثيقة EB 2013/109/R.12.

مؤشرات إطار قياس نتائج الفعالية المؤسسية

المؤشر	إطار قياس النتائج خط الأساس	النتائج 2013	الهدف 2015
4-5	تحسين الكفاءة الإدارية		
1-4-5	نسبة الميزانية الإدارية إلى برنامج القروض والمنح المخطط له	14.1	يتابع
2-4-5	حصة مخططات الميزانية المخصصة لكل من: (خط الأساس 2011)*		
	المجموعة 1	62	65
	المجموعة 2	7	9
	المجموعة 3	23	20
	المجموعة 4	8	6
3-4-5	نسبة المناصب الوظيفية المدرجة في الميزانية إلى مجموع المناصب الوظيفية المدرجة في الميزانية في:		
	المجموعة 1	57	61
	المجموعة 2	7	9
	المجموعة 3	25	22
	المجموعة 4	11	8
4-4-5	نسبة المناصب الوظيفية الممولة من الميزانية في مكاتب الصندوق القطرية إلى المناصب الوظيفية الممولة من الميزانية للموظفين شعب البرامج القطرية	38	45
5-4-5	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) إلى البرنامج السنوي للقروض والمنح الذي يموله الصندوق، بالإضافة إلى قيمة البرامج والمشروعات التي يديرها الصندوق وتمولها وكالات أخرى	14.7	12.5
6-4-5	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) مخصصاً منها النفقات الفعلية على "الدعم التقني" للدول الأعضاء النامية وبرنامج العمل المتكامل	12.5	10.6
7-4-5	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) إلى الصروفات السنوية	22.1	18.8
8-4-5	نسبة التكاليف الفعلية لموظفي فئة الخدمات العامة إلى مجموع تكاليف الموظفين	30	25

* تعريفات المجموعات على النحو التالي: (المجموعة الأولى) تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها؛ (المجموعة الثانية) حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية؛ (المجموعة الثالثة) إدارة المنظمة وإصلاحها وتنظيمها؛ (المجموعة الرابعة) دعم أنشطة تسيير شؤون الدول الأعضاء. المصدر: سجلات المكتب.

81- وتكمن وراء هذه التحسينات زيادة كبيرة في برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل في السنوات السبع الأخيرة على خلفية ميزانية ظلت ثابتة أو شهدت زيادة بطيئة (انظر الشكل 2). وترجع التحسينات في الكفاءة العامة إلى عدد من الإجراءات التي اتخذها الصندوق في السنوات الأخيرة²⁵ (5.4.5) وتشمل هذه التحسينات ما يلي: (1) إيقاف الزيادة في عدد موظفي المقر، وزيادة الاعتماد على الموظفين المعيّنين محلياً في المكاتب القطرية في حالة دائرة إدارة البرامج؛ (2) تخفيض مدفوعات المؤسسات المتعاونة (انظر نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد التاسع، الوثيقة REPL.IX/2/R.3)؛ و(3) تحسّن الكفاءة في أساليب العمل الرئيسية.

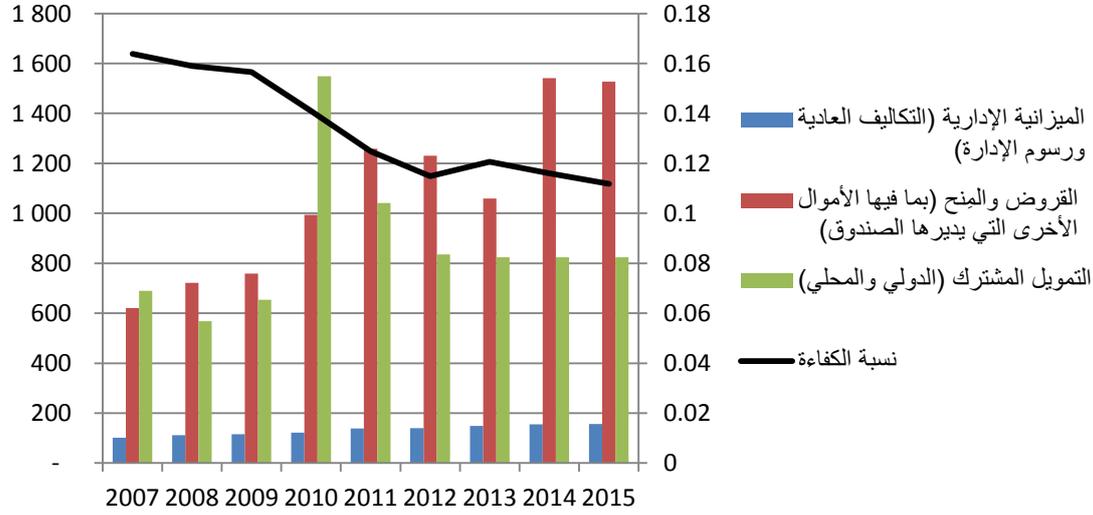
82- وتحققت أيضاً تحسينات الكفاءة في جانب منها عن طريق تمويل مشروعات أكبر. ولم تطرأ تغييرات ملموسة على عدد المشروعات الاستثمارية التي وافق عليها المجلس التنفيذي منذ عام 2007 بينما ازدادت في المتوسط أحجام المشروعات الاستثمارية. وبالنظر إلى أن التكلفة الإدارية التي يتحملها الصندوق عن كل مشروع لا

²⁵ في الشكل 2 تقاس نسبة الكفاءة (كما هو في (5.4.5) في الجدول 7) على محور اليمين مع نزعة للتراجع تعكس التحسينات الطارئة.

تزداد بنفس معدل زيادة حجم القرض أو المنحة فإن المشروعات الأكبر تسمح للصندوق بأن يلتزم بمبالغ أكبر وبأن يصرف أموالاً أكثر مقابل كل دولار أمريكي من التكلفة الإدارية.

الشكل 2

الميزانية الإدارية (التكاليف العادية ورسوم الإدارة) مقارنة بالقروض والمنح بما فيها الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق والتمويل المشترك
(بملايين الدولارات الأمريكية: نسبة الكفاءة على محور اليمين)



-----المتوقعة-----الفعلية-----

83- الأدوات الإدارية لاحتواء وتخفيض التكاليف. تماشياً مع التزام التجديد التاسع للموارد، يقوم الصندوق باستكشاف وتنفيذ عدد من أدوات الإدارة لاحتواء التكاليف وتعزيز كفاءتها. ويبحث الصندوق إدخال نظام تسجيل وقت الموظفين بما يفي بالغرض من أجل قياس توزيع وقت الموظفين وقياس تكاليف أساليب العمل الرئيسية بدقة أكبر. وسيتم تجربة هذا النظام عام 2014 وتشغيله عام 2015. ومن المتوقع أن تساعد هذه الأدوات بدورها على التعرف بوضوح على أساليب العمل التي تنفجر إلى الكفاءة وتتطوي على تكاليف باهظة وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لزيادة الكفاءة. وسيجري تيسير تلك الإجراءات عن طريق تطويرات ملموسة في تكنولوجيا المعلومات في عام 2013 وتنفيذ التطويرات التي وافق عليها المجلس التنفيذي لعام 2014.

84- ومن الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة لاحتواء تكاليف الموظفين عملية التخطيط الاستراتيجي السنوي لقوة العمل التي بادرت بها المنظمة في عام 2010 ودخلت طور التنفيذ الكامل في السنتين 2012 و 2013 كجزء من التحضير لعملية برنامج العمل والميزانية السنوية. ومكّن ذلك الصندوق من تقييم توزيع الموظفين بين الوظائف بدقة أكبر على أساس الأهداف الاستراتيجية وكفاءة أساليب العمل، وبالتالي تحديد الوفورات في تكاليف الموظفين. وسمحت العملية في عام 2012، من خلال التقييم الدقيق لاحتياجات موظفي الشعب، للإدارة بتقليص مجموع قوة عمل الصندوق بنسبة 4 في المائة من خلال ضوابط الشواغر وإعادة تنظيم تدفق العمل في الوحدات. على أن هذه العملية كشفت أيضاً عن الحاجة إلى إدخال أو تطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أساليب العمل وتخفيض التكاليف الكبيرة التي يتطلبها الدعم الإداري للموظفين. واقترحت عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل لعام 2014 عدم زيادة عدد الموظفين في معظم الشعب،

باستثناء الموظفين التقنيين في دائرة إدارة البرامج (التي سيعوضها جزئياً بتقليص تكاليف الخبراء الاستشاريين) وفي شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتمشى ذلك مع توصيات تقييم كفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها التي رأت أن تلك الزيادات حاسمة لرفع مستوى فعالية وكفاءة الصندوق على الأجلين المتوسط والطويل.

85- تحسين أساليب العمل. استعرضت جميع الوحدات التنظيمية في الصندوق أساليب عملها وإجراءاتها الإدارية بما يتماشى مع التزامات التجديد التاسع للموارد من أجل تحسين أساليب العمل الداخلية وتقليص التكاليف وتحسين زمن الاستجابة. وحقق مكتب سكرتير الصندوق وفورات كبيرة من خلال اعتماد عمليات جديدة وزيادة تكثيف استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وركزت أهداف الكفاءة في دائرة خدمات المنظمة على ما يلي: تحسين نظام الشراء في سياق فريق المشتريات المشتركة في الوكالات التي تقع مقارها في روما؛ وزيادة ترشيد وتوحيد سياسات السفر وقواعده وعملياته، بما في ذلك تغيير القواعد التي تحكم استحقاقات السفر؛ وإجراء استعراض لأساليب العمل في مهام إدارة سجلات المحفوظات²⁶.

86- وفي إطار تعزيز زيادة تفويض السلطة، وافقت الإدارة على تفويض المديرين سلطة إجراء عمليات الشراء المنخفضة القيمة بما يصل إلى 13 000 دولار أمريكي. وسوف يسفر هذا التفويض الفرعي عن كفاءات إدارية وسيزداد ترشيده بعد إدخال المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد التي ستقلص كثيراً من خطوات المعاملات المطلوبة للمشتريات المنخفضة القيمة والمنخفضة المخاطر. وإضافة إلى ذلك، جرت مراجعة عقود مقدمي الخدمة الرئيسيين في مطلع عام 2013. وأسفرت عمليات المراجعة عن تنفيذ مؤشرات أداء رئيسية دقيقة وعقد اجتماعات استعراضية فصلية لمراجعة كل عقود الخدمة الرئيسية. وتم التفاوض على وفورات في التكاليف بما يقرب من 200 000 دولار أمريكي لخدمات المرافق والأمن، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واللوازم المكتبية. وفيما يتعلق بإيجار الأجهزة المتعددة الوظائف، تسنى تحقيق تخفيضات في الأسعار بما قيمته 65 000 دولار أمريكي مقابل عروض الأسعار الأولية بفضل المفاوضات المشتركة وطرح المناقصات المشتركة مع وكالات روما الأخرى.

87- وأجرى الصندوق منذ عام 2008 تغييرات في نظام خدمات السفر من أجل تحقيق تخفيضات في التكاليف. وشملت هذه التغييرات ما يلي: (1) المناقصات المشتركة مع منظمة الأغذية والزراعة فيما يتعلق بخدمات السفر للاستفادة من وفورات الحجم؛ (2) التغييرات في اللوائح الناظمة للسفر استجابة للاحتياجات المتغيرة وظروف السوق. وشملت التغييرات الأخيرة تخفيض استحقاقات بدل الإعاشة اليومي لتقليص التكاليف وإدخال المرحلة الأولى من برنامج الفندق المفضل بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة. وإضافة إلى ذلك، تُرصد باستمرار عقود وكالات السفر بالتعاون الوثيق مع وكالات روما الأخرى وتقييم من خلال شبكة السفر المشتركة بين الوكالات التابعة للأمم المتحدة.

88- وجرت مرة أخرى في عام 2013 مراجعة سياسة السفر وإجراءات معالجة السفر وأدخلت تغييرات أخرى أسفرت عن زيادات في الكفاءة. وتم إدماج نظام وكيل السفر في النظام المالي للصندوق للتمكين من تسجيل موظفي الصندوق في نظام مؤسسي واحد (مقابل أربعة نُظم) من أجل السيطرة على عمليات الحجز. وتشير التقديرات إلى أن ذلك حقق تخفيضات بلغت 40 في المائة من الوقت الذي يقضيه المستعملون في عمليات الحجز

²⁶ اتُخذت مبادرة أخرى لترشيد إدارة امتيازات العقود المعفى من الضرائب للموظفين الذين لهم الحق في الحصول عليه وذلك بإدخال بطاقات العقود المعفى من الضرائب. وتم التعاقد مع جهة خارجية لإدارة هذه الخدمة. وحقت بطاقات العقود الجديدة كفاءات إدارية ووفورات تكاليفية عن طريق تقليص الحاجة إلى المعالجة اليدوية لقوائم البنزين وكذلك تخفيض تكاليف التأمين بسبب تخفيض الأصول القيمة (القسائم) التي يحتفظ بها الصندوق.

والحصول على تراخيص السفر. وأسفر تغيير عملية السفر حسب ما هو وارد أعلاه (بالإضافة إلى التدابير الأخرى) عن وفورات بما يزيد على 0.5 مليون دولار أمريكي سنوياً، وهو مبلغ يمكن توزيعه على النحو التالي: 200 000 دولار أمريكي من خلال إدخال برنامج الفندق المفضل في أواخر عام 2012؛ و 60 000 دولار أمريكي من خلال تطبيق بدل الإعاشة اليومي الموحد لكل الموظفين؛ و 279 000 دولار أمريكي من خلال إلغاء 50 في المائة من بدل الإعاشة اليومي للسفريات الليلية.

89- وفيما يتعلق بالمجالات الأخرى، أجرى الصندوق استعراضاً لأساليب العمل في مهام إدارة السجلات والمحفوظات والمكتبات في عام 2013. وحدد الاستعراض خيارات لتحسين تكامل النظام في مجال إدارة السجلات وتدبير تعزيز وظيفة إدارة السجلات. ووضعت خطة عمل للاستجابة للاستنتاجات والتوصيات الرئيسية.

90- وقطعت أشواط واسعة نحو التعاون مع المنظمات التي تقع مقارها في روما في مجال الشراء المشترك للسلع والخدمات. وتشمل المناقصات المشتركة التي حققت كفاءات من خلال فريق المشتريات المشتركة مناقصات الأجهزة الجديدة المتعددة الوظائف، ومعدات المكاتب، وخدمات المطاعم، والغاز والكهرباء وتسنى في كل الحالات تجنب زيادات التكاليف من خلال تجميع المتطلبات وتحقيق وفورات في الحجم.

91- وانطلاقاً من تجربة فريق المشتريات المشتركة، وافقت الشعب الإدارية في المنظمات الكائنة في روما على رفع مستوى جهودها المشتركة في مجال الشراء إلى مستوى استراتيجي أعلى. ويشمل ذلك زيادة التركيز على تخطيط الشراء، وطرح المناقصات في إطار مفهوم الوكالة الرائدة، ومواءمة المبادئ التوجيهية للتوريد وعمليات الاستعراض. ومن المقرر أن يتم في السنة المقبلة تنظيم حدث "تجاري" نصف سنوي للشركات المهتمة من الدول الأعضاء لتحسين فهم متطلبات الشراء في الوكالات الكائنة في روما.

92- **التقييم على مستوى المؤسسة لكفاءة الصندوق الذي أجراه مكتب التقييم المستقل، وخطة عمل الصندوق المنقحة لتعزيز الكفاءة.** كما لوحظ أعلاه فقد انتهى مكتب المستقل من إجراء تقييمه الشامل والبعيد المدى لكفاءة الصندوق في عام 2013. وطرحت الدراسة سبع توصيات رئيسية تتمثل في الآتي: (1) توسيع نطاق النهج الابتكارية الكبيرة الأثر؛ (2) بلورة رؤية واضحة للحضور القطري؛ (3) زيادة جودة الخدمات وكفاءة تكاليف وحدات الرقابة والخدمات؛ (4) تحسين إدارة الموارد الشحيحة المرصودة في الميزانية من أجل تحقيق نتائج رفيعة الجودة؛ (5) الإدارة الاستراتيجية لتشكيلة المهارات وتكاليف وأداء قوة العمل؛ (6) تركيز مراقبة الهيئات الرئاسية على القضايا الاستراتيجية الرئيسية؛ (7) غرس ثقافة مؤسسية للمساءلة والأداء، وتعزيز الإبلاغ من أجل النتائج. وشملت هذه التوصيات بدورها عدة توصيات محددة في إطار كل عنصر.

93- وتغطي التوصيات المفصلة والمحددة التي طرحها تقييم الكفاءة المؤسسية الكثير من مجالات التحسين التي حددها تقرير التجديد التاسع للموارد، ولذلك فهي تكمل تماماً التزامات التجديد التاسع بشأن تعزيز فعالية الصندوق وكفاءته. وتماشياً مع التزامات التجديد التاسع، نفتح الصندوق خطة عمله لتعزيز كفاءته (التي عرضت على هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد) كي تشمل توصيات تقييم الكفاءة المؤسسية²⁷. ووافق المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2013 على خطة العمل الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية ويجري تنفيذها حالياً.

94- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحسنة.** من التوصيات الهامة التي طرحت في تقييم الكفاءة المؤسسية وتمثل إحدى المسائل التي أشار إليها تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق ضرورة

²⁷ انظر الجدول الموجز لخطة العمل المنقحة لتعزيز كفاءة الصندوق في الملحق 5.

تطوير هيكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق لدعم إصلاحات أساليب العمل. واقترحت الإدارة في خطة العمل الموحدة سلسلة من التدابير لإجراء هذا التطوير بما يشمل تحقيق التكامل بين منصات تكنولوجيا المعلومات الأساسية؛ وتطوير نُظم برمجيات الصندوق للتمكين من زيادة كفاءة وفعالية دعم مكاتب الصندوق القطرية؛ وتنفيذ نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات الرصد والتقييم على المستوى التشغيلي في الصندوق؛ وتنفيذ التكنولوجيات النقلة للسماح بالوصول إلى نُظم الصندوق من خلال مجموعة من الأجهزة، مثل الهواتف الذكية والحاسوبات اللوحية. ومن المتوقع أن تفضي هذه التطويرات إلى ترشيد كبير في أساليب عمل الصندوق، وهو ما سوف يسفر عن زيادات كبيرة في الكفاءة بحلول نهاية فترة التجديد التاسع للموارد.

- 95- **تكاليف عمليات الهيئات الرئاسية.** من الالتزامات الهامة في فترة التجديد التاسع للموارد تعهد الإدارة بالاتصال مع المجلس التنفيذي لاستطلاع فرص تقليص التكاليف المتصلة بعمليات الهيئات الرئاسية في الصندوق. وقدّمت الإدارة في السنتين 2012 و2013 اقتراحات محددة إلى المجلس بشأن تخفيض تلك التكاليف، ووافق المجلس على معظمها. وبدأ الصندوق في تنفيذ تلك التغييرات التي أسفرت بالفعل عن وفورات كبيرة في التكاليف. وتراجعت حصة تلك التكاليف في ميزانية الصندوق من 8 في المائة في عام 2010 إلى 6 في المائة في عام 2013، وتشير التوقعات إلى أنها ستخفض إلى 5.7 في المائة في عام 2014.
- 96- **التقارير.** وفقاً للالتزامات التجديد التاسع بشأن الإبلاغ، شمل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الذي عرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013 معلومات عن التقدم المحرز في بلوغ المستويات المستهدفة للكفاءة في فترة التجديد التاسع للموارد.

باء - إصلاح الموارد البشرية

- 97- اتخذ الصندوق عدداً من الخطوات لتعزيز وإصلاح نظام إدارة موارده البشرية. وشملت تلك الخطوات ما يلي:
الانتهاء من إجراء عملية مراجعة للوظائف على نطاق الصندوق واستحداث عملية سنوية مستدامة وفعالة تماماً للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل؛ وإصدار لوائح جديدة للموظفين وإجراءات للتنفيذ في عام 2012، والعمل بهمة على معالجة القضايا المطروحة من الموظفين في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2012؛ واستعراض نظام إدارة الأداء؛ وتنفيذ إطار جديد ومبتكر للجوائز والتقدير من أجل تشجيع الأداء المتميز؛ وتعزيز التواصل مع الموظفين بشأن مسائل الموارد البشرية؛ وتنقيح استراتيجية التعلم والتطوير، مع مراعاة نموذج العمل المتطور في الصندوق؛ ومواصلة ترشيد عمليات الموارد البشرية وأتمتتها.
- 98- **مراجعة الوظائف والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل.** استُكملت عمليتان هامتان لضمان المواءمة السليمة بين الموارد البشرية في الصندوق وبين أهدافه الاستراتيجية لفترة التجديد التاسع للموارد، وهما مراجعة الوظائف والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وياتت العملية الأخيرة تجري بشكل سنوي قبل إعداد الميزانية.
- 99- ووثقت عملية مراجعة الوظائف التي اكتملت في عام 2012 نشر الموظفين توثيقاً كاملاً وضمنت تحديد رُتب الوظائف بشكل سليم. وينطوي ذلك على أهمية أساسية في المساعدة على معالجة اختلالات توزيع وتحديد رُتب قوة العمل المحددة في الاستعراض الخارجي لإدارة الموارد البشرية لعام 2010 وفي إرساء الأساس اللازم للتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل.

100- وأجريت المرحلة الأولى لعملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2010 ووثقت حالة تركيبة الموظفين وجوانب قوة كل منهم. وشرعت الإدارة في أواخر عام 2012 بعد الانتهاء من عملية مراجعة الوظائف في إجراء المرحلة الثانية من عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في إطار تطلعها إلى المستقبل وسعيها

منها إلى تحقيق الهدف الأسمى المتمثل في التأكد من أن الصندوق لديه ما يلزم من موظفين وكفاءات ومهارات لتنفيذ التزاماته في إطار التجديد التاسع للموارد. واستخدمت لأول مرة عملية الميزانية القائمة على النتائج في عام 2012 قائمة الموظفين التي حددتها الخطة الاستراتيجية لقوة العمل في كل وحدة تنظيمية باعتبارها القاعدة الوحيدة التي يعتمد عليها رصد عنصر تكاليف الموظفين في الميزانية. وأُتبع نفس العمليات في عام 2013.

101- وفي إطار متابعة عملية مراجعة الوظائف، واستجابة لعملية توحيد وتعميق الإصلاحات التي تم الانتهاء منها خلال التجديد الثامن للموارد، استحدث الصندوق أيضاً عملية لتحديد مسميات الوظائف ونظام المجموعات الوظيفية في الصندوق.

102- **لوائح الموظفين وإجراءات التنفيذ.** قام الصندوق في عام 2012 بتتقيح وتوحيد لوائح وإجراءات الموارد البشرية في إطار متسق وسهل الفهم وروعي في أثناء ذلك أفضل الممارسات المعمول بها في هذا المجال. ويجري حالياً إعداد التغييرات اللاحقة في إجراءات الموارد البشرية بالتشاور الكامل مع الموظفين، وسيتم الإعلان عنها بوضوح ودمجها فوراً في المستودع الإلكتروني على شبكة الإنترنت.

103- **الاستقصاء العالمي للموظفين.** يجري الصندوق استقصاءً عالمياً للموظفين كل سنتين واستقصاءً أقصر لمؤشر انخراط الموظفين في الفترات الواقعة بين السنتين. وحدد استقصاء عام 2012 الذي أجري في خضم عملية مراجعة الوظائف وغيرها من مبادرات إصلاح الموارد البشرية شواغل الموظفين المتعلقة بجملة أمور تشمل التطوير والتنقل الوظيفي. وتناول الصندوق تلك الشواغل في إطار من التعاون والشفافية. وارتفع في عام 2013 معدل التنقل بين الوظائف وغير ما يقرب من ثلث الموظفين أدوارهم أو وظائفهم أو شعبهم أو مراكز عملهم أو تنقلوا بين الوكالات؛ وإضافة إلى ذلك فإن ما يقرب من ثلثي الوظائف الشاغرة التي أعلن عنها الصندوق ملئت بمرشحين من داخل الصندوق. وأطلق أيضاً برنامج جديد لتعزيز مهارات المديرين في الصندوق في مجال إدارة الأفراد والمسارات الوظيفية. وظل مؤشر انخراط الموظفين في عام 2013 عند نفس مستوياته المرتفعة التي قيس في عام 2011 وظل أعلى من السنوات الأربع السابقة وفي حدود المستوى المستهدف المحدد لعام 2015.

104- **إطار المكافآت والتقدير.** نفذ الصندوق إطاراً جديداً للمكافآت والتقدير من أجل تشجيع التفوق. ويعبر الإطار عن أفضل الممارسات المعمول بها في إدارة المواهب والمكافآت، ويشمل مكافآت نقدية وغير نقدية. وهذا الإطار هو واحد من أكثر الأطر تقدماً وطموحاً في النظام المشترك للأمم المتحدة، وقد تم وضعه بدعم وبتعاون من لجنة الخدمة المدنية الدولية.

105- **إدارة الأداء.** نفذ الصندوق إطاراً منقحاً للكفاءة من أجل تعزيز عملية إدارة الأداء. ويوفر الإطار أداة إدارية متوائمة بصورة أفضل وأكثر تنظيماً وأيسر في الاستخدام لتلبية احتياجات الأداء المتطورة في الصندوق.

106- **كفاءة التمايز بين الجنسين والمساواة بين الجنسين.** التزم الصندوق في إطار التجديد التاسع لموارده بتجهيز ورعاية أدوات وموارد لتعزيز كفاءة التمايز بين الجنسين والمساواة بين الجنسين في سياساته بشأن إدارة الموارد البشرية، والتوازن بين الجنسين، والتوزيع الجغرافي المنصف في التوظيف. واستجابة لهذا الالتزام وبالتنسيق مع فريق الصندوق المواضيعي المعني بالتمايز بين الجنسين، أُتحت فرص تدريبية معززة أو يجري التجهيز لها من أجل زيادة الوعي بأدوار الجنسين والعلاقات بينهما في التنمية الريفية الناجحة، ولتشجيع الاعتراف بشؤون التمايز بين الجنسين وتقديرها في أماكن العمل. من ذلك على سبيل المثال أن الصندوق قدم مرتين دورة ناجحة في القيادة الفادرة على التغيير للمرأة وصاحب ذلك عقد حلقة متابعة ليوم واحد شارك فيها كبير المستشارين التقنيين المعني بشؤون التمايز بين الجنسين. ومن بين النتائج التي أسفر عنها التدريب

موافقة المشاركين على إنشاء مجموعة من القيادات النسائية والعمل معاً لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الصندوق.

107- **التعاون مع لجنة الخدمة المدنية الدولية.** أسفر التعاون بين الصندوق ولجنة الخدمة المدنية الدولية في عام 2012 عن وضع جدول جديد مخفض لأجور موظفي فئة الخدمات العامة الموظفين بعد 1 فبراير/شباط 2013 بما يعبر بصورة أفضل عن ظروف السوق في روما. ولن تكون هناك تعديلات على الجدول الأولي. ومن المتوقع أن يحقق ذلك أثراً ملموساً على احتواء تكاليف فئة الخدمات العامة في الصندوق وفي الوكالات الكائنة في روما على الأجلين المتوسط والطويل²⁸. في عام 2013، بالإضافة إلى تنفيذ الإطار الجديد للمكافآت والتقدير بدعم من لجنة الخدمة المدنية الدولية، يشارك الصندوق بدور نشط مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في استعراض على نطاق المنظمة لنظام التعويضات في النظام الموحد. ويشارك الصندوق في عضوية الأفرقة العاملة التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى وشبكة الموارد البشرية. وسيجري الانتهاء من الاستعراض خلال فترة التجديد التاسع للموارد.

جيم - الاستنتاجات والتوقعات للعامين 2014 و2015

108- استجاب الصندوق للالتزامات التي تعهد بها في إطار التجديد التاسع للموارد فيما يتعلق بزيادة فعاليته وكفاءته المؤسسيين. وأدخل الصندوق أدوات إدارية، مثل التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل من أجل استخدام موارده على الوجه الأمثل، واحتواء أو تقليص التكاليف. وراجعت كل الوحدات التنظيمية أساليب عملها وعملياتها الإدارية لتحديد الزيادات الممكنة في الكفاءة. وتحققت وفورات كبيرة وتخفيضات في التكاليف، خاصة في شراء السلع والخدمات وتكاليف السفر بالتعاون مع الوكالات التي تقع مقارها في روما. ويعكف الصندوق على تطوير نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التمكين من زيادة ترشيد أساليب عمله وتحقيق تحسينات إضافية في الكفاءة. ونفّح الصندوق خطة عمله لتعزيز كفاءته استجابة لتوصيات تقييم كفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات التي يمولها في إطار التزامات التجديد التاسع للموارد. وقدم الصندوق أيضاً اقتراحات إلى المجلس التنفيذي لتخفيض التكاليف المتصلة بعمليات الهيئات الرئاسية في الصندوق ووافق المجلس على الكثير من تلك الاقتراحات، وهو ما أفضى إلى تحقيق وفورات هائلة.

109- ويعمل الصندوق أيضاً على تعزيز إصلاح موارده البشرية وإدخال بعض السياسات والممارسات الجديدة. وتم الانتهاء من مراجعة الوظائف والأخذ بالتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل كعملية سنوية. وبدأ تنفيذ إطار للمكافآت والتقدير، ونُفذ إطار جديد للكفاءة من أجل تعزيز إدارة الأداء؛ ونُفذت أعمال كثيرة على صعيد تعزيز الكفاءة الجنسانية والمساواة بين الجنسين. وعزز الصندوق أيضاً تعاونه مع لجنة الخدمة المدنية الدولية في عدد من المجالات الاستراتيجية، من قبيل استعراض جدول أجور موظفي فئة الخدمات العامة في روما. وأدى ذلك إلى تخفيض جدول أجور الموظفين الجدد بما يعبر بصورة أفضل عن ظروف السوق في روما.

110- واستشرافاً للمستقبل، يتوقع الصندوق أن يساعد الجمع بين تحسين محاسبة التكاليف والأخذ بنُظم الرقابة إلى جانب التطويرات المزمعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق المزيد من التحسينات في الكفاءة. على أن الصندوق يدرك التحديات الماثلة أمام إنشاء نُظم توفّر محاسبة دقيقة للتكاليف وإرساء قواعد تنسم بالكفاءة في خدمة شبكة المكاتب العالمية الآخذة في الاتساع. وسوف يلزم أيضاً بذل المزيد من الجهود لتشجيع الموظفين على تقديم إنجازات متميزة والتصدي في الوقت ذاته لسوء الأداء. على أن الصندوق يثق في

²⁸ تحدّد مرتبات الفئات الفنية وما فوقها وفقاً لتوصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية وقرارات الجمعية العامة وتم تجديدها حالياً.

أنه سيتمكن، بفضل مبادرات الكفاءة الجارية، إلى جانب مواصلة تعزيز إصلاحات الموارد البشرية، من تحقيق كل أهداف الفعالية والكفاءة المؤسسية المحددة للتجديد التاسع للموارد.

خامساً - تعزيز القدرات والإدارة المالية في الصندوق

- 111- أشار تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق إلى أن البيئة المالية التي يعمل فيها الصندوق تتميز بطلب قوي ومتزايد على تمويل زراعة الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية؛ وظهور مصادر غير سيادية ذات صلة بالتمويل؛ والصعوبات وأجواء عدم التيقن التي تخيم على الآفاق الاقتصادية العالمية لدى الكثير من الجهات المانحة التقليدية؛ وتحسن الظروف الاقتصادية في العديد من الدول الأعضاء.
- 112- وفي ضوء هذه التطورات طلب التقرير من الصندوق أن يعزز نظام إدارته المالية من خلال سلسلة من التدابير التكميلية التي تركز على تعزيز النموذج المالي في الصندوق وإيجاد سبل جديدة لتعبئة الموارد الداخلية والخارجية.
- 113- وشملت الالتزامات المحددة للتجديد التاسع للموارد ما يلي: (1) القيام في 1 يناير/كانون الثاني 2013 بنشر نموذج مالي معزز يستند إلى نهج يقوم على التدفقات النقدية المستدامة؛ (2) إعداد وتقديم اقتراح إلى المجلس التنفيذي بشأن سلطة عقد الالتزامات مسبقاً؛ (3) عرض اقتراح على المجلس التنفيذي بشأن التعويض عن أصل الدين المتنازل عنه الناشئ عن إطار القدرة على تحمل الديون؛ (4) زيادة الموارد الداخلية من خلال إجراء استعراض شامل لسياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق في عام 2012 وطلب سداد القروض والمساهمات المتأخرة؛ (5) إشراك الدول غير الأعضاء ومجموعات الدول في المساهمة في الصندوق و/أو الانضمام إليه؛ (6) استكشاف نطاق تعبئة التمويل من مصادر أخرى. ويتناول هذا القسم استجابات الصندوق لهذه الالتزامات. وتسبق ذلك مناقشة للخطوات المتخذة من الإدارة لتعزيز دائرة العمليات المالية وإدارة الميزانية.

ألف - التعزيز التنظيمي

- 114- تشمل التغييرات التنظيمية الرئيسية التي حققها جدول أعمال التغيير والإصلاح إنشاء دائرة منفصلة للعمليات المالية في عام 2011. ويهدف ذلك إلى ضمان التنظيم المالي والقدرات التي تناسب مؤسسة مالية دولية. وبعد إنشاء الدائرة، نُقلت الإدارة المالية للمشروعات التي كانت تتبع من قبل دائرة إدارة البرامج، إلى دائرة العمليات المالية ووضعت تحت مسؤولية المراقب المالي من أجل ضمان الفصل السليم بين المسؤوليات الائتمانية والتشغيلية.
- 115- واتخذت دائرة العمليات المالية خطوات أخرى عن طريق إنشاء وحدة جديدة للتخطيط والتحليل المالي. وتتبع هذه الوحدة مباشرة نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة العمليات المالية، وتضم وحدة إدارة الأصول والخصوم (التي كانت تشكل من قبل جزءاً من عمليات شعبة خدمات الخزانة) قدرات جديدة لوضع النماذج المالية. والغرض من الوحدة الجديدة هو:

(أ) وضع إدارة الأصول والخصوم التي تتولى أساساً تقييم الامتثال والأداء في عمليات شعبة خدمات الخزانة، مباشرة تحت مسؤولية نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة العمليات المالية من أجل ضمان استقلالها عن شعبة خدمات الخزانة.

(ب) إنشاء قدرات للتنبؤات المالية وتحليل القرارات تكون قادرة على دعم نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة العمليات المالية في التأكد من أن الآثار المالية للطرائق المتبعة تؤخذ بعين الحسبان تماماً في

قرارات تخصيص موارد الصندوق، وجهود وتعبئة الموارد الإضافية، وعمليات صنع القرارات الاستراتيجية الأخرى.

116- وأدخلت أيضاً تعزيزات كبيرة على وحدة الميزانية لتمكينها من إجراء عمليات وإدارة مكثفة لإعداد الميزانية واستعراض أدق للميزانية في منتصف العام. ونظراً لنقص عدد موظفي الميزانية في المنظمة، قررت الإدارة في عام 2013 إنشاء وحدة للميزانية وتطوير المنظمة مع مدير يرفع تقاريره بصورة مباشرة إلى نائب الرئيس.²⁹ وستمن هذه الوحدة الربط بين الميزانية وعمليات التخطيط الاستراتيجي السنوي لقوة العمل والتطوير التنظيمي. وسوف تقوم الشعبة أيضاً بدور رائد في استعراض أساليب العمل من أجل ترشيد تلك العمليات حيثما أمكن لتحقيق المزيد من تحسينات الكفاءة.

باء- النموذج المالي للصندوق

117- نهج التدفقات النقدية المستدامة: أعد الصندوق أثناء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد نمودجا ماليا يستند إلى نهج التدفقات النقدية المستدامة وعرضه عليها. واستعرض مراجعو الحسابات الخارجيون للصندوق النموذج بنجاح ووثقت الإجراءات ذات الصلة. وتمشيا مع التزام التجديد التاسع للموارد، دخل نهج التدفقات النقدية المستدامة حيز النفاذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2013. ويتمشى نموذج الصندوق مع النماذج التي اعتمدها المؤسسات المالية الدولية الأخرى وأيضاً مع أفضل الممارسات في القطاع الخاص.

118- الهيكل المالي للصندوق: مصادر الأموال واستخدامها. ترد في الشكلين 3 و4 التوقعات بشأن التدفقات النقدية للصندوق باستخدام النموذج المالي للتدفقات النقدية المستدامة. ويعرض الشكل 3 مصادر أموال التجديد التاسع للموارد واستخدامها، موضحاً أن الصندوق سيحتاج إلى موارد إضافية خلال فترة التجديد التاسع للموارد من أجل تحقيق هدف برنامج القروض والمنح للفترة 2013-2015 الذي تبلغ قيمته 3 مليارات دولار أمريكي. ويرجع العجز في الموارد إلى: (1) انخفاض التعهدات الواردة حتى الآن مقارنة بالمستوى المستهدف البالغ 1.5 مليار دولار أمريكي؛ (2) تخصيص بعض التعهدات بوصفها متاحة للمنح فقط. ويؤدي هذان العاملان إلى انخفاض التدفقات العائدة للقروض، وأثرهما المشترك هو عجز في قيمة برنامج القروض والمنح التي يمكن أن يقدمها الصندوق في التجديد التاسع للموارد مقارنة بالتوقعات السابقة. غير أن الصندوق يمكن أن يعوض هذا العجز بالمزيد من التعهدات في التجديد التاسع للموارد أو تحصيل التعهدات بشكل أسرع أو بالتمويل التكميلي أو الاقتراض.

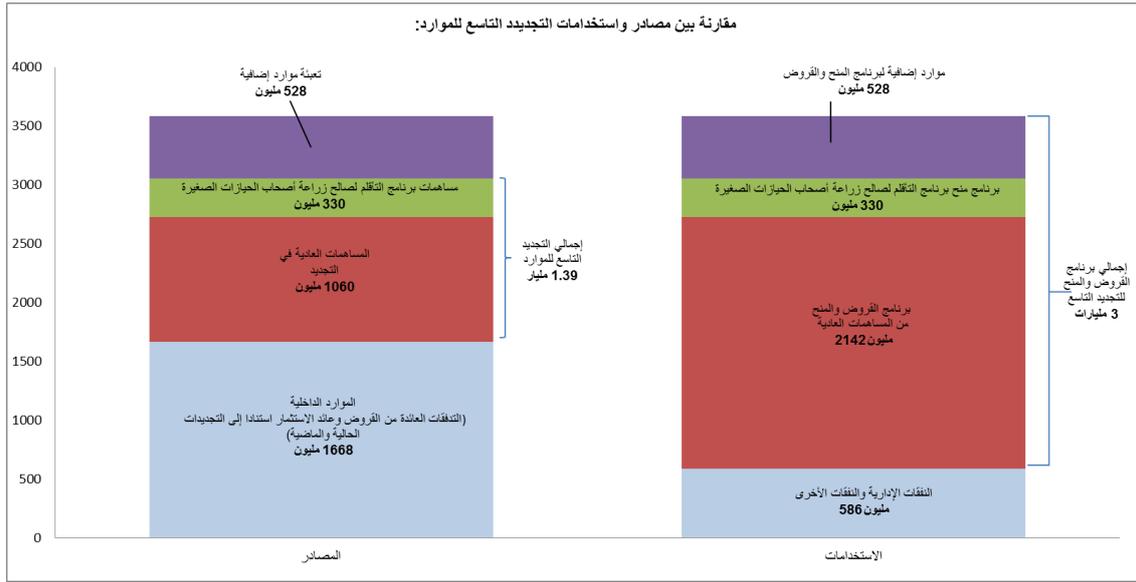
119- ويعرض الشكل 4 التدفقات النقدية المتوقعة للصندوق في إطار نهج التدفقات النقدية المستدامة. وتشير الأشرطة الخضراء إلى التدفقات النقدية الداخلة. والأشرطة الخضراء الشاحبة هي مساهمات تجديد الموارد ويفترض أنها لا تزيد إلا مع التضخم (أي نمو حقيقي نسبته صفر في المائة). أما الأشرطة الخضراء الواردة في المنتصف فهي التدفقات العائدة من القروض (أصول القروض وفوائدها) والأشرطة الخضراء الداكنة تشير إلى عائد الاستثمار. وتشير الأشرطة الرمادية إلى التدفقات النقدية الخارجة، المستخدمة أساساً لدعم برنامج القروض والمنح، ولكن أيضاً لدفع التكاليف غير الممولة المتعلقة بمبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وإدارتها. وتشير الأشرطة الصفراء إلى صافي التدفقات، ويلاحظ أنها سلبية من عام 2010 إلى عام 2020 وتصبح بعد ذلك إيجابية.

²⁹ تمت التوصية بهذا الترفيع في التقييم المؤسسي للصندوق

120- ويعمل هذا النموذج بافتراض أن النمو الحقيقي لكل من تجدييدات الموارد وبرنامج القروض والمنح بعد التجديد التاسع الحالي لموارد الصندوق نسبته صفر. ثم يؤدي إلى زيادة برنامج القروض والمنح إلى أقصى قيمة له بشرط ألا يقل صافي سيولة الصندوق (الخط الأسود) عن أدنى متطلبات السيولة (الخط الأحمر). وتضمن هذه المنهجية أن يكون حجم برنامج القروض والمنح في كل تجديد للموارد أكبر ما يمكن وأن يكون قابلاً للتكرار في عمليات التجديد التالية، أي أنه لا يستهلك المزيد من موارد الصندوق الداخلية على حساب المستقبل.³⁰

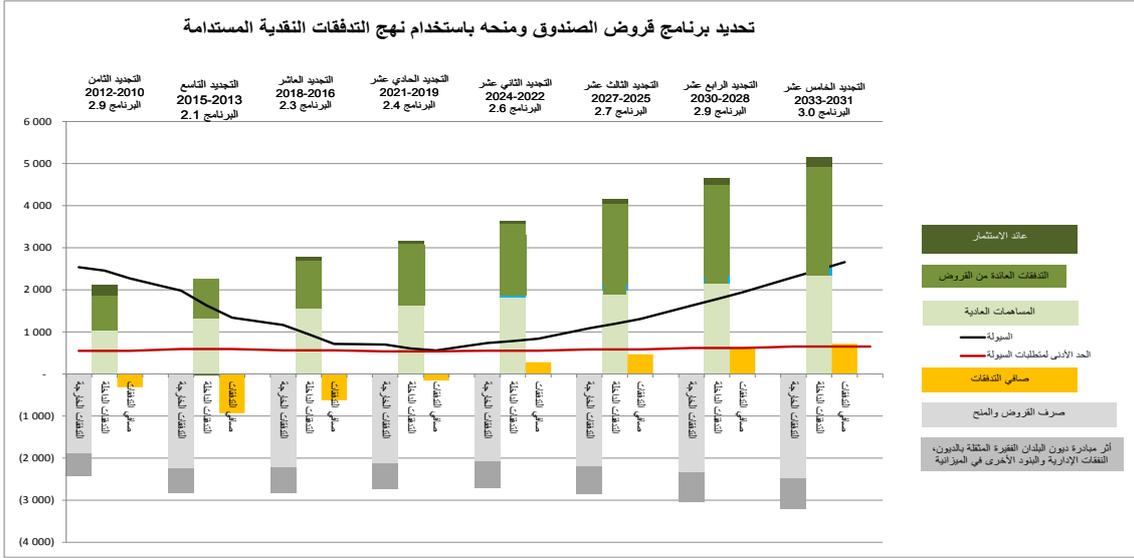
الشكل 3

مقارنة بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة في التجديد التاسع للموارد



³⁰ كما هو معروف تماماً تقوم جميع عمليات النمذجة المالية على العديد من الافتراضات التي يمكن أن تكون خاطئة. وللمحد من هذا الاحتمال، يجري تعديل البيانات التاريخية للنموذج بالأرقام الفعلية في كل تجديد من تجديد الموارد تستعرض الافتراضات لإعطاء التوقعات الأكثر احتمالاً استناداً إلى المعلومات المعروفة في ذلك الوقت.

التدفقات النقدية الرئيسية للصندوق



121- سلطة الالتزام بالموارد مقدما: ينص القرار 166-د/35 بشأن التجديد التاسع للموارد على أنه "بدا من 1 يناير/كانون الثاني 2013 وعند الإذن باستخدام سلطة الالتزام مقدما بالأموال المتحصل عليها من العمليات وفقا للسلطة المخولة له بموجب البند 2 (ب) من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق، سيقوم المجلس التنفيذي بتقدير وتحديد قدرة الصندوق على الالتزام من خلال المطابقة بين الالتزامات المالية (التدفقات النقدية الخارجة) الناجمة عن الالتزامات بالموارد الحالية والتدفقات النقدية الداخلة المتوقعة وستجري هذه المطابقة بما يتماشى مع نهج التدفقات النقدية المستدامة." ووفقا للقرار المتعلق بالتجديد التاسع للموارد، عُرضت الإجراءات والتعريفات المتعلقة بتحديد الموارد المتاحة لعقد الالتزامات على أساس التدفقات النقدية المستدامة على لجنة مراجعة الحسابات لتستعرضها في اجتماعها المعقود في مارس/آذار 2013 وعلى المجلس التنفيذي ليستعرضها في دورته الثامنة بعد المائة المعقودة في أبريل/نيسان 2013 (EB 2013/108/R.20). ووافق المجلس على أول موارد متاحة لعقد التزامات في إطار نهج التدفقات النقدية المستدامة في أبريل/نيسان 2013 (EB 2013/108/R.7/Rev.1). ويعتبر ذلك تغييرا كبيرا في تكوين وتحديد الموارد التي يمكن الالتزام بها مقارنة بالممارسة المتبعة في إطار عمليات تجديد الموارد السابقة.

122- إطار القدرة على تحمل الديون. طلبت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد من الصندوق أن يقدم مقترحا إلى المجلس التنفيذي عن كيفية إدارة المسؤولية عن تعويض المبالغ الضائعة نتيجة لتبني إطار القدرة على تحمل الديون بدءا من التجديد العاشر للموارد. وبالتالي، تم إعداد منهجية لإطار القدرة على تحمل الديون، واستعرضت لجنة مراجعة الحسابات المقترح في نوفمبر/تشرين الثاني 2013 قبل عرضه على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013. واستعرض المجلس الوثيقة، بما في ذلك طرائق المساهمة المقترحة والتوصيات ذات الصلة الواردة فيها، وصادق على تقديمها إلى هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد للنظر.

جيم - تعبئة الموارد الداخلية

123- **التسديد المبكر والقروض ومتأخرات المساهمات.** طلبت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد من الصندوق أن يعزز موارده الداخلية عن طريق التماس تسديد القروض ومتأخرات المساهمات، وتحري إمكانية التسديد المبكر للقروض مع الدول الأعضاء المقترضة المهمة. وجرى تحري التسديد المبكر للقروض مع عدد من المقترضين على الرغم من أنه خلص إلى أن الفائدة للصندوق لن تكون كبيرة جدا من حيث زيادة الموارد الداخلية. وأجريت متابعة فورية للمتأخرات المستحقة للصندوق. وانخفضت المتأخرات المستحقة في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك في جزء منه إلى إعادة النشطة لجدولة الديون مع ثلاثة مقترضين. وهناك مساهمات من ست دول أعضاء متأخرة الآن لما يزيد عن 24 شهرا. ونجحت مفاوضات تسوية هذه المتأخرات في المساهمات مع دولتين من الدول الأعضاء، مما أدى إلى تقديم اتفاقية واحدة ناجحة للتوقيع عليها والتوصل إلى اتفاقية متبادلة واحدة سيتم تنفيذها في أقرب وقت يسمح به السياق الوطني. وسيواصل الصندوق العمل بشكل وثيق مع الدول الأعضاء فيه لتسوية متأخرات المساهمات.

124- **تعديل شامل لسياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق.** من أجل زيادة الموارد الداخلية المتاحة لدعم برنامج القروض والمنح في فترة التجديد التاسع للموارد، طلبت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع من الصندوق إجراء استعراض شامل لشروط الإقراض في الصندوق ومواعة الأحكام والشروط قدر الإمكان مع تلك المعمول بها في المؤسسة الدولية للتنمية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير. واضطلع بهذا الاستعراض وعُرض مقترح على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012 ووافق عليه مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2013 (انظر "سياسات التمويل ومعاييرها في الصندوق").

دال - الجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل البديلة

125- **العضوية الجديدة والجهات المانحة السيادية.** تمشيا مع التزام التجديد التاسع للموارد، شجع الصندوق بنشاط الدول غير الأعضاء وتجمعات الدول على المساهمة في الصندوق و/أو الانضمام إليه. وانضمت أربع دول أعضاء جديدة إلى الصندوق خلال فترة التجديد الثامن للموارد، 2010-2012: (1) جمهورية أوزبكستان (2011، القائمة جيم)؛ (2) جمهورية هنغاريا (2011، القائمة ألف)؛ (3) جمهورية إستونيا (2012، القائمة ألف)؛ (4) جمهورية جنوب السودان (2012، القائمة جيم). وحتى الآن، انضمت ثلاث دول أعضاء جديدة خلال التجديد التاسع للموارد: (1) جمهورية ناورو (2013، القائمة جيم)؛ (2) توفالو (2013، القائمة جيم)؛ (3) جمهورية فانواتو (2013، القائمة جيم).

الجدول 7

مساهمات الدول الأعضاء المنضمة فترة أثناء التجديد الثامن للموارد

(بملايين الدولارات الأمريكية)

الدولة العضو	المساهمات الأولية	التجديد الثامن	التجديد التاسع
أوزبكستان	-	10 000	5 000
هنغاريا	-	-	100 000
إستونيا	59 495	-	-
جنوب السودان	-	-	-

- 126- وتطلعا إلى الأمام، يجري الصندوق حوارا مع الدول الأخرى غير الأعضاء بما في ذلك أستراليا وبيلاروس وولايات ميكرونيزيا الموحدة والجزيل الأسود وبالاو والاتحاد الروسي وصربيا وأوكرانيا. ومن بين هذه الدول، لا تزال إعادة انضمام أستراليا إلى الصندوق معلقة في انتظار المزيد من الوضوح بشأن هذه المسألة من الحكومة الجديدة. ووصل الحوار مع الاتحاد الروسي إلى مرحلة متقدمة، ومن المتوقع أن يوافق مجلس المحافظين على انضمامه إلى الصندوق في فبراير/شباط 2014.
- 127- وقد حسّن الصندوق أيضا علاقاته بعدد من الدول الأعضاء التي أصبحت ألبانها المتغيرة من حيث التعاون الإنمائي تتماشى الآن بشكل أوثق مع مهمة الصندوق وولايته. وعلى سبيل المثال، أشارت نيوزيلندا إلى نيتها إعادة الانخراط في العمل مع الصندوق وبعد ذلك تعهدت بتقديم 1.2 مليون دولار أمريكي للتجديد التاسع للموارد. وانضمت جمهورية كوريا إلى الجهات المانحة التي تقدم الموارد غير الأساسية لتحقيق أهداف إنمائية محددة وستساهم بمبلغ 1.8 مليون دولار أمريكي من الأموال التكميلية لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج التنمية الزراعية والريفية.³¹ وبالإضافة إلى ذلك، يجري الصندوق حوارا مع جمهورية كوريا لتعزيز انخراطها كجهة مانحة في مجال التنمية الزراعية باعتبارها عضوا في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
- 128- **تعبئة موارد إضافية.** استجابة للالتزامات التجديد التاسع للموارد، يتخذ الصندوق عددا من التدابير لتعبئة موارد إضافية. وتشمل هذه التدابير المبادرة بتعبئة الموارد الإضافية، ودعوة الدول غير الأعضاء إلى الانضمام إلى الصندوق، وتعبئة أموال تكميلية إضافية وإقامة اتصالات مع المؤسسات والقطاع الخاص لاستكشاف إمكانيات زيادة التعاون.
- 129- وأطلقت مبادرة تعبئة الموارد الإضافية في عام 2012، حيث اتصلت إدارة الصندوق بعدد من الدول الأعضاء - كندا والصين وفنلندا وألمانيا وهولندا والسويد والإمارات العربية المتحدة والولايات المتحدة - لاستكشاف إمكانية تقديم تمويل إضافي. كما شُرع في حوار مع بنك الاستثمار الأوروبي. وأجريت عملية مقارنة للتعلم من تجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى في تنوع أدوات تعبئة الموارد وتعبئة موارد إضافية. وفي حالتين، التُمتت توجيهات المجلس التنفيذي بشأن الاتجاه الذي يجب ان تتخذه مبادرة تعبئة الموارد الإضافية. وعلاوة على ذلك، يقوم الصندوق بتنمية قدراته على تقدير مدى جدوى خيارات تعبئة الموارد الإضافية بما في ذلك: (1) الأموال التكميلية؛ (2) التمويل الإسلامي؛ (3) تمويل الديون؛ (4) التمويل من القطاع الخاص من خلال تحليل شامل للمخاطر وتحليل تكاليف تمويل الديون، ودراسة عن إمكانية أن يقوم الصندوق بتعبئة موارد من خلال هياكل التمويل الإسلامي.
- 130- وتجاوزت المناقشات مرحلة الاستكشافات الأولية مع شريك محتمل واحد. ويناقش بنك التنمية الألماني KfW مع الصندوق الأحكام والشروط المفيدة للطرفين لتمويل الديون. وفي ديسمبر/كانون الأول 2013، وافق المجلس التنفيذي على أن تواصل إدارة الصندوق التفاوض مع بنك التنمية الألماني لإبرام اتفاقية لتمويل الديون من شأنها أن تسمح للصندوق بإقراض الأموال التي يتم الحصول عليها باستخدام أحكام الإقراض الحالية. وستعود إدارة الصندوق إلى المجلس في أبريل/نيسان 2014 باتفاقية نهائية للنظر فيها. ومن خلال هيكلية النمذجة المالية، أصبح لدى الصندوق الآن صورة واضحة عن ما هو ممكن وما هو غير ممكن، وآثار تمويل الديون على الإطار المالي للصندوق.

³¹ ترتيب الأموال التكميلية (الاتفاقية) الموقع في 18 أكتوبر/تشرين الأول 2012.

131- وخلصت مبادرة تعبئة الموارد الإضافية إلى أن الصندوق يحتاج إلى إعادة التفكير في استراتيجيته لتعبئة الموارد فيما يتجاوز عملية تجديد الموارد التقليدية، وتوزيع أوائه الخاصة بتعبئة الموارد. ولدى الصندوق القدرة والمرونة ليؤدي دورا موسعا في الاستجابة للتحديات والأولويات الإنمائية الناشئة من خلال مستويات أعلى من التمويل. وتحركا إلى الأمام، يبدو أن هناك ثلاثة مستويات من تعبئة الموارد الممكنة للصندوق. والمستوى الأول هو التمويل عن طريق تجديد الموارد، والثاني يتمثل في استكمال التجديد بنوافذ وصناديق استثمارية مخصصة لأغراض محددة مثل الدول الهشة أو تغيير المناخ، والثالث هو استكمال التجديد بالاقتراض السيادي كجزء من إطار تمويل الصندوق. وستقدم هذه الخيارات الاستراتيجية للنظر إلى هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد كجزء من تحليل الاستدامة المالية طويلة الأجل للصندوق.

132- **الأموال التكميلية.** بالإضافة إلى الجهود المذكورة أعلاه، واصل الصندوق التركيز على تعبئة أموال تكميلية منذ بداية فترة التجديد التاسع للموارد. وتم تعبئة ما مجموعه 115 مليون دولار أمريكي حتى نهاية عام 2013. ومن هذا المبلغ، ساهمت المفوضية الأوروبية بأكثر من 100 مليون دولار أمريكي، وهي تمثل أكبر الجهات المانحة للأموال التكميلية المقدمة إلى الصندوق. وتشمل الجهات المانحة الثنائية فرنسا وألمانيا وإيطاليا وسويسرا. وخلال التجديد الثامن للموارد، قام الصندوق بتعبئة ما يقرب من 205 ملايين دولار أمريكي من الأموال التكميلية. وشملت الجهات المانحة الثنائية الدانمرك وفنلندا وفرنسا وإيطاليا ولكسمبرغ وجمهورية كوريا والسويد وسويسرا. وشملت الجهات المانحة المتعددة الأطراف المفوضية الأوروبية والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي وصندوق الأوبك للتنمية الدولية.

133- وتستخدم هذه الأموال لتمويل أو الاشتراك في تمويل مشروعات تركز على الإنتاجية الزراعية، والوصول إلى الأسواق، وبناء قدرات منظمات المزارعين والمشروعات الريفية والزراعية التي تستهدف الشباب والنساء، والأمن الغذائي للفئات الضعيفة في المناطق الريفية، وتحولات المهاجرين، والبنية التحتية، وإدارة الموارد الزراعية.

134- **القطاع الخاص والمؤسسات.** يجري استكشاف المؤسسات الخيرية كمنبع جديد لمجد لموارد للصندوق، وأساسا، في هذه المرحلة، من خلال الأموال التكميلية والمساهمات في حسابات الأمانة المخصصة للصندوق. وتم إنشاء هيكل شراكة رسمي على كل من مستوى إدارة الصندوق والمستوى التشغيلي مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس، وهي أكبر مصدر للتمويل الخيري الخاص المقدم إلى الزراعة. وتشير الدروس المبكرة إلى اهتمام والتزام المؤسسة بدعم نواتج مشروعات الصندوق على المستوى القطري. غير أن المشاركة المباشرة في تصميم أو تمويل المشروعات قد اقتصر على عدة برامج بحثية زراعية عالمية. وسيواصل الصندوق ومؤسسة بيل وميليندا غيتس تطوير الشراكة بينهما في عام 2014. وقد كشفت المحادثات مع المؤسسات الكبيرة الأخرى وجود اهتمام بالتمويل المشترك مع الصندوق.

135- وسيجري مكتب الشراكات وتعبئة الموارد عملية استراتيجية أوسع نطاقا في عام 2014 لاستطلاع المؤسسات الرئيسية التي تتماشى اهتماماتها مع المسائل التي يتناولها الصندوق لتقييم الإمكانية والجدوى الحقيقيتين لدعم المؤسسات الكبيرة للصندوق. وستحدد العملية أيضا هيكل الأموال المحتملة، والتي يمكن أن تكون مفيدة لأي مسائل متوقعة تتعلق بالتنسيق أو الهيكل التي قد تتطلب نظر الصندوق فيها إذا تم إعطاء الأولوية إلى السعي بشكل أكبر للحصول على مساهمات من المؤسسات الخاصة.

هاء - الاستنتاجات والتوقعات لعامي 2014 و2015

136- استجاب الصندوق للالتزامات التجديد التاسع للموارد بشأن تعزيز قدراته المالية وإدارته. واتخذ الصندوق عددا من المبادرات الرامية إلى تعزيز دائرة العمليات المالية ووحدة الميزانية. ونفذ النموذج المالي الجديد باستخدام

نهج التدفقات النقدية المستدامة، الذي أصبح الآن إطار تحديد قدرة الصندوق على الالتزام بالموارد مقدما. وقدمت إدارة الصندوق أيضا مقترحا إلى المجلس التنفيذي للتعويض عن أي أموال ضائعة من الأصل تكون ناجمة عن تبني إطار القدرة على تحمل الديون. وبالإضافة إلى ذلك، يستكشف الصندوق إمكانيات تعبئة موارد داخلية أكبر من خلال التسديد المبكر ومتابعة القروض ومتأخرات المساهمات. وبالإضافة إلى ذلك، فقد بدأ سريان سياسات ومعايير الإقراض المنقحة - سياسات ومعايير التمويل في الصندوق - التي تتواءم مع أحكام وشروط المؤسسة الدولية للتنمية.

137- وانخرط الصندوق في العمل مع عدد من الدول غير الأعضاء لتشجيعها على الانضمام إلى الصندوق والمساهمة ماليا في عمله. وانضم عدد من البلدان الجديدة إلى الصندوق وهناك احتمال كبير أن تحذو بلدان أخرى حذوها. وبالإضافة إلى ذلك، أطلق الصندوق مبادرة تعبئة الموارد الإضافية للنظر في مصادر أخرى محتملة لتعبئة الموارد، بما في ذلك تمويل الديون من الجهات السيادية والتمويل المشترك أو التمويل الموازي مع كيانات ومؤسسات من القطاع الخاص.

138- وستكون تعبئة كميات أكبر من الموارد مسألة حاسمة لنجاح تنفيذ برنامج عمل الصندوق. غير أن وضع الأسس اللازمة لتعبئة الموارد من هذا القبيل أظهر بوضوح التحديات الصعبة المشمولة في هذه المسألة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الصندوق يدرك تماما الأهمية الاستراتيجية لتعبئة الموارد الإضافية وبالتالي سيعطيها الأولوية العالية والدعم في السنوات المتبقية من التجديد التاسع للموارد.

سادسا - تعزيز نظام إدارة النتائج في الصندوق والنتائج حتى تاريخه

139- اعتمدت مشاورات التجديد التاسع إطارا منقحا لقياس النتائج للفترة 2013-2015 أدخل سلسلة من التحسينات لتعزيز النواتج التي حققها الصندوق وإظهارها بشكل أفضل. ويضع الإطار المنقح المزيد من التركيز على: (1) تقدير متعمق للأثر الإنمائي؛ (2) قياس أفضل للأداء في المجالات الرئيسية مثل التغذية وتغير المناخ والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة والشراكات والرصد والتقييم على مستوى المشروعات والعمليات في الدول الهشة؛ (3) تركيز أدق على أهداف توسيع النطاق في الصندوق؛ (4) تقدير أكثر شمولاً لكفاءة الصندوق. ولهذا الغرض، أدرجت المؤشرات الجديدة التالية عن الأثر: (1) مؤشر ملكية الأصول المنزلية؛ (2) طول موسم الجوع؛ (3) تغذية الطفل؛ (4) عدد الأشخاص الذين خرجوا من الفقر.

140- وطالبت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد أن يعزز الصندوق نظامه لإدارة النتائج من خلال اتخاذ الإجراءات التالية: (1) ضمان الامتثال لمتطلبات المشروعات لإجراء مسح أساسي بحلول نهاية السنة الأولى من تنفيذها؛ (2) بدء العمل على تقييم الأثر من خلال تقديم ورقة معلومات إلى المجلس بشأن منهجية الصندوق، والسعي بنشاط إلى إقامة شراكات مع مؤسسات متخصصة في تقييم الأثر، وإجراء ما يقرب من 30 مسحا للأثر والإبلاغ عن نتائجها خلال فترة التجديد التاسع للموارد، وتستخدم ثلاثة إلى ستة من هذه التقييمات تجارب عشوائية مراقبة؛ (3) الإبلاغ المعزز عن نواتج الأثر وعلى الأداء مقابل مؤشرات وأهداف 2013-2015 من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

ألف - المسوح الأساسية للمشروعات

141- اهتم الصندوق في السنوات الأخيرة اهتماما أكبر بضمان أن تمتثل المشروعات التي يدعمها لشرط إجراء مسح أساسي بحلول نهاية السنة الأولى من تنفيذها. وكان من المقرر أن يتم هذا المسح من خلال مشاركة

منتظمة لخبراء الرصد والتقييم أثناء التصميم وبعثات الإشراف. وقد أحرز تقدم كبير في هذا الصدد، وفي الأعمال الأخرى المتعلقة بالرصد والتقييم.

142- ويوجز الجدول 9 التقدم مقابل مؤشرات الرصد والتقييم. وفي نهاية السنة الأولى من التجديد التاسع للموارد، كان الصندوق قد تجاوز هدف عام 2015 من حيث إجراء المسوحات الأساسية، وهو على المسار الصحيح في متابعة المسوحات الأساسية مع مسوحات الأثر عند الإنجاز، واقترب من الهدف من حيث نوعية تقارير إنجاز المشروعات.

الجدول 9

الرصد والتقييم

المؤشرات	سنة الأساس	القيمة الأساس (%)	الإنجازات في عام 2013	الهدف لعام 2015 (%)
4-5-4 النسبة المئوية للمشروعات التي توجد فيها نظام إدارة النتائج والأثر أو مسح أساسية مماثلة (النسبة المئوية التراكمية)	منتصف عام 2011	23	64	40
5-5-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تقدّم إلى نظام إدارة النتائج والأثر مسحا عن الأثر	منتصف عام 2011	70	78	95
6-5-4 جودة تقارير إنجاز المشروعات (النسبة المئوية التي تحصل على تقدير 4 أو أفضل)	2010-2011	80	88	90

المصدر: تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (EB 2013/110/R.12).

باء - تقييم الأثر

143- بدأ العمل على تقييم الأثر أيضا. وتمشيا مع التزامات التجديد التاسع للموارد، قُدمت ورقة منهجية عن تقييم الأثر إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012. وفي عام 2013، تم تقييم البيانات المتاحة لكل مشروع من مشروعات الصندوق قيد التنفيذ وإعداد تقرير تحليلي للذخيرة بأكملها. وقد مكّن هذا تحديد المشروعات التي يتعين تقديمها لإجراء تقييم صارم للأثر اللاحق.

144- وبدأت الأعمال الفعلية لتقييم الأثر في نهاية عام 2013 وسيتم الانتهاء من تقييم 30 مشروعا بنهاية التجديد التاسع للموارد في عام 2015. وتم تحديد ستة مشروعات للخضوع لتجارب عشوائية مراقبة في سياق النافذة المواضيعية للابتكارات الزراعية لمنظمة المبادرة الدولية لتقييم الأثر (بدعم تمويل قدره 10 ملايين دولار أمريكي من وزارة التنمية الدولية ومؤسسة بيل وميليندا غيتس) وجرى مطابقتها بمؤسسات بحثية ذات شهرة دولية ستضطلع بدراسات الأثر. هذه المؤسسات هي المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، وجامعة ومركز أبحاث فاغينينغين، وجامعة كاليفورنيا، وجهات أخرى. وأعد الصندوق أيضا مبادئ توجيهية لتقييم الأثر تركز على دمج نظام الرصد والتقييم للصندوق في نظم الرصد والتقييم الوطنية الأوسع نطاقا. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة مشورة إلى مدراء البرامج القطرية بشأن تصميم مسوحات الرصد والتقييم ودعمت تصميم التجارب العشوائية المراقبة في المشروعات التي يدعمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وترد نتائج دراسة مثيرة للاهتمام لأثر مشروعات الصندوق في الصين في الإطار 6 أدناه.

الإطار 6: تقييم الأثر: أثر البرنامج القطري للصندوق على الفقر في الصين

في عام 2011 تناول تحليل اقتصادي قياسي 12 مشروعاً في 13 مقاطعة في الصين تحت رعاية وزارة المالية في الصين. وأنجزت هذه المشروعات في عام 2006. وخلصت الدراسة أن هناك 1.5 مليون أسرة (6.4 مليون نسمة) شهدت زيادة في دخلها بنسبة 120 في المائة في المتوسط (تراوحت الزيادة من 34 في المائة إلى 520 في المائة) في المناطق التي تغطيها مشروعات الصندوق. وزاد صافي دخل الفرد من 299 يواناً (49 دولاراً أمريكياً) إلى 670 يواناً (109 دولاراً أمريكياً). وفي المتوسط، زاد صافي دخل الفرد بنسبة 124 في المائة، مقارنة بزيادة دخل الفرد في المناطق التي لا تغطيها المشروعات بنسبة 48 في المائة. وارتفع متوسط إنتاج الحبوب (مؤشر عن الأمن الغذائي) بنسبة 65 في المائة. وزاد صافي دخل النساء بنسبة 63 في المائة، وانخفضت إصابتهن بالأمراض ومعدلات الأمية بينهن بنسبة 26 في المائة و28 في المائة على التوالي، مما أدى إلى تمكين ملحوظ للنساء والقيادات النسائية. وفي خمسة من البلديات المتضررة وحدها، استفاد 3 100 هكتاراً من أراضي الزراعة و2 270 هكتاراً من الغابات من تحسين الأراضي.

ونجبت هذه الآثار عن تنمية البنية التحتية للقرى (الطرق الريفية ومياه الشرب وتحسين القرى وتوصيل الكهرباء والاتصالات) والخدمات الصحية وتنمية المشروعات الريفية والنظم التكنولوجية للإرشاد الزراعي والتمويل الريفي والتي أدخلت جميعها في إطار المشروعات التي يمولها الصندوق. وأثرت نتائج المشروعات على سياسات الصين للتخفيف من حدة الفقر، وعلى الأخص: سياسات الاستهداف، ونهج إدارة المشروعات والرصد والتقييم، وسياسة التمويل الريفي.

جيم - النتائج حتى تاريخه: المساهمة في النواتج الإنمائية والأثر

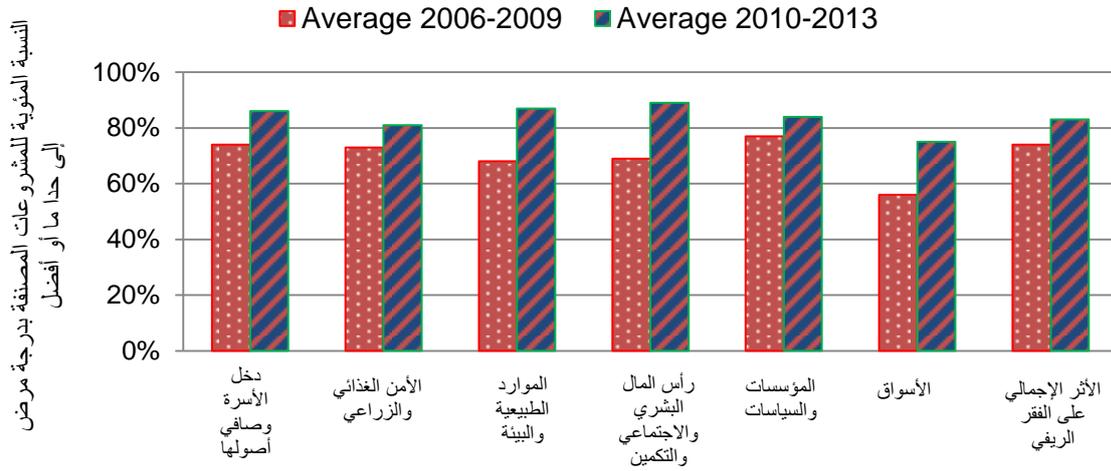
145- كما ذكر أعلاه، فإن أحد التزامات التجديد التاسع للموارد يتمثل في تعزيز الإبلاغ من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق بشأن نواتج الأثر مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015. ويشتمل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 على نتائج ومخرجات 253 من المشروعات الجارية التي كانت قيد التنفيذ في الفترة 2012-2013.³² كما يشتمل على معلومات عن التقدم مقابل أهداف الكفاءة المؤسسية. ويرد أدناه موجز لأهم استنتاجات التقرير من حيث النواتج والأثر.

146- **المساهمة في النواتج الإنمائية والأثر.** كما هو مبين في الشكل 5، فقد شهدت السنوات الأربع الماضية (2010-2013) تحسينات كبيرة من حيث الأثر على الفقر الريفي مقارنة بالسنوات الأربع السابقة (2006-2009). وكانت التحسينات ملحوظة بشكل خاص في مجالات رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين؛ والأسواق؛ والموارد الطبيعية والبيئة؛ ودخل الأسرة وصافي أصولها. وقد تحسن أيضاً الأداء فيما يتعلق بالأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية. ومن المسائل التي تحظى باهتمام خاص هو التحسن في الوصول إلى الأسواق، وهو ما يعكس الجهود المعززة التي يبذلها الصندوق لربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق.

³² تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (EB 2013/110/R.12).

الشكل 5

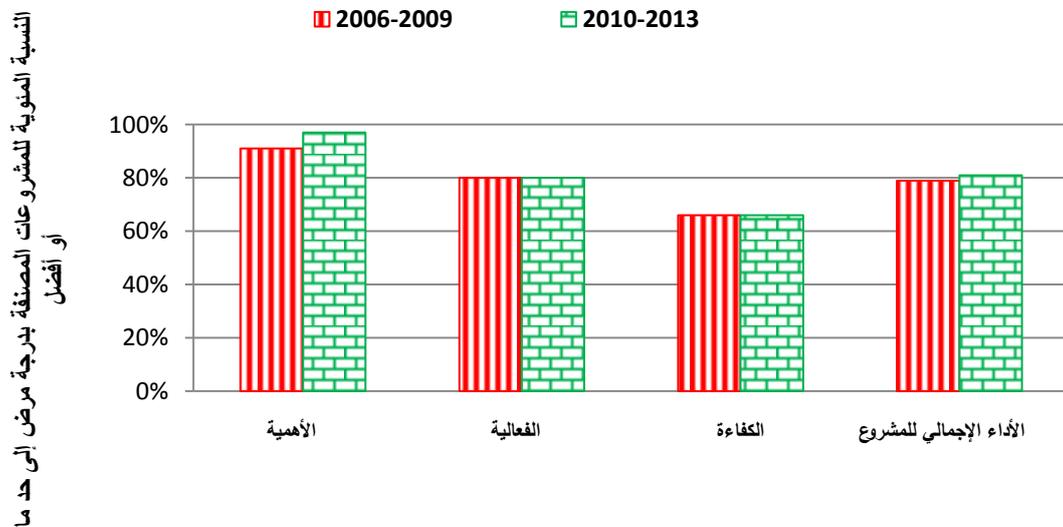
الاتجاهات الحديثة في الأثر على الفقر الريفي



147- وجاءت النتائج مختلطة فيما يتعلق بأداء المشروعات بالنسبة للمؤشرات الأخرى للأثر الإنمائي - الأهمية والفعالية والكفاءة والأثر العام للمشروعات. ولا تزال أهمية المشروعات كبيرة وتظهر بعض التحسن؛ وكان تصنيف فعالية المشروعات والأثر العام للمشروعات أقل ولكنه لا يزال ثابتاً؛ ولا تزال نواتج الكفاءة منخفضة نسبياً ولكن ثابتة. وكما ذكر أعلاه، كانت كفاءة المشروعات عند الإنجاز هي المشكلة الرئيسية للمشروعات التي يمولها الصندوق. وتناقش جهود الصندوق الرامية إلى حل هذه المشكلة أعلاه في القسم ثالثاً.

الشكل 6

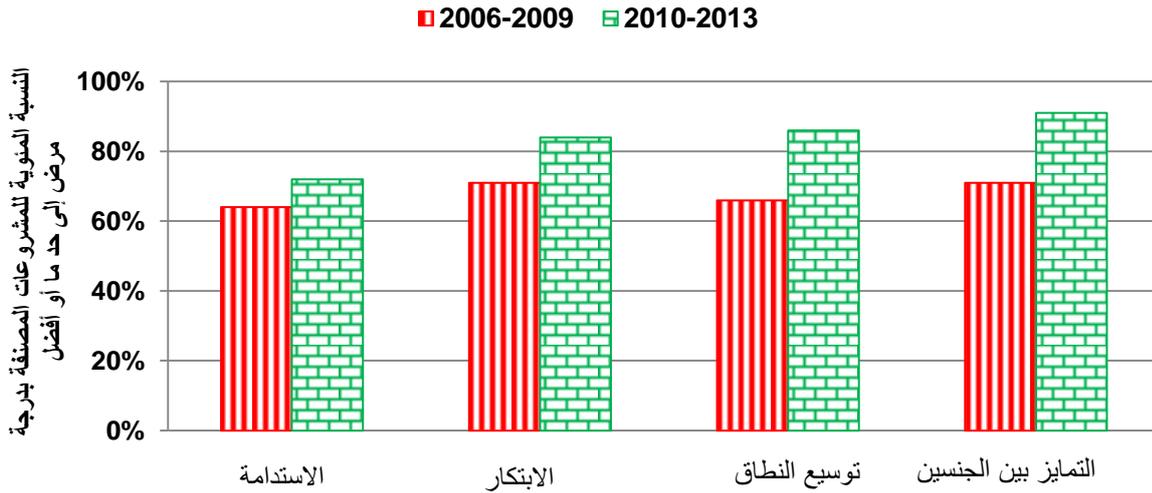
أداء المشروعات



148- وسجل أداء المشروعات من حيث التمايز بين الجنسين والابتكار وتوسيع النطاق والاستدامة تحسينات كبيرة. وعلى وجه الخصوص، حدثت قفزة هائلة إلى الأمام من حيث كل من توسيع النطاق والابتكار. وشهد الأداء فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين تحسنا مماثلا. وتحقق تقدم أيضا بشأن الاستدامة والملكية.

الشكل 7

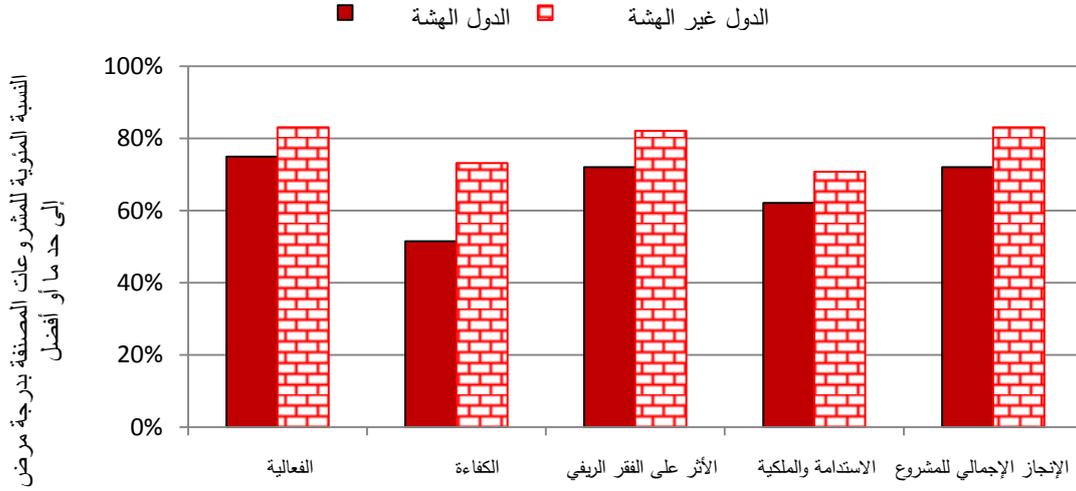
الاتجاهات الحديثة في الاستدامة والابتكار وتوسيع النطاق والتمايز بين الجنسين



149- أداء المشروعات مقابل أهداف عام 2015. مقارنة بالأهداف التي حددتها هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد لعام 2015، فإن النتائج الفعلية لعام 2013 أعلى من حيث الأهمية والمساواة بين الجنسين. وفيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي والابتكار وتوسيع النطاق وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، كانت النتائج الفعلية أعلى من الأرقام الأساسية، ويمكن اعتبارها على المسار الصحيح نحو أهداف 2015. وفيما يتعلق بالاستدامة، فإن الاتجاهات طويلة المدى إيجابية والمستوى الحالي من الإنجاز يقترب إلى حد ما من الهدف المحدد لعام 2015. ومن الناحية الأخرى، فإن الفعالية تعادل الأرقام الأساسية. وفي المقابل، فإن كفاءة المشروعات والأداء الحكومي أضعف بالنسبة للأرقام الأساسية والأهداف. وباختصار، في حين شهدت معظم المؤشرات تحسنا مقارنة بالأرقام الأساسية، وتشير إلى اتجاه صعودي في الأداء، فإن الكفاءة الاقتصادية للمشروعات والأداء الحكومي بحاجة إلى المزيد من الجهد لتحقيق أهداف عام 2015.

150- الأداء في الدول الهشة. تظهر بيانات الأداء التي تم جمعها على مدى السنوات الثماني الماضية أن هشاشة البلد مسألة رئيسية في تحديد أداء الحافظة. وكان أداء الدول الهشة أقل في جميع مؤشرات الأداء الرئيسية، بما في ذلك فعالية وكفاءة المشروعات والأثر على الفقر الريفي والاستدامة والملكية والإنجاز العام للمشروعات (انظر الشكل 8).

الفرق في الأداء بين الدول الهشة والدول غير الهشة، 2006-2013



151- ويعكس الأداء الأضعف للدول الهشة، إلى حد كبير، الأداء الأضعف نسبياً لحكومات الدول الهشة. وكما هو مبين في الجدول 10 أدناه، هناك فرق واضح بين الأداء الحكومي في الدول الهشة وغير الهشة. وعلاوة على ذلك، ظل الأداء الحكومي في الدول الهشة منخفضاً ولم يتحسن مع مرور الوقت. وكما ذكر أعلاه، من المقرر أن يواجه الصندوق مشاكل القدرات في الدول الهشة من خلال منحة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وإنشاء صندوق متعدد الجهات المانحة لبناء القدرات في الدول الهشة.

الجدول 10

الأداء الحكومي في الدول الهشة وغير الهشة: النسبة المئوية من المشروعات المصنفة كمرضية، 2006-2009 و 2009-2013

الحكومة	أداء مرض، 2009-2006 (النسبة المئوية)	أداء مرض، 2010-2013 (النسبة المئوية)
الدول الهشة	55	54
الدول غير الهشة	76	81
الفرق في النقاط المئوية	22-	26-

دال - النتائج حتى تاريخه: المساهمة في مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

152- يبين الجدول 11 أدناه المخرجات الناجمة عن المشروعات التي يمولها الصندوق مقارنة بالأرقام الأساسية المحددة في عام 2010. وعلى المستوى الكلي، وصلت المشروعات التي يدعمها الصندوق الآن إلى 78.7 مليون شخص - حوالي 33 في المائة أعلى من العدد المبلغ عنه في عام 2012 وحوالي 87 في المائة من الهدف البالغ 90 مليون المحدد لعام 2015. ويصل مجموع الالتزامات المالية للمشروعات قيد التنفيذ إلى حوالي 12.3 مليار دولار أمريكي، وحصص الصندوق منه قدرها 5.4 مليار دولار أمريكي. وتضم قائمة المساهمين

الآخرين المؤسسات المالية والحكومات المحلية (3.9 مليار دولار أمريكي، 32 في المائة) والجهات الدولية المشاركة في التمويل (2.9 مليار دولار أمريكي، 24 في المائة).

الجدول 11

مساهمة الصندوق في مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

المؤشرات	قيمة خط الأساس*	الإنجازات في عام 2012
إدارة الموارد الطبيعية		
أراضي موارد الملكية المشتركة الخاضعة لممارسات الإدارة المحسنة (بالهكتار)	5.5 مليون	3.2 مليون
المساحة الخاضعة لنظم الري المبنية/المستصلحة (بالهكتار)	373 ألف	265 ألف
التكنولوجيات الزراعية		
الأشخاص المدربون على ممارسات/تكنولوجيات إنتاج المحاصيل	4.51 مليون	4.46 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث	35:65	45:55
الأشخاص المدربون على ممارسات/تكنولوجيات الإنتاج الحيواني	1.2 مليون	2.61 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث (بالنسبة المئوية)	56:44	44:56
الخدمات المالية الريفية		
المدخرون الطوعيون (مع نسبة الذكور إلى الإناث)	7.86 مليون	5.48 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث	53:47	71:29
المقترضون النشطون (مع نسبة الذكور إلى الإناث)	2.70 مليون	2.46 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث	57:43	74:26
قيمة المدخرات المعبأة - بملايين الدولارات الأمريكية (جديد)	495 مليون دولار أمريكي	262 مليون دولار أمريكي
قيمة حافظة القروض الإجمالية (جديد)	338 مليون دولار أمريكي	338 مليون دولار أمريكي
التسويق		
الطرق المبنية/المستصلحة (بالكيلومتر)	17.6 ألف	15.3 ألف
المجموعات التسويقية المنشأة/المعززة	13.2 ألف	19.7 ألف
المشروعات المتناهية الصغر		
الأشخاص المدربون على الأعمال التجارية وريادة الأعمال	716 ألف	1.513 ألف
نسبة الذكور إلى الإناث (النسبة المئوية)	61:39	84:16
منشآت الأعمال التي تحصل على خدمات غير مالية ميسرة	57 ألف	110 ألف
السياسات والمؤسسات		
الأشخاص المدربون على مواضيع الإدارة المجتمعية	2.13 مليون	2.66 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث (النسبة المئوية)	67:33	84:16
إعداد خطط العمل للقرى/المجتمعات المحلية	28 ألف	37 ألف
الأشخاص الذين يحصلون على خدمات من المشروعات التي يساندها الصندوق (بالأعداد) ^أ	59.1 مليون	78.7 مليون
نسبة الذكور إلى الإناث (النسبة المئوية)	48:52	49:51

* جميع قيم الأساس تم تحديثها حتى عام 2010 ما عدا الأشخاص الذين يحصلون على خدمات فهي لعام 2011.

* هذه الأرقام تتعلق بالحافطة النشطة الحالية، وهي ليست تراكمية.

المصدر: نظام إدارة النتائج والأثر وسجلات المكتب.

153- وحصاة النساء المستفيدات آخذة في الازدياد، ويمكن تفسير ذلك في جزء منه بسبب حصتهن الأكبر بشكل غير متناسب من بين المستفيدين من التمويل الريفي. ويناسب هذا الاتجاه تماما سياسات الصندوق المتعلقة بالتمايز بين الجنسين والاستهداف. ويمكن ملاحظة زيادة واضحة في عدد الأشخاص الذين يستفيدون من الخدمات ذات الصلة بالمشروعات المتناهية الصغر والتسويق وبناء المؤسسات المجتمعية أيضا باعتبارها اتجاها كليا. وتعكس هذه الاتجاهات الحصاة المتزايدة لمشروعات سلاسل القيمة في الحافطة والتشديد الذي يوضع على اعتماد نهج أكثر شمولاً للاستهداف.

هاء - النتائج حتى تاريخه: فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسيان

154- يعرض الجدول 12 نتائج مؤشرات فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسيين. والنتائج حتى الآن مشجعة للغاية. وتم الوصول إلى نسبة كبيرة للغاية من الهدف المتعهد به للتجديد التاسع للموارد وقدرها 93 في المائة (1.39 مليار دولار أمريكي من 1.5 مليار دولار أمريكي). غير أنه كما ذكر أعلاه، سوف تكون هناك حاجة إلى مساهمات أكثر من الهدف المتعهد به للوصول إلى هدف الالتزام لبرنامج القروض والمنح البالغ 3 مليارات دولار أمريكي في فترة التجديد التاسع للموارد³³.

155- كما أن المؤشرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي الأخرى إيجابية. ووصل انخراط الموظفين بالفعل إلى هدف عام 2015، وانخفض الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف التقنية الشاغرة من 144 يوماً إلى 107 أيام، مقتربا جدا من الهدف البالغ 100 يوم. غير أن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهد للوصول إلى النسبة المئوية المستهدفة من النساء في الوظائف من الفئة مهني-5 وأعلى والتي لم تزد في عام 2013 إلا إلى 29 في المائة، من الرقم الأساسي البالغ 28 في المائة. وتظهر مؤشرات إدارة المخاطر تحسناً قوياً.

156- وتظهر مؤشرات الكفاءة للصندوق أيضاً تقدماً كبيراً. وتبين مؤشرات الكفاءة اللاحقة القائمة على الأرقام الفعلية (5-4-5 إلى 8-4-5) تحسناً كبيراً في جميع المؤشرات ما عدا مؤشر واحد الذي وصل بالفعل إلى أهداف عام 2015. ويعكس ذلك نجاحاً في زيادة التزامات برنامج القروض والمنح وتعبئة موارد إضافية وفي السنوات الأخيرة، تنفيذ تدابير الكفاءة - بما في ذلك تدابير للسيطرة على تكاليف الموظفين.

157- ويعتبر التقدم في مؤشرات الكفاءة السابقة القائمة على الميزانية (5-4-5 إلى 4-4-5) متواضع نسبياً، ويرجع ذلك أساساً إلى الزيادة في النفقات المقررة لعام 2014 لتنفيذ خطة العمل الموحدة للصندوق لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية³⁴ ويتعلق جزء كبير من هذه التكاليف بأنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويقع في مجموعة النتائج 3. ومع أنه كانت هناك حصة أقل بقليل من مجموع النفقات المزمعة في المجموعة 1 في عام 2014 مقارنة بعام 2013، فإن النفقات المطلقة في المجموعة 1 المزمعة لعام 2014 تزيد فعلياً بنسبة 3 في المائة. وتتحرك حصص النفقات المزمعة في المجموعتين 2 و4 باتجاه إيجابي مقابل أهداف إطار قياس النتائج لعام 2015. كما تحسنت نسبة الوظائف المدرجة في الميزانية في المكاتب القطرية للصندوق إلى حد طفيف.

³³ كما تم توضيحه أعلاه، يرجع ذلك إلى أن جزءاً كبيراً من المساهمات واردة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذي يعمل على أساس المنح وبالتالي لا يؤدي إلى إعادة تدفقات إلى الصندوق في المستقبل. واستجابة لذلك يعزز الصندوق قدرة الجهات المانحة على الوصول ويجري استكشاف نماذج مبتكرة لتعبئة الموارد (انظر المقطع خامساً أعلاه).

³⁴ الوثيقة EB 2013/109/R.12.

مؤشرات المستوى 5 من إطار قياس النتائج 2013-2015: الفعالية والكفاءة المؤسسية

المؤشر	إطار قياس النتائج لسنة الأساس	النتيجة في عام 2013	المستهدف في عام 2015
1-5	تحسين تعبئة الموارد وإدارتها		
1-1-5	النسبة المئوية المحققة من تعهدات تجديد الموارد	93	100
2-5	تحسين إدارة الموارد البشرية		
1-2-5	مؤشر انخراط الموظفين: نسبة الموظفين المنخرطين ايجابيا في أهداف الصندوق	75	75
2-2-5	نسبة العاملين من الدول الأعضاء المدرجة في القائمتين باء و جيم	40	يتابع
3-2-5	نسبة النساء برتبة ف-5 أو برتبة أعلى	29	35
4-2-5	الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	107	100
3-5	تحسين إدارة المخاطر		
1-3-5	عدد الإجراءات المتأخرة بشأن توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية	3	15
4-5	تحسين الكفاءة الإدارية		
1-4-5	نسبة الميزانية الإدارية إلى حجم برنامج القروض والمنح	14.1	يتابع
2-4-5	حصة موارد الميزانية المخصصة لكل من: (خط الأساس 2011)*		
	المجموعة 1	62	65
	المجموعة 2	7	9
	المجموعة 3	23	20
	المجموعة 4	8	6
3-4-5	النسبة بين وظائف الموظفين المدرجة في الميزانية ومجموع الوظائف المدرجة في الميزانية في:		
	المجموعة 1	57	61
	المجموعة 2	7	9
	المجموعة 3	25	22
	المجموعة 4	11	8
4-4-5	نسبة الموظفين الممولين من الميزانية في مكاتب الصندوق القطرية إلى الموظفين الممولين من الميزانية في شعب البرامج القطرية	38	45
5-4-5	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) وبرنامج القروض والمنح السنوي الممول من الصندوق بالإضافة إلى قيمة البرامج والمشروعات التي يديرها الصندوق بتمويل من وكالات أخرى	14.7	12.5
6-4-5	النسبة بين النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) مخصصا منها النفقات الفعلية على "الدعم التقني" للأعضاء من الدول النامية وبرنامج العمل المتكامل	12.5	10.6
7-4-5	نسبة النفقات الإدارية الفعلية (بما في ذلك النفقات الممولة من رسوم الإدارة) إلى المبالغ السنوية المصروفة	22.1	18.8
8-4-5	نسبة التكاليف الفعلية لموظفي الخدمات العامة إلى مجموع تكاليف الموظفين	30	25

* تعاريف المجموعات على النحو التالي: المجموعة 1: تجهيز البرامج القطرية وتنفيذها؛ المجموعة 2: حوار السياسات الرفيع المستوى، وتعبئة الموارد، والاتصالات الاستراتيجية؛ المجموعة 3: إدارة المنظمة وإصلاحها وتنظيمها؛ المجموعة 4: دعم أنشطة التيسير التي يقوم بها الأعضاء. المصدر: سجلات المكتب.

واو - الاستنتاجات

158- استجاب الصندوق لالتزامات التجديد التاسع للموارد لتعزيز نظام إدارة النتائج. ويولى اهتمام أكبر لضمان أن تمتثل المشروعات لإجراء مسوحات أساسية بحلول نهاية السنة الأولى من التنفيذ. كما بدأ العمل على تقييم الأثر تمشيا مع ما هو منصوص عليه في التجديد التاسع للموارد، على الرغم من أن الصندوق يدرك

تماما التحديات المنهجية المشمولة في إجراء دراسات تقييم الأثر الموثوقة. وتمشيا مع الالتزامات أيضا، بدأت طبعة 2013 من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق الإبلاغ المعزز عن إطار قياس النتائج المنقح للفترة 2013-2015.

159- وتشير البيانات الواردة في طبعة عام 2013 من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق إلى تقدم مشجع للغاية فيما يتعلق بمساهمة الصندوق في النتائج الإنمائية والأثر. وعلى المستوى الإجمالي، وصلت المشروعات التي يدعمها الصندوق إلى ما يقرب من 78.7 مليون شخص في عام 2013، نصفهم من النساء، وهو في الطريق الصحيح لتحقيق الهدف البالغ 90 مليون شخص. كما أن معظم مؤشرات الأثر إيجابية جدا. ومن حيث أداء المشروعات فإن التقدم بشأن معظم المؤشرات مشجع. غير أنه من الواضح أنه ستكون هناك حاجة إلى المزيد من الجهد لتحسين كفاءة المشروعات واستدامتها. وبما أن هناك أيضا تفاوت كبير في الأداء بين الدول الهشة وغير الهشة، من الواضح أن الصندوق سيحتاج إلى تكثيف دعمه للدول الهشة كما ذكر أعلاه.

160- والنتائج حتى الآن للمؤشرات المتعلقة بالكفاءة المؤسسية هي أيضا مشجعة للغاية: تم الوصول إلى 93 في المائة من الهدف المتعهد به للتجديد التاسع للموارد؛ وتسير معظم مؤشرات إدارة الموارد البشرية على الطريق الصحيح؛ وكان هناك تحسن كبير في إدارة المخاطر؛ ووصلت جميع مؤشرات الكفاءة القائمة على النتائج الفعلية إلى أهدافها لعام 2015 ما عدا مؤشر واحد.

161- ويعتبر التقدم المحرز حتى الآن مؤشرا قويا على أن الصندوق سوف يحقق معظم أهداف إطار قياس النتائج لعام 2015 للأثر الإنمائي والفعالية التشغيلية والكفاءة المؤسسية. وعلى الرغم من الاتجاهات الإيجابية، فلا يقلل الصندوق من حجم التحديات التي تواجه تحقيق أهم هدف إنمائي له - وهو المساعدة على تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر.

سابعا - الاستنتاجات والآفاق للعامين 2014 و2015

162- ترى إدارة الصندوق في المجموع أن بداية معالجة جميع التزامات التجديد التاسع للموارد البالغة 56 التزاما كانت بداية قوية. وهناك التزامان فقط - وهما تعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم وضمان بساطة الأهداف والأنشطة في الدول الهشة - ليسا على المسار الصحيح (انظر الملحق الأول).

163- وكما يوضح الاستعراض أعلاه، فإن إدارة الصندوق تدرك تماما أن الشروع في إجراءات للوفاء بالتزامات التجديد التاسع للموارد لا تعني التغلب على التحديات التنظيمية والإنمائية التي يواجهها الصندوق. وفي الواقع، يتوقع الصندوق أن يواجه عقبات رئيسية في التنفيذ في العامين المقبلين في مجالات الالتزام الرئيسية للتجديد التاسع للموارد مثل فعالية المعونة، ورفع كفاءة واستدامة البرامج والمشروعات ودعم الدول الهشة، وتعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم، ورفع الكفاءة المؤسسية، وإجراء دراسات تقييم الأثر الموثوقة.

164- غير أن النتائج لعام 2013 تظهر بوضوح، عند مقارنتها بمؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج لعام 2015، أنه تم إحراز تقدم طيب في تحسين الأثر الإنمائي، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية وتقوية الإدارة المالية. وبدعم من الدول الأعضاء فيه، فإن الصندوق واثق من أنه لن يتغلب على تحديات العامين المتبقين من التجديد التاسع للموارد فحسب، ولكنه سيحقق أيضا هدفه الجوهري - وهو مساعدة 80 مليون شخص في المناطق الريفية على التخلص من قبضة الفقر.

تقرير التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق وحالته إلى اليوم

يورد هذا التقرير وصفا للتقدم المحرز في تنفيذ التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق بتاريخ نهاية عام 2013. ويجري رصد التقدم المحرز مقابل هذه الالتزامات على أساس فصلي من قبل إدارة الصندوق من أجل تحديد القضايا التي تواجه التنفيذ والتخفيف من آثارها. وتعتبر الحالة الكلية للتنفيذ إيجابية. وتشير التقارير إلى أن 54 من أصل 56 التزاما هي على مسارها الصحيح، مع بعض القضايا المحدودة في التنفيذ التي يجري علاجها من قبل الدوائر المسؤولة. وهناك التزامان في مجال الفعالية الإنمائية تواجه تحديات في التنفيذ يتم التطرق إليها.

الجدول 1

موجز حالة تنفيذ التزامات الموارد لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق

المجالات	مجموع المخرجات المتوخاة	على المسار الصحيح (أخضر)	قضايا بسيطة (أصفر)	قضايا رئيسية (أحمر)
زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق	32	14 (%44)	16 (%50)	2 (%6)
زيادة الكفاءة والفعالية المؤسسيين للصندوق	10	4 (%40)	5.6 (%60)	0
تعزيز الإدارة والقدرات المالية للصندوق	7	6 (%86)	1 (%14)	0
تعزيز نظام إدارة النتائج في الصندوق	7	6 (%86)	1 (%14)	0
المجموع (النسبة المئوية من المجموع)	56	30 (%54)	24 (%43)	2 (%3)

الجدول 2

التقرير المفصل عن تنفيذ التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
1- زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق						
فعالية المعونة	1- تعزيز القيادة والملكية القطريين	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	تضم فرق إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإدارة البرامج القطرية أعضاء في الفريق من البلاد المعنية نفسها (الحكومة وغير الحكومة). وتشارك الحكومة بصورة متزايدة في بعثات الإشراف على المشروعات وتضطلع بالمسؤولية عن تقارير إنجاز
		التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج		- عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة		

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
						المشروعات. وتبرز القضايا في الدول الهشة وذلك أساسا بسبب ضعف القدرات المؤسسية.
						التجديد التاسع لمراد الصندوق - التزامات بوسان
	2- تعزيز الاعتماد على النظم وهياكل التنفيذ القطرية، وزيادته حيثما كان ذلك مجديا.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب العام والخدمات المالية	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لمراد الصندوق - التزامات بوسان	أخضر	تدار مشروعات الصندوق جميعها من قبل المؤسسات القطرية، وإلى حد كبير من قبل الحكومة.
	3- رفع مستوى التعاون التقني في الصندوق المنفذ من خلال البرامج المنسقة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لمراد الصندوق - التزامات بوسان	أخضر	يتم تنسيق المشروعات والبرامج حاليا من خلال اتفاقيات التمويل المشترك، وهناك مشاركة في التمويل في أكثر من 60 بالمائة من المشروعات التي يمولها الصندوق مع جهات مانحة أخرى. وتتمتع جميع المشروعات حاليا بمساهمات من الحكومات. وقد غدت هذه المشروعات، وبصورة متزايدة، جزءا من البرامج الزراعية الحكومية الأوسع.
	4- تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور نشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج، وشعبة التخطيط الاستراتيجي	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لمراد الصندوق	أصفر	يتم بناء القدرات ضمن شعبة السياسات والمشورة التقنية لمساعدة مدراء البرامج القطرية في الانخراط في حوار السياسات مع حكومات الدول الأعضاء، كلما كان ذلك ملائما. وقد أعدت الشعبة ورقة نهج لدعم العملية. وتحديث إدارة البرامج نظام قياس النتائج في الصندوق للسماح بتقدير أداء وأثر الصندوق عند إنجاز المشروع. وتتعلق المعوقات بقدرة الصندوق على الانخراط في حوار سياساتي ذي مغزى والقدرات التقنية ضمن الصندوق لمساعدة المؤسسات المحلية على تحقيق أهدافها.
						تم إطلاق برنامج لمبادرة تعميم الابتكار ممول بمنحة لدعم التشغيل المنهجي لتوسيع النطاق في البرامج القطرية للصندوق بأكملها.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
						<p>وي يدعم هذا البرنامج مدراء البرامج القطرية وفرق إدارة البرامج القطرية في تعبئة الخبرات التقنية والسياساتية لتطوير أطر على المستوى القطري لتوسيع النطاق (بما في ذلك تركيز مواضيعي محدد على مجالات مثل التمايز بين الجنسين والاستهداف والأسواق والدول الهشة والبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل). ولتعزيز التعاون عبر المؤسسات لأغراض توسيع النطاق، فقد أنشأ برنامج مبادرة تعميم الابتكار مجتمع ممارسة لتوسيع النطاق، وأشرك شركاء وطنيين ودوليين في حلقات العمل الإقليمية. وهناك أداتان رئيسيتان للتعلم قيد الإعداد، وهما مجموعة أدوات عن "كيفية العمل" للممارسين (بما في ذلك التمايز بين الجنسين والتنمية المؤسسية) واستعراض واسع لدور توسيع النطاق في استراتيجية التنمية.</p> <p>وقد تم تعزيز استعراض توسيع النطاق في مرحلة الاستعراض المبكر للمشروعات- في مرحلة الاستراتيجية التشغيلية ولجنة توجيه السياسات- وسيتم قياس الإدماج الفعال لنهج توسيع النطاق في تصميم المشروع من خلال عملية ضمان الجودة. وسيتم الإبلاغ عنه من خلال مؤشر من مؤشرات إطار قياس النتائج.</p>
	5- تعزيز عمليات إدارة المعرفة لدعم قدرة الصندوق على اقتناص وتسخير أفضل للمعرفة المستندة إلى الدلائل لأغراض توسيع النطاق.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو شعبة التخطيط الاستراتيجي، وشعبة الاتصالات، ودائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	تم تعزيز عمليات إدارة المعرفة ضمن الصندوق (بما في ذلك من خلال برنامج مبادرة تعميم الابتكار المذكور أعلاه) مع تدفق مستمر لأحداث التعلم وتقاسم المعرفة، ومع عمليتي ضمان الجودة وتعزيز الجودة. وسيتم دعم ذلك بصورة إضافية من خلال خطة إدارة المعرفة وإطار إدارة المعرفة المؤسسيين والمطورين حديثاً، والعمل المستمر لإجراء 30 دراسة لتقييم الأثر بحلول عام 2015.
القطاع الخاص	6- زيادة الانخراط في حوار السياسات من أجل تهيئة بيئة عمل ريفية أكثر ملاءمة	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض	أصفر	انظر الملاحظات أعلاه الخاصة بالالتزام رقم 4.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
	تمكن أصحاب الحيازات الصغيرة والفقراء الريفيين من الوصول بشكل أفضل إلى الأسواق وسلاسل القيمة.	البرامج		منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق		
	7- إشراك الجهات الفاعلة في القطاع الخاص بصورة أكثر انتظاما في البرمجة القطرية والبرمجة على مستوى المشروعات لزيادة استثماراتها المناصرة للفقراء والمستدامة في المناطق الريفية.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	بدأ ذلك بالحدث مؤخرا مع أول منحة يقدمها الصندوق من خلال القطاع الخاص كما وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2012، والموافقة على تمويل مشترك للمشروعات مع القطاع الخاص (شركة أوغندا لزيت النخيل، والتمويل الريفي في كينيا، والأعمال الزراعية في أرمينيا، والتمويل الريفي في مولدوفا كأمثلة بارزة). إلا أن هذه العملية بطيئة لأن نموذج الأعمال في الصندوق قد تم تطويره للعمل مع القطاع العام من خلال القروض والمنح. مما يخلق معوقات علي مواعته مع اشتراك القطاع الخاص.
	8- زيادة أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرامج التي يدعمها الصندوق.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	حدث ذلك في عدد قليل من المشروعات (مشروع الميل الأول في تنزانيا واستخدام الهواتف المحمولة في كينيا). وهناك برنامج لمنحة إقليمية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات باستخدام 1.6 مليون دولار أمريكي من التمويل التكميلي الذي وفرته جمهورية كوريا. إلا أن التقدم في هذا المجال لأن هذا المجال جديد نسبيا بالنسبة للصندوق الذي يفتقر إلى الخبرة فيه.
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	9- تعزيز تحليل قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق من أجل تحقيق أداء أقوى وأكثر توازنا في هذا الصدد، وتعزيز فرص اقتصادية أوسع أمام النساء الريفيات.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	تشير تقارير الإشراف واستعراضات الحافظة وتقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق إلى أن الصندوق يبلي بلاء حسنا في مجال أثره على التمايز بين الجنسين. وقد تم تسليط الضوء على نقاط الضعف في تخصيص ميزانية الصندوق حسب الجنس. وتم تصحيح ذلك الآن. وتعرض ميزانية الصندوق لعام 2014 وبرنامج الإقراض بيانات مقسمة حسب الجنس، كما طلب أعضاء المجلس التنفيذي.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
	10- تعزيز المؤشرات الرامية إلى قياس النتائج والأثر فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير شعبة السياسات والمشورة التقنية	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	يمتلك نظام إدارة النتائج والأثر وتقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، علاوة على إطار قياس النتائج مؤشرات خاصة بالتميز بين الجنسين التي تقوم بالقياس والإبلاغ عند نقاط مختلفة خلال دورة المشروعات - أي عند الدخول وفي كل سنة من سنوات التنفيذ، وعند الإنجاز. ويبلى الصندوق بلاء حسنا بصورة عامة فيما يتعلق بهذه المؤشرات على الرغم من عدم تعزيزها مثلا لقياس الأثر من خلال تقييم أساليب متينة للأثر. وقد خرج تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عام 2013 بنتيجة مفادها بأن الأثر في التمايز بين الجنسين كان إيجابيا. والعمل جار على تطوير نموذج جوهري لقياس تمكين المرأة. وسيضمن هذا النموذج جملة من الأسئلة الرئيسية التي ستدرج في نظام إدارة النتائج والأثر والمبادئ التوجيهية لمسح الأثر. وسيتم تجربة هذه الأسئلة في تقييمات الأثر اللاحقة الأربعة والعشرين.
	11- تعزيز قدرة الصندوق على توثيق ونشر الخبرات الميدانية الخاصة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتعزيز جهوده في استقطاب الرأي في هذا المجال.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج، وشعبة الاتصالات	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	الجهود جارية لتعزيز قدرة الصندوق على توثيق ونشر الخبرة الميدانية، وهناك حاليا بعض الأمثلة الإيجابية. وتشير الدلائل إلى أن مشروعات الصندوق تبلى بلاء حسنا في هذا المضمار، إلا أن الرسالة هذه لا تصل إلا إلى مدى محدود. وفيما يخص استقطاب التأييد على المستوى العالمي، فإن المعوقات التي يواجهها الصندوق تعود إلى حد كبير إلى معوقات الموارد. على الرغم من أن أداءه يتحسن (على سبيل المثال - في الاجتماع الأخير حول قضايا التمايز بين الجنسين في الزراعة في برنامج الأغذية العالمي).
تغير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية	12- تعزيز تحليل القضايا البيئية وقضايا تغير المناخ في عمليات الصندوق دعما للنهج الابتكارية للصدود في وجه تغير المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	منذ نشر استراتيجيات البيئة وتغير المناخ في الصندوق، طور الصندوق وينفذ حاليا مبادرة رئيسية للتأقلم مع تغير المناخ. إذ استمر الصندوق في إدارة مشروعات مرفق البيئة العالمية، ويستعرض جميع البرامج على خلفية أثرها الإنمائي. ويمنح مكتب التقييم المستقل في الصندوق الصندوق علامات أعلى حاليا على هذه الجهود. ويتم رفع سوية نظام قياس نتائج الصندوق بهدف تقدير النتائج في هذا المجال.

ملاحظات	الحالة في الفصل الثالث من 2013	الإبلاغ	الإطار الزمني	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجالات الإصلاح
والعمل جار نحو تطوير منهجي لمؤشر للصمود في وجه تغير المناخ. وستكون الأسئلة التي تشكل أساس هذا المؤشر جزءا من الاستبيانات التكميلية ضمن نظام إدارة النتائج والأثر والمبادئ التوجيهية لمسح الأثر. وسوف تتم تجربة هذا النموذج التكميلي كجزء من جدول أعمال تقييمات الأثر اللاحقة الـ 24، علاوة على كونها جزء من تجارب العينات العشوائية الموجهة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.						
غدا برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة جار، وبعد النجاح في استقطاب تمويل كبير له. والعمل جار أيضا نحو تحديد مخرجات قابلة للقياس لنجاح هذا البرنامج. وتعتبر مالي مثلا لتصميم التقييم المسبق الهادف إلى للتقريب بين أثر مشروع ما على وجه العموم من أثر برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.	أخضر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	13- مساعدة المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة على الاستفادة من التمويل المخصص لتغير المناخ وغيره من حوافز التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره، بما في ذلك من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.	
تحقق.	أخضر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب العام والخدمات المالية	14- ضمان استخدام المساهمات التكميلية في دعم تنفيذ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.	
تم تعزيز هذه القدرة ولكنها مازالت ضحلة إلى حد ما بسبب حجم برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وبرنامج مرفق البيئة العالمية الذي وقعه الصندوق. ولا بد من توسيع هذه القدرة.	أصفر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة الاتصالات	15- تعزيز قدرة الصندوق على إدارة المعرفة واستقطاب التأييد وإرساء الشراكات الخاصة بتغير المناخ والبيئة وإدارة الموارد الطبيعية.	

ملاحظات	الحالة في الفصل الثالث من 2013	الإبلاغ	الإطار الزمني	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجالات الإصلاح
بذل جهد كبير لتدريب الموظفين على التحليل الاقتصادي والمالي من قبل شعبة السياسات والمشورة التقنية. وقد تم تعيين موظف في شعبة السياسات والمشورة التقنية لتزويد فرق المشروعات بالمساعدة اللازمة في هذا المجال وإدارة التدريب. ويطلب من جميع المشروعات حاليا أن تجري تحليلا اقتصاديا عند التصميم، كما يطلب منها أيضا تقييم الآثار الاجتماعية والبيئية كمطلب عند إعداد المشروعات. ولكن القضية هي أن المعرفة بهذا الصدد في الصندوق، وفيما يتعدى بعض الخبراء المحدودين، ما زالت ضحلة.	أصفر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، شعبة الإحصائيات والدراسات الانمائية	16- تعزيز تقديرات العوائد الاقتصادية على الاستثمار خلال تصميم المشروعات، مع الاعتراف أيضا بالحاجة إلى ضمان تلبية الأهداف الاجتماعية والبيئية.	كفاءة المشروعات
انظر الملاحظات الواردة في الالتزام 4 أعلاه.	أصفر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج وشعبة التخطيط الاستراتيجي	17- تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق.	
تم تقليص التأخيرات بين الموافقة على المشروعات واستهلالها، ولكن مشروعات الصندوق ما زالت بطيئة في الاستهلال، ويعتقد بأن تعبئة التمويل الإضافي من خلال استخدام المنح، ومن خلال حساب أمانة متعدد الجهات المانحة للمساعدة في تصميم وتنفيذ مفصلين للمشروعات سيساعد في هذا المضمار.	أصفر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب العام والخدمات المالية	18- الحد من التأخيرات في دورة المشروعات.	
تم فتح مكاتب قطرية، وهي مزودة بالموظفين الآن إلى حد كبير. كما يمكن إدارة تكاليفها بصورة معقولة. وغدا أثرها ملموسا، كما هو وارد في تقريرنا الخاص بحافظة الصندوق، وتقييمات البرامج القطرية التي يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وهناك بعض القضايا المتعلقة بالتفويض بالسلطات للمكاتب القطرية، والاستخدام الأكثر كفاءة لموظفي المكاتب القطرية، وقد تم عرض ورقة بهذا الشأن على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013.	أخضر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج، ودائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مجموعة تنسيق الحضور القطري التي يرأسها بصورة مشتركة نائب الرئيس ونائب الرئيس المساعد لدائرة	19- فتح المزيد من المكاتب القطرية بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق، وضمان التفويض الملائم للسلطات على المستوى القطري والفعالية التكاليفية في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية.	اللامركزية على المستوى القطري

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
		خدمات المنظمة				توجد الآن الحوافز لندب الموظفين المعيّنين دولياً إلى المكاتب القطرية. وقد تم التفويض ببعض العمليات الإدارية للمكاتب القطرية (مثلاً التفويض بعملية السفر للمكتب القطري في شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي، وفييت نام، وفتح حساب مصرفي للمكتب القطري بفييت نام). وتم تجميع كتيب إداري عن المكاتب القطرية للصندوق وإرساله إلى المكاتب القطرية.
	20- تعزيز إدارة المكاتب القطرية وتنسيقها، بما في ذلك استخدام الحوافز لتشجيع ندب الموظفين المعيّنين دولياً إليها وتفويضها صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تمكنها من العمل بفعالية وكفاءة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج ودائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مجموعة تنسيق الحضور القطري التي يرأسها بصورة مشتركة نائب الرئيس ونائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة	مستمر	- سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	تم تحسين حوافز الندب. أما موضوع التفويض بالصلاحيات، فما زال مجزأ. وقد أُنشئت وحدة للدعم الميداني في دائرة خدمات المنظمة. وتم تعزيز آلية الدعم المخصصة للمكاتب القطرية.
الدول الهشة	21- تبني نهج مرن لتصميم البرامج ودعم تنفيذها في الدول الهشة مع تركيز أقوى على بناء قدرات المؤسسات المجتمعية والحكومية، بما في ذلك من خلال ترتيبات الحضور القطري الملائمة، والتعاون الوثيق مع الجهات الشريكة الثنائية والمتعددة الأطراف.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	ما زالت البرامج التي يدعمها الصندوق أقل فعالية، وفي بعض الأحيان غير فعالة على الإطلاق في العديد من الدول الهشة. وسوف يتم تجربة أداة من شأنها أن تساعد على بناء القدرات وإدارة المشروعات في الدول الهشة، مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في مشروع لتعزيز بناء وحدات المشروعات الزراعية وحوار السياسات في الدول الهشة. وسيتم اقتراح حساب أمانة متعدد الجهات المانحة على التجديد العاشر لموارد الصندوق لتوسيع هذه التجربة الريادية بحيث تغدو جهداً كبيراً وممولاً بمنحة في الدول الهشة للمساعدة في تصميم المشروعات ودعم التنفيذ وبناء القدرات والتحليل.
	22- تعزيز جودة تصميم البرامج ودعم التنفيذ في الدول الهشة من خلال إجراء	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة	مستمر	- سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض	أصفر	سيؤدي تقدير تم إجراؤه في عام 2013 مع التقييم المؤسسي للدول الهشة المقرر أن يجريه مكتب التقييم المستقل عام 2014، إلى تحديد التعديلات الواجب إدخالها على نموذج أعمال الصندوق

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
	تحليل أكثر عمقا لأسباب الهشاشة.	البرامج		منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق		بشأن الدول الهشة. وسيتم اتخاذ إجراءات إضافية عام 2014 كما هو مشار إليه.
	23- ضمان بساطة أهداف وأنشطة المشروعات في الدول الهشة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أحمر	انظر التعليقات الواردة أعلاه للالتزام رقم 22.
	24- تعزيز تطبيق إدارة المخاطر في إطار برامج الدول الهشة، بما في ذلك أمن قوة العمل.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	يعتبر تقدير إدارة المخاطر في الدول الهشة حاليا أكثر دقة، ولكنه ليس بالمثالية الضرورية. ولا بد من تحري إمكانات إرساء الشراكات مع منظمات أخرى. وبالنسبة لأمن قوة العمل، فإن الصندوق يلتزم بالتوجيهات التي توفرها منظومة الأمم المتحدة.
النظم الوطنية للرصد والتقييم	25- تعزيز النظم الوطنية للرصد والتقييم عن طريق تحسين قدرة موظفي إدارة المشروعات وشركاء التنفيذ، وخاصة عند الاستهلال والتنفيذ الأولي للمشروعات من خلال إشراك منتظم لخبراء الرصد والتقييم خلال بعثات التصميم والإشراف.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مديرو شعبة الإحصائيات والدراسات الإنمائية ودائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أحمر	تحققت البداية، ولكن التقدم غير كاف بسبب عدم إيلاء حجم هذه المشكلة ما يستحقها من اهتمام. ويتوجب على الجهود الموسعة إلى حد كبير في هذا المضمار أن تنتظر إنشاء حساب الأمانة متعدد الجهات المانحة. وقد تم إنشاء قدرة في الصندوق لتقييم الرصد والتقييم والأثر، وبدأ بتوفير بعض المشورة في مجال الرصد والتقييم وتقييم الأثر في المراحل المختلفة من دورة المشروعات لبعض المشروعات المختارة. كذلك فقد تم تطوير المبادئ التوجيهية وتقييم الأثر. وهي تولى تركيزا قويا وأولوية لإدماج نظم الرصد والتقييم التي تتبعها المشروعات التي يمولها الصندوق ضمن نظم الرصد والتقييم الوطنية الأوسع.
التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	26- إيجاد وظيفة تنسيق مؤسسية مع تأمين ما يلزمها من موارد كافية لضمان السعي إلى تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون	المسؤولية الكلية: دائرة المعرفة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج وشعبة التخطيط الاستراتيجي	2013	عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد	أخضر	باستخدام التمويل المخصص لمبادرة تعميم الابتكار، يتم نشر المعلومات الخاصة باستراتيجية وخبرة الصندوق فيما يتعلق بالتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي على موقع الصندوق الداخلي، وموقع الصندوق المفتوح على شبكة الإنترنت. وقد خلق الصندوق لنفسه موقعا في المنابر العالمية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
	الثلاثي بأسلوب استراتيجي وتعميمه بصورة واسعة في جميع البرامج القطرية وتجديره في قاعدة صلبة تستند إلى البراهين.					الثلاثي، بما في ذلك من خلال الربط بين التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وجدول أعمال توسيع النطاق. وتقوم جميع الشعب التقنية بأخذ المبادرة بما في ذلك من خلال تعبئة المنح لدعم عمل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والتعاون مع المراكز الوطنية للترويج للتعاون بين دول الجنوب والتعاون الثلاثي المتعدد الأطراف أو ثنائي الأطراف.
	27- تطوير حوافز الموظفين للسعي بصورة استباقية للترويج التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والترويج له.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير وشعبة التخطيط الاستراتيجي ودائرة إدارة البرامج	2013	- عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	انظر التعليقات الواردة أعلاه للالتزام رقم 26.
الشراكات واستقطاب التأييد	28- زيادة التركيز على الشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد، وعلى وجه الخصوص مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي، بهدف المساهمة في ضمان نجاح لجنة الأمن الغذائي العالمي، وتعزيز البرمجة القطرية، ورفع الكفاءة من خلال مبادرة التخصيم المشتركة.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مكتب الرئيس ونائب الرئيس ومدير وشعبة الإحصائيات والدراسات الإنمائية ودائرة خدمات المنظمة ودائرة إدارة البرامج	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	هنالك موظف في الصندوق يخصص 50 بالمائة من وقته للجنة الأمن الغذائي العالمي. ويربط هذا مع العمل على سياسات الرصد وتقييم أثرها. تم توقيع اتفاقية إطارية بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في فبراير/شباط 2013 لتيسير إنشاء المكاتب القطرية للصندوق التي تستضيفها المنظمة.
	29- تعزيز الشراكات مع المصارف الإنمائية متعددة الأطراف، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والوكالات الإنمائية	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	توجد علاقات شراكة قوية للصندوق مع البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي وصندوق الأوبك للتنمية الدولية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لدعم مشروعات التنمية الريفية. ويعد الصندوق عضوا نشطا في المنابر العالمية للجهات المانحة، كما أنه مروج رئيسي ومستقطب للتأييد

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
	الثنائية، والمنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، ورايات المزارعين، والقطاع الخاص.	التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد				لمنظمات المزارعين والمنظمات غير الحكومية. فعلى سبيل المثال يخطر الصندوق بشكل نشط في تسيير الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. وعلى وجه الخصوص في العمل على نماذج لخلق اتساق أوثق للمنح التي يوفرها الصندوق مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وللاستفادة من المدخلات المعرفية لهذه الجماعة في الصندوق.
						تمت الموافقة على استراتيجية لإرساء الشراكات في الصندوق في سبتمبر/أيلول 2012. وتم إيجاد جهات اتصال إقليمية لدعم الشعب الإقليمية. وهناك عدد من اتفاقيات الشراكة الاستراتيجية ومن مذكرات إعلان النوايا التي تم توقيعها هذا العام. وقد تم إجراء تقدير لجميع اتفاقيات الشراكة للوصول إلى إدارة أفضل للشراكات، ورفع تقرير بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي في دورته في سبتمبر/أيلول 2013. والجهود جارية لإرساء الشراكات مع القطاع الخاص مثل شركة انتل ومؤسسة بيل غيتس.
	30- تكثيف الانخراط في محافل صنع السياسات والمناصرة العالمية، من قبيل مجموعة العشرين، التي لها دور رئيسي في تشكيل البنيان الإنمائي الدولي.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو مكتب الرئيس ونائب الرئيس ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	تم إعداد خطة مؤسسية للانخراط السياساتي الدولي ووافقت عليها لجنة الإدارة التنفيذية في أغسطس/آب 2013. وتم إيجاد مجتمع ممارسين لدعم الجهود في هذا النطاق. وينخرط الصندوق بشكل نشط في عمليات ما بعد عام 2015 (مثل مننديات ما بعد الأهداف الإنمائية للألفية)، وأهداف التنمية المستدامة، وتم إنشاء فريق مهام لما بعد عام 2015. كما صادقت الإدارة العليا للصندوق على استراتيجية للانخراط. كما شارك الصندوق بصورة مستمرة في مجموعة العمل الإنمائية التابعة لمجموعة العشرين مما أدى إلى زيادة الدعم المقدم إلى منتدى إدارة المخاطر الزراعية.
						ينخرط الصندوق بصورة نشطة في مننديات عالمية رئيسية مثل مؤتمر طوكيو الدولي الخامس المعني بالتنمية في أفريقيا، والاتفاق العالمي، والجمعية العامة للأمم المتحدة، وعمليات تجديد موارد

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني	الإبلاغ	الحالة في الفصل الثالث من 2013	ملاحظات
						المؤسسات المالية الدولية المختلفة، إلخ.
	31- تكثيف تحديد المبادرات العالمية الجديدة ذات الصلة التي تنطوي على إمكانات كبيرة في استقطاب التأيد والانخراط فيها.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ودائرة إدارة البرامج ومكتب الرئيس ونائب الرئيس	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	الجهود مبذولة إلى الحد الممكن نظرا لمحدودية موارد الصندوق.
	32- دعم جهود توسيع منظورات حوار السياسات العالمية والمحلية حول زراعة الحيازات الصغيرة، والأمن الغذائي والتغذوي، والحد من الفقر الريفي، لا سيما من منظور الفقراء الريفيين ومنظمات المزارعين.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وشعبة السياسات والمشورة التقنية	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	يتم ذلك من خلال عمليات مختلفة مثل ما بعد عام 2015، وفريق المهام رفيع المستوى المعني بأزمة الأمن الغذائي العالمي، ولجنة الأمن الغذائي العالمي. وتمت المبادرة بعملية استقصاء أيضا لتحديد التوجهات والقضايا الإنمائية العالمية الجديدة ذات الصلة بعمل الصندوق في الفصل الثالث من عام 2013.
2- زيادة الكفاءة والفعالية المؤسستين في الصندوق						
الكفاءة المؤسسية	33- إدخال نظام ملائم للغرض ومتسم بالكفاءة في تسجيل وقت الموظفين لقياس التكاليف الكاملة لأداء الأنشطة وعمليات الأعمال الرئيسية.	المسؤولية الكلية: وحدة الميزانية وتطوير المنظمة ودائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مديرو الصندوق	2013	- عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أصفر	يعمل الصندوق حاليا على تحري الخيارات لنظام ملائم لتسجيل وقت الموظفين الذي من شأنه أن يوفر البيانات الضرورية لتوزيع عبء العمل والتكاليف الفعلية لعمليات الأعمال والأنشطة الرئيسية في الصندوق، وبخاصة تلك ذات الصلة بإيصال برنامج القروض والمنح. وسوف تشكل هذه المعلومات مدخلا أساسيا في عملية التخطيط السنوي لقوة العمل وتخصيص الموارد.
	34- تطوير مؤشرات كفاءة	المسؤولية الكلية: دائرة	2013	- عن طريق تقرير الفعالية	أصفر	تم استكمال تعيين مدير لشعبة الميزانية وتطوير المنظمة. المشاورات جارية مع المشاركين والمدراء الرئيسيين للعملية بهدف

<p>الوصول إلى تتبع اقتصادي يضم جميع المتغيرات للتكاليف والأداء في عدد محدود من العمليات الرئيسية، والمشاورات الأولية جارية مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى حول إمكانية إنشاء مصفوفة مشتركة للعمليات وقياسات الكفاءة.</p>	<p>الإنمائية للصندوق لعام 2013 - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>عمليات الأعمال الرئيسية ومعاييرها المرجعية لتيسير تحديد الفرص الرامية إلى تبسيط العمليات وتوفير التكاليف.</p>
<p>وافق المجلس التنفيذي في دورته السابعة بعد المائة على إدخال حدود على عدد الكلمات في الوثائق، كما هو وارد في الفقر (أ)7 - النقاط الفرعية (1) إلى (10) من الوثيقة EB 2012/107/R.4 مع الإبقاء على جودة الوثائق. وفي عام 2013، أدت الحدود الموضوعية على عدد الكلمات إلى تقليص طول الوثائق، وبالتالي تقليص تكاليف الإنتاج على المنظمة، حيث بلغ التقليص في طول الوثائق الخاضعة للحدود الموضوعية على عدد الكلمات كما وافق عليه المجلس التنفيذي في الشهور التسعة الأولى من هذا العام بحدود 25 بالمائة مقارنة مع الأعوام السابقة. وعرض على المجلس التنفيذي استعراض للإجراءات المنفذة عام 2013. ووافق المجلس على إجراءات إضافية للحد من النفقات تتعلق بإدخال حدود قصوى إضافية على عدد كلمات وثائق الهيئات الرئاسية وتنفيذ نهج المواعمة مع الغرض كما هو وارد في الوثيقة EB 2013/110/R.4. وتم الاتفاق على أن مبدأ المساواة بين اللغات هو الأساس وأنه لن يتم أي تقليص في الترجمة التحريرية أو الفورية. ومن هنا ليست هنالك حاجة للعودة إلى هذا الموضوع عام 2015، ما لم يثر أعضاء المجلس التنفيذي أنفسهم هذه المسألة أو مازالت تعتبر إدارة الصندوق أنه من الضروري إثارتها بسبب التبعات المالية.</p>	<p>أخضر - عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>2013 المسؤولية الكلية: مكتب سكرتير الصندوق التنفيذ: سكرتير الصندوق</p>	<p>35- العمل مع المجلس التنفيذي لتحرير الفرص المتاحة لتقليص النفقات المتعلقة بعمليات الهيئات الرئاسية للصندوق.</p>
<p>استجاب الصندوق للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق من خلال تطوير خطة عمل معززة عرضت على المجلس التنفيذي في دورة سبتمبر/أيلول 2013 (EB 2013/109/R.12). وتسعى خطة العمل إلى التطرق لكل من الالتزامات المعقودة خلال مشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق والتوصيات التي خرج بها التقييم المؤسسي والعديد من الإجراءات الناجمة عن توصيات التقييم المؤسسي تمنح</p>	<p>أخضر - عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>2013 المسؤولية الكلية: مكتب الرئيس ونائب الرئيس التنفيذ: مديرو الصندوق</p>	<p>36- إدراج توصيات التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق في جدول أعمال التغيير والإصلاح فيه، وتعزيز مؤشرات قياس الأداء فيما يتعلق بالكفاءة، بما يشمل معدلات الكفاءة في الصندوق</p>

تبعاً لذلك.

<p>الاستمرارية وتعزيز جدول أعمال التغيير والإصلاح الجاري في الصندوق الذي تم الاتفاق عليه خلال مشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق. وسيتم رصد وضع تنفيذ خطة العمل من خلال وثيقة وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. وسيتم الإبلاغ عن النتائج المتحققة لكل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.</p>				
<p>تدعم شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدداً من المبادرات الهادفة إلى تبسيط عمليات PeopleSoft. كما تم إيصال المرحلة الأولى من E-RPA (محاكاة الرواتب). والمرحلة الثانية أتمتة طلبات الموظفين. وأما المرحلة الثالثة لأتمتة طلبات RPA المقدمة من المكاتب الأمامية فهي في طور الإعداد. وتم بنجاح تنفيذ أتمتة برنامج PeopleSoft للسفر والنفقات مع وكيل السفر المعتمد في الصندوق وهو CWT، وأتمتة تقارير النفقات. وهناك تكامل إضافي مع إدارة شؤون السلامة والأمن في الأمم المتحدة لتراخيص السلامة قيد الإعداد. وقد تم تحقيق كفاءات بشأن تدفق الحسابات المستحقة من خلال توليد القسائم والمدفوعات آلياً. كما أن تبسيط الأموال التكميلية قيد التصميم. والتطور جارٍ حالياً للتبسيط والابتعاد عن اللامركزية بالنسبة للتوريد منخفض التكاليف. وفيما يتعلق بإصلاح الموارد البشرية يتم حالياً تعزيز الأداء الإلكتروني لدعم الدفع على أساس الأداء. ويتم رفع سوية الطلبات الإلكترونية للخدمات الاستشارية لتسجيل أداء المستشارين. ويتم حالياً تطوير تنفيذ جديد لإدارة حالات الغياب وذلك لإحالة النظام القديم لإدارة الغياب إلى التقاعد.</p>	<p>أصفر - عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	2013	المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مديرو الصندوق	37- تبسيط عمليات الصندوق وتدفقات مسار العمل فيه عن طريق تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة.
<p>تم استعراض سياسة السفر في الصندوق وما يتعلق بها من معالجة طلبات السفر، وقد انبثق عن التوصيات مكاسب في الكفاءة، وهي تتضمن دخولاً وحيداً يمكن المستخدم من الدخول إلى نموذج السفر المؤسسي والتعرف على نظم الحجز. إضافة إلى ذلك يتم حالياً استعراض عمليات وسياسة السفر، علاوة على عقود وكالة السفر، بتعاون وثيق مع الوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما، ومع أعضاء شبكة وكلاء السفر الداخلية. وتم إصدار طلب إدراج عروض مشترك لبطاقات البنزين من قبل</p>	<p>أصفر - عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	2013	المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مديرو دائرة خدمات المنظمة ودائرة العمليات المالية	38- تقدير القيمة المضافة لعمليات الأعمال وإمكانية تبني نماذج إيصال بديلة تتسم بقدر أكبر من فعالية التكاليف، بما في ذلك من خلال مبادرات التخصيم المشتركة مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما.

الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وتم الشروع بتنفيذ نظام بطاقات البنزين الذي سيؤدي إلى توليد كفاءات إدارية من خلال تقليص الحاجة إلى المعالجة اليدوية لقوائم البنزين. إضافة إلى ذلك فإن بطاقات البنزين سوف تقلص من مخاطر سوء استخدام الامتيازات الممنوحة لموظفي الصندوق.

ومن شأن التفويض لمدراء الشعب بإجراء توريد منخفض القيمة بما لا يتجاوز 10 000 يورو، علاوة على التبسيطات الإضافية على المبادئ التوجيهية للتوريد في المؤسسة أن تؤدي إلى زيادات في الكفاءة الإدارية من خلال الاستغناء عن إجراءات المعاملات للمشتريات منخفضة القيمة ومنخفضة المخاطر. وقد تم إجراء استعراض شامل لعملية الأعمال بالنسبة لإدارة السجلات والأرشيف ومهام المكتبة في الفصل الثاني من عام 2013. وتم إعداد خطة عمل للاستجابة للتوصيات الرئيسية.

وبناء على نجاحات الفريق المشترك للتوريد التابع للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، يستعرض الصندوق حالياً جدوى إنشاء لجنة مشتركة لاستعراض العقود بالنسبة لطلبات العروض المشتركة، علاوة على خلق الاتساق بين الشروط والأوضاع العامة لعقود التوريد لتقليل الزمن الفاصل بين استلام طلبات العروض ومنح العطاءات.

البيانات الخاصة بمؤشرات إطار قياس النتائج مدرجة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013.	أخضر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	2013 وما بعده	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	39- إبلاغ الهيئات الرئاسية في الصندوق عن التقدم المحرز على خلفية أهداف الكفاءة الموضوعية لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، بما في ذلك توفير التكاليف، من خلال التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.
أُنجزت إلتزامات الإصلاح الرئيسية بموجب التجديد الثامن للموارد، بما في ذلك مراجعة الوظائف والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وتحديث القوانين والإجراءات الخاصة بالموظفين، وتعزيز منصة	أخضر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عند إجراء استعراض	مستمر	المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة	40- تعزيز وتعميق الإصلاحات المستكملة في فترة التجديد الثامن للموارد.
		- عند إجراء استعراض		التنفيذ: مدير شعبة الموارد	إصلاح الموارد البشرية

<p>الموارد البشرية الخاصة بالمكاتب القطرية واستعراض نظام تقييم الأداء الخاص بالموظفين، توجيه برنامج التعلم والتدريب صوب الاحتياجات الاستراتيجية وإنشاء مكتب الشؤون الأخلاقية في الصندوق وتحسين تدوير الموظفين، وأتمتة عمليات الموارد البشرية، وتحسين الاتصالات مع الموظفين. إلا أن العمل لم ينته بعد لسببين: (أ) العمل على تعزيز وتعميق هذه الإصلاحات عمل جار بالضرورة كجزء من عملية التحسين المستمرة؛ (ب) من الضروري الآن ضمان تعزيز هذه الإصلاحات بالكامل ضمن العمليات اليومية للصندوق. والعمل جار في هذه المجالات. كذلك فإن نتائج المسح الإجمالي للموظفين سوف يشكل جزءاً أساسياً من هذا الالتزام.</p>	<p>منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>البشرية</p>
<p>تم توفير فرص التدريب وهي قيد التطوير حالياً، سواء في المقر الرئيسي للصندوق أو في الميدان بالتعاون مع مجموعة العمل الخاصة بالتمايز بين الجنسين لتعزيز وعي أكبر بالأدوار والعلاقات بين الجنسين في التنمية الريفية الناجحة، ولتشجيع الاعتراف والتقدير في مكان العمل لقضايا التمايز بين الجنسين ولأفضل الممارسات في هذا الشأن.</p> <p>تم إيصال الدورة الريادية بشأن القيادة النسائية بصورة ناجحة مع مشاركة من كبير مستشاري التمايز بين الجنسين في الصندوق، وقد وافق المشاركون فيها على إنشاء شبكة من القيادات النسائية، والعمل معاً على الترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وسوف تستعرض شعبة الموارد البشرية هذه التجربة الريادية وتكررها.</p> <p>يتم تعميم متطلبات التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي في سياسة الموارد البشرية كلما جرى تنقيحها.</p> <p>كما يتم تطوير إطار الكفاءات المنقح بتشاور وثيق مع مجموعة العمل الخاصة بالتمايز بين الجنسين، وهو يتضمن المساواة بين</p>	<p>أخضر</p> <p>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مدير دائرة الموارد البشرية</p> <p>مستمر</p> <p>41- تزويد الصندوق بالموارد والأدوات اللازمة للترويج للكفاءة والمساواة بين الجنسين في سياسته الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتعزيز التوازن بين الجنسين والتوازن الجغرافي في التوظيف.</p>

الجنسين وتمكين المرأة. ويتم على وجه الخصوص استعراض عملية اختيار الموظفين.

<p>تم استكمال مسح رواتب موظفي فئة الخدمات العامة المحليين وتنفيذ نتائجه. كما تم تقليص سلم رواتب موظفي الخدمات العامة بحدود 9.2 بالمائة للموظفين الجدد. ويفرض حالياً تجميد لرواتب موظفي فئة الخدمات العامة إلى أن يلحق سلم الرواتب الجديد مع مرور الوقت بالسلم القديم.</p> <p>تم تنفيذ نموذج الدفع على أساس الأداء بانتظار الموافقة على الميزانية.</p>	<p>أخضر</p> <p>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>مستمر</p> <p>المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مدير شعبة الموارد البشرية</p>	<p>42- مع الإبقاء على الاتساق مع النظام الموحد للأمم المتحدة، الاستمرار في تحري فرص المرونة في نظام الصندوق للتعويضات والمزايا لكل الموظفين بغرض ضمان تحديد المستويات الملائمة من التعويضات ووضع نظم للمكافآت المستندة إلى الأداء باعتبارها السبيل إلى تحقيق أهداف الكفاءة المؤسسية. ويشمل ذلك بذل جهود من قبيل المشاركة بدور نشط في لجنة مسح الرواتب التابعة للجنة الخدمة المدنية الدولية للفترة 2011-2012 فيما يتعلق بمرتبات موظفي فئة الخدمات العامة المحليين في روما، وحث لجنة الخدمة المدنية الدولية على ضمان مستويات التعويض الملائمة للموظفين التقنيين، وتجريب نموذج الدفع على أساس الأداء بالتعاون مع لجنة الخدمة المدنية الدولية.</p>
---	---	--	--

<p>تم تطوير نموذج التدفقات المالية المستدامة.</p>	<p>أخضر</p> <p>- لجنة مراجعة الحسابات</p>	<p>2013</p> <p>المسؤولية الكلية: دائرة العمليات</p>	<p>43- إنشاء نموذج مالي معزز</p>	<p>نموذج مالي</p>
---	---	--	----------------------------------	-------------------

للصندوق	يستند إلى نهج التدفقات النقدية المستدامة بدءاً من 1 يناير/كانون الثاني 2013. وابتغاء لتحقيق هذا الغرض، سيتم تعزيز قدرات شعبة خدمات الخزائنة وإجراء استعراض لنموذج المالي الحالي لتحسين مرونته ومثابته ومواءمته لنماذج الإسقاطات المالية المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.	المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية	والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013 - عند استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	وراجعه المراجعون الخارجيون. ووثقت الإجراءات ذات الصلة.
44- عرض مقترح على المجلس التنفيذي يتعلق بالاستخدام المستقبلي لسلطة الالتزام بالموارد مقدماً ما إن يتم تنفيذ نهج التدفقات النقدية المستدامة بصورة كاملة. وحتى ذلك الحين، الاستمرار بالاستخدام الحالي لسلطة الالتزام بالموارد مقدماً والإبلاغ عنها والمصادقة عليها.	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية	2013	- عرض مقترح على لجنة مراجعة الحسابات - المجلس التنفيذي عام 2013	أخضر وافق المجلس التنفيذي على منهجية سلطة الالتزام بالموارد مقدماً على أساس نهج التدفقات النقدية المستدامة في دورته المنعقدة في أبريل/نيسان 2013.
45- عرض مقترح على المجلس التنفيذي عن كيفية تحديد المسؤولية عن تعويض المبالغ الضائعة نتيجة لتبني إطار القدرة على تحمل الديون بين الجهات المانحة بدءاً من التجديد العاشر للموارد.	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية	2013	- عرض مقترح على لجنة مراجعة الحسابات - المجلس التنفيذي في 2013	أخضر عرض مقترح على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013 وسيناقش أثناء مشاورات التجديد العاشر للموارد.

تعبئة الموارد الداخلية	46- زيادة الموارد الداخلية المتاحة لدعم برنامج قروض ومنح الصندوق في فترة التجديد التاسع للموارد وفقاً لقرار المجلس التنفيذي في دورته الرابعة بعد المائة بشأن إجراء استعراض شامل لسياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق في عام 2012، والمواعمة قدر المستطاع بين شروط الإقراض المعمول بها في الصندوق وشروط الإقراض في المؤسسة الدولية للتنمية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، مع مراعاة الطابع الخاص للصندوق حسيماً ورد في اتفاقية إنشاء الصندوق.	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية ومكتب المستشار العام	2013 وما بعده	عرض المقترح على المجلس التنفيذي في 2012	أخضر	تم إجراء استعراض شامل، وصادق المجلس التنفيذي على الوثيقة الناجمة عن الاستعراض في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2012، كما وافق عليها مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2013.
47- تعزيز الموارد الداخلية في الصندوق عن طريق التماس تسديد متأخرات القروض والمساهمات، وتحري إمكانية التسديد المبكر للقروض مع الدول الأعضاء المقترضة المهتمة.	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو مكتب الشراكات وتعبئة الموارد ومكتب المستشار العام	مستمر	- عرض مقترح على لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي عند الاقتضاء	أصفر	تم تحري إمكانات التسديد المكبر للقروض مع عدد من المقترضين، ولكن لم يتم السعي في هذا الاتجاه بصورة كبيرة وذلك لأن فوائده ليست بذات قيمة كبيرة للموارد الداخلية. وتتم متابعة فورية للمتأخرات في تسديد القروض والمساهمات. وكانت المتأخرات المستحقة على التدفقات العائدة الإجمالية في مستواها الأدنى في السنوات الأخيرة، وذلك أيضاً بسبب إعادة جدولة الديون النشطة مع ثلاثة من المقترضين.	
الجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل	48- تشجيع الدول غير الأعضاء وتجمعات الدول على المساهمة في الصندوق	المسؤولية الكلية: مديرو مكتب الشراكات وتعبئة الموارد ومديرو مكتب المستشار العام	مستمر	- عرض مقترح على مجلس المحافظين والمجلس التنفيذي عند الاقتضاء	أخضر	انضمت ثلاثة بلدان إلى الصندوق وهي: فانواتو، وتوفالو، وناورو في عام 2013. وروسيا الاتحادية على مسار الانضمام إلى الصندوق.

البديلة	و/أو الانضمام إليه.	التنفيذ: مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	كذلك فإن قرار أستراليا بإعادة الانضمام إلى الصندوق يبقى عالقا بانتظار قرار الحكومة الجديدة. كما أعادت نيوزيلندا انخراطها مع الصندوق والمساهمة في التجديد التاسع للموارد. وهناك بلدان أخرى تم الاتصال بها، أو يتم الاتصال بها، وهي أوكرانيا، وسلوفاكيا، وسنغافورة، وبيلاروس، والجبل الأسود.		
49- عرض تحري إمكانية زيادة التمويل من مصادر أخرى على المجلس التنفيذي، شريطة ألا يترتب على الاتفاقات ذات الصلة أي آثار على تسيير الصندوق.	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد التنفيذ: مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد ومدير مكتب المستشار العام	مستمر	- عرض مقترح على المجلس التنفيذي عند الاقتضاء أخضر	جرى عمل مسهب حول مبادرة تعبئة الموارد الإضافية فيما يتعلق بالاتصالات مع المصادر المحتملة للموارد، والاتصال مع الوكالات الأخرى التي تتقاسم نفس الأهداف من خلال وضع المفاهيم الداخلية للنماذج الجديدة. وهناك مفاوضات ودراسات جارية. وسوف تعرض وثيقة على الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد تضم بعض المقترحات الملموسة.	
4- تعزيز نظام الصندوق لإدارة النتائج					
تقييم الأثر	50- رفع مستوى الامتثال بالطلب من المشروعات إجراء مسح خط أساس بنهاية السنة الأولى من التنفيذ.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج التنفيذ: مدير دائرة إدارة البرامج شعبة الاحصائيات والدراسات الائتمانية	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الائتمانية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق أخضر	أجرى حوالي 150 مشروعا جاريا، من أصل 260، مسوحات لخط الأساس. ويتوقع للصندوق بأن يفي بالهدف الموضوع لتقديم مسوحات خط الأساس (40 بالمائة لجميع المشروعات)، علاوة على مسوحات الإنجاز (95 بالمائة من مسوحات خط الأساس). ويبقى التحدي الرئيسي في أن ميزانية التصميم غير كافية لدعم مسوحات خط الأساس. وقد تم إنشاء قدرات للرصد والتقييم وتقييم الأثر في الصندوق. وبدأت بتوفير المشورة المتخصصة حول الرصد والتقييم، وتقييم الأثر في مراحل مختلفة من دورة المشروعات في بعض المشروعات المختارة.
51- السعي بصورة نشطة لإرساء الشراكات مع	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ودائرة	مستمر	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الائتمانية للصندوق أخضر	يتضمن بعض الشراكات الجارية المبادرة الدولية لتقييم الأثر، والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، ومجموعة	

<p>الاتساق في مجال الرصد والتقييم. هنالك شراكات جديدة في طور الإرساء مع كلية لندن للتصاحح والأدوية المدارية، وجامعة ومركز بحوث واكنفن، والمؤسسة المالية الدولية، ومؤتمر الإحصاءات الحكومية للأمريكيتين، وأوكسفام، ومركز البحوث والعمل لأغراض التنمية المستدامة، ومعهد الدراسات الإنمائية، والمعهد الوطني لتحليل النظم التطبيقية، ومركز تقييم السياسات الإنمائية.</p>	<p>- عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>إدارة البرامج التنفيذ: مديرو شعبة الإحصائيات والدراسات الإنمائية ومديرو دائرة إدارة البرامج</p>	<p>المؤسسات المتخصصة في تقييم الأثر وتعبئة الموارد لتنمية القدرات الداخلية الملائمة لإجراء/إدارة أعمال تقييم الأثر.</p>
<p>تحقق.</p>	<p>- عرض وثيقة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012</p>	<p>ديسمبر/كانون الأول 2012 المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة الإحصائيات والدراسات الإنمائية</p>	<p>52- عرض وثيقة إعلامية على المجلس التنفيذي بشأن المنهجيات التي سيستخدمها الصندوق في إجراء تقييمات الأثر وقياس المؤشرات الجديدة على مستوى الأثر في إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015.</p>
<p>تم إجراء تحليل لجرد مسوحات نظام قياس النتائج والأثر لاختيار 24 مشروعاً تخضع للتقييم اللاحق للأثر. وحددت المشروعات السنة لتجارب موجهة تستخدم عينات عشوائية وسيتم إخضاع تقييماتها في سياق النافذة المواضيعية للابتكارات الزراعية للمبادرة الدولية لتقييم الأثر (المدعومة بـ 10 ملايين دولار أمريكي من صندوق الأوبك للتنمية الدولية ومؤسسة غيتس). وقد تم مطابقة هذه المشروعات مع مؤسسات بحثية تتمتع بشهرة عالمية، (بما في ذلك المعهد الدولي للبحوث الزراعية الدولية، وجامعة ومركز بحوث واكنفن، وجامعة كاليفورنيا) التي ستقوم بإجراء دراسات الأثر. كذلك سيتم توفير الدعم لتصميم تجارب موجهة تستخدم العينات العشوائية ضمن برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.</p>	<p>- عن طريق تقرير نواتج عمل الصندوق المقدم إلى المجلس التنفيذي اعتباراً من عام 2014 وما بعده</p>	<p>2013 وما بعده المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة الإحصائيات والدراسات الإنمائية</p>	<p>53- إجراء وصياغة والإبلاغ عن حوالي 30 مسحا من مسوحات الأثر على مدة فترة التجديد التاسع للموارد. وتستخدم ثلاثة إلى ستة منها تجارب موجهة تستخدم عينات عشوائية أو غيرها من المنهجيات المشابهة المتينة وفقاً لفرق تقاسم التكاليف المتاحة واهتمام وتوفر المؤسسات المتخصصة في تقييم الأثر لدعم هذا العمل.</p>
<p>تم استكمال هذا الالتزام من التزامات التجديد التاسع للموارد</p>	<p>- عرض مقترح على المجلس</p>	<p>أبريل/نيسان</p>	<p>54- استعراض وتعزيز الإبلاغ عن النتائج</p>

<p>بأسرع مما هو مخطط له. وصادق المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2012 على مقترحات الإدارة لتعزيز الإبلاغ عن النتائج.</p>	<p>التنفيذي في أبريل/نيسان 2013</p>	<p>2013</p>	<p>الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>الآليات لأغراض الإبلاغ عن النتائج للهيئات الرئاسية الموجهة نحو شروحات أكثر إيجازاً تركز على الأثر والمخرجات المتحققة.</p>
<p>تم عرض أول تقرير معدل عن الفعالية الإنمائية للصندوق في المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013.</p>	<p>أخضر - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق ع- ند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</p>	<p>2013 وما بعده</p>	<p>المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو شعبة التخطيط الاستراتيجي ودائرة إدارة البرامج</p>	<p>55- إبلاغ المجلس التنفيذي ولجنة التقييم سنويا عن الأداء على خلفية مؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015 من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.</p>
<p>في سياق موافقة المجلس التنفيذي على مقترحات إدارة الصندوق (سبتمبر/أيلول 2012) لتعزيز الإبلاغ عن النتائج للمجلس التنفيذي (انظر الالتزام 54) لن يعد التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بعد ذلك.</p>	<p>أخضر - رفع تقرير إلى لجنة مراجعة الحسابات - تقرير سنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية للصندوق إلى المجلس التنفيذي</p>	<p>سنوي</p>	<p>المسؤولية الكلية: نائب رئيس الصندوق التنفيذ: قادة تجنب المخاطر</p>	<p>56- إبلاغ المجلس التنفيذي سنويا من خلال لجنة مراجعة الحسابات عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.</p>

التصنيفات العامة لشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف بشأن أداء الصندوق

يبين الرسمان البيانيان الواردان أدناه التصنيفات الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية التي استخدمتها شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف لتقييم أداء الصندوق في عام 2013. ويبين الرسم البياني الأول التصنيفات بناء على 21 مؤشرا تم تصميمهم لقياس الفعالية المؤسسية (الممارسات والنظم)، ويبين الرسم البياني الثاني التصنيفات بناء على ثلاثة مؤشرات تم تصميمهم لتقييم قياس الصندوق للنتائج الإنمائية والإبلاغ عنها والأهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة.

الرسم البياني 1

الفعالية التنظيمية - التصنيفات العامة

استعراض الوثيقة	المجيبون على المسح	الإدارة الاستراتيجية
6	4.55	مؤشر الأداء الرئيسي-1 توفير الاتجاه لتحقيق النتائج
6	5.29	مؤشر الأداء الرئيسي-2 الاستراتيجية والولاية المؤسسيان
4	لا ينطبق	مؤشر الأداء الرئيسي-3 التركيز المؤسسي على النتائج
5	4.50	مؤشر الأداء الرئيسي-4 التركيز على الأولويات المواضيعية
5	4.38	مؤشر الأداء الرئيسي-5 التركيز القطري على النتائج
		الإدارة التشغيلية
5	4.54	مؤشر الأداء الرئيسي-6 قرارات تخصيص الموارد
4	4.48	مؤشر الأداء الرئيسي-7 الميزة المستندة إلى النتائج
5	4.47	مؤشر الأداء الرئيسي-8 المساءلة المالية
5	4.41	مؤشر الأداء الرئيسي-9 استخدام معلومات الأداء
5	لا ينطبق	مؤشر الأداء الرئيسي-10 إدارة الموارد البشرية
5	4.05	مؤشر الأداء الرئيسي-11 البرمجة الرامية إلى تعزيز الأداء
4	3.51	مؤشر الأداء الرئيسي-12 تفويض السلطة
		إدارة العلاقات
4	4.51	مؤشر الأداء الرئيسي-13 دعم الخطط الوطنية
لا ينطبق	4.03	مؤشر الأداء الرئيسي-14 إجراءات التعديل
4	4.13	مؤشر الأداء الرئيسي-15 استخدام النظم القطرية
لا ينطبق	4.17	مؤشر الأداء الرئيسي-16 المساهمة في حوار السياسات

4	4.09	مواعاة الإجراءات	مؤشر الأداء الرئيسي-17
			إدارة المعرفة
5	4.79	تقييم النتائج	مؤشر الأداء الرئيسي-18
4	4.41	عرض معلومات الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي-19
4	4.12	نشر الدروس المستفادة	مؤشر الأداء الرئيسي-20
6	لا ينطبق	توافر الوثائق	مؤشر الأداء الرئيسي-21

العلامات	
4.50-6.00	قوي أو أعلى
3.50-4.49	ملائم
1.00-3.49	غير ملائم أو أقل
◇	بيانات استعراض الوثيقة غير متاحة
لا ينطبق	لم يجر تقييمها

الرسم البياني 2

أدلة على مساهمة الصندوق في النتائج الإنمائية والأهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة - التصنيفات العامة

تصنيف التقييم	مؤشر الأداء الرئيسي
غير ملائم	مؤشر الأداء الرئيسي ألف: أدلة على مدى التقدم نحو تحقيق النواتج على مستوى المنظمة بأكملها
غير ملائم	مؤشر الأداء الرئيسي باء: أدلة على مدى المساهمة في تحقيق الأهداف والأولويات على المستوى القطري، بما في ذلك الأهداف الإنمائية للألفية ذات الصلة
ملائم	مؤشر الأداء الرئيسي جيم: أهمية الأهداف وبرنامج العمل بالنسبة لأصحاب المصلحة على المستوى القطري

تقرير عن سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

1- يبلغ هذا الملحق عن المساواة بين الجنسين في الصندوق، وعن التقدم المحرز في تنفيذ سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتؤدي هذه السياسة دوراً محورياً في تحقيق هدف الإطار الاستراتيجي للصندوق لفترة 2011-2015 وتنفيذ التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق. ويتمثل الهدف العام لهذه السياسة في تعميق أثر المبادرات الإنمائية التي يدعمها الصندوق وتعزيز استدامتها، عن طريق زيادة أثر الصندوق على المساواة بين الجنسين وتعزيز تمكين المرأة في المناطق الريفية الفقيرة.

ألف - النتائج المتحققة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية

2- في عام 2012، استمر ازدياد تمثيل النساء بين متلقي الخدمات من المشروعات التي يدعمها الصندوق من الناحية العددية (إذ ارتفع من 28 مليون في عام 2011 إلى 37 مليون في عام 2012) وتشكل النساء الآن ما يقرب من نصف مجموع المستفيدين (49 في المائة). ويرد في الجدول 1 استعراض لوصول المستفيدين من الصندوق من خلال أنشطة القروض التي يدعمها الصندوق. وتستمر النساء في الهيمنة على التدريب على الأعمال التجارية وريادة الأعمال (إذ يبلغ نصيبهن 84 في المائة ممن تلقوا التدريب) وعلى الخدمات المالية الريفية، حيث يبلغ نصيبهن أكثر من 70 في المائة من المدخزين والمقترضين على حد سواء. ولا تزال النساء تهيمن أيضاً على التدريب على موضوعات الإدارة المجتمعية. وفي السنة الماضية، حدث نمو في عدد النساء المشاركات في التدريب على ممارسات وتكنولوجيات إنتاج المحاصيل والثروة الحيوانية.

الجدول 1

عدد السكان الذين يحصلون على خدمات من المشروعات التي يدعمها الصندوق مقسماً حسب الجنس

داير النجاح ومصدر التحقق من النتائج				النتائج التشغيلية	
لقيمة					
تقرير الفعالية الإنمائية	تقرير الفعالية الإنمائية	تقرير الفعالية الإنمائية	لأساس	المؤشر	السكان الذين يحصلون على خدمات من المشروعات التي يدعمها الصندوق
للسندوق 2013	للسندوق 2012	للسندوق 2011	2007/	(2008)	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
(بيانات 2012)	(بيانات 2011)	(بيانات 2010)	(2008)	(2008)	(بالنسبة المئوية)
78.7 مليون دولار أمريكي	59.1 مليون دولار أمريكي	43.1 مليون دولار أمريكي	29.2 مليون دولار أمريكي	57:43	السكان الذين يحصلون على خدمات
51:49	52:48	54:45	57:43	57:43	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
4.5 مليون دولار أمريكي	4.8 مليون دولار أمريكي	4.5 مليون دولار أمريكي	1.7 مليون دولار أمريكي	50:50	الممارسات/التكنولوجيات الزراعية السكان المدربين على ممارسات/تكنولوجيات إنتاج المحاصيل
55:45	64:36	65:35	50:50	50:50	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
2.6 مليون دولار أمريكي	1.2 مليون دولار أمريكي	1.2 مليون دولار أمريكي	1.1 مليون دولار أمريكي	35:65	السكان المدربين على ممارسات/تكنولوجيات الإنتاج الحيواني
56:44	55:45	44:56	35:65	35:65	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
2.5 مليون دولار أمريكي	4.3 مليون دولار أمريكي	2.7 مليون دولار أمريكي	4.4 مليون دولار أمريكي	52:48	المقترضون الفعليون
26:74	31:69	43:57	52:48	52:48	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
5.5 مليون دولار أمريكي	5 مليون دولار أمريكي	7.9 مليون دولار أمريكي	5.4 مليون دولار أمريكي	51:49	المدخرون الطوعيون
29:71	32:68	47:53	51:49	51:49	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
1.5 مليون دولار أمريكي	1.4 مليون دولار أمريكي	0.7 مليون دولار أمريكي	0.2 مليون دولار أمريكي	53:47	السكان المدربين على الأعمال التجارية وزيادة الأعمال
16:84	25:75	39:61	53:47	53:47	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)
2.7 مليون دولار أمريكي	3.2 مليون دولار أمريكي	2.1 مليون دولار أمريكي	0.7 مليون دولار أمريكي	38:62	السكان المدربين على موضوعات الإدارة المجتمعية المحلي
16:84	25:75	33:67	38:62	38:62	الذكور: الإناث (بالنسبة المئوية)

المصدر: نظام إدارة النتائج والأثر

3- يعرض النص الوارد أدناه أمثلة من أنشطة حافظة الصندوق الجارية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لسياسة المساواة بين الجنسين- ألا وهي التمكين الاقتصادي، والتمثيل وصنع القرارات، وتحقيق التوازن في أعباء العمل وتقاسم الفوائد - فضلا عن الموضوعين الشاملين وهما موضوع الشباب وموضوع تغيير المناخ. وقد يساهم مشروع واحد في أكثر من هدف ولكنه يُعرض تحت الهدف الذي يسلط الضوء على أبرز سماته الابتكارية.

الهدف الاستراتيجي 1: تشجيع التمكين الاقتصادي للسكان الريفيين من النساء والرجال

4- يتمثل الزخم الرئيسي لغالبية القروض التي يقدمها الصندوق في تشجيع التمكين الاقتصادي من أجل تمكين السكان الريفيين من النساء والرجال من الحصول على فرصة متساوية للمشاركة في الأنشطة الاقتصادية المربحة والاستفادة منها. وتتقسم المشروعات التي تيرهن على تلك المبادرات إلى خمس مجموعات مواضيعية.

الوصول إلى الخدمات المالية

5- شكل برنامج إدارة الموارد في غرب السودان مجموعات ادخار وائتمان مكتفية ذاتيا قائمة على التضامن في المجتمعات المحلية الريفية في السودان. وقد أسست تلك المجموعات ثقافة قوية بشأن الادخار بين النساء الريفيات، حيث بلغ نصيبهن في عام 2012، 93 في المائة من مجموع الأعضاء البالغ 11 700 عضو. وقد عززت هذه التجربة ثقة النساء في الاضطلاع بأنشطة اقتصادية جديدة ورفعت مكانة المرأة في المجتمع المحلي عن طريق إحلال أنشطة إنتاجية محل الوقت الذي كان يتصور أنه "عاطل".

6- وينقل مشروع التنمية الريفية والتحديث في الإقليم الشرقي من السلفادور الخدمات المالية إلى السكان الذين يعانون من الإقصاء في العادة، مع التركيز على النساء دون إقصاء الرجال. إذ تصمم المجموعات المالية صندوق الإدارة الخاص بها، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية على السواء. ويشمل التمييز الإيجابي الرامي إلى ردم فجوة المساواة بين الجنسين وتحسين نوعية حياة النساء ما يلي: حلقات محو الأمية؛ وحملات الصحة الجنسية للنساء والرجال والأزواج؛ والموافد الموفرة للوقود، والتي تقلص الوقت التي تقضيه النساء في جمع الحطب. وتشكيل شبكة للنساء، بما في ذلك المجموعات المالية للنساء، والانخراط في حوار مع الحكومة (لا سيما البلديات) من أجل طلب الخدمات وإدارتها.

تنمية سلاسل القيمة والمشروعات

7- يوجه برنامج دعم أقطاب المشروعات الصغرى الريفية والاقتصادات الإقليمية في مدغشقر عمله إلى سلاسل القيمة المناصرة للفقراء التي تؤثر على المجموعات الضعيفة للمخاطر، وخصوصا النساء والفتيات اللاتي تركز الدراسة. وتشمل سلاسل القيمة الحرف اليدوية وتصنيع الفواكه، في حال النساء والفتيات، إضافة إلى سلاسل القيمة المتعلقة بالبصل والذرة والبقول والفانيلا، والتي تمثل أهمية لدى النساء والرجال على السواء. وقد أنشئت منظمات مزارعين ومنتجين من بين النساء من أجل تيسير وصولهن إلى الاستثمارات الإنتاجية والتمويل الإنتاجي، وقد شهدت مهارتهن التقنية والإنتاجية تحسنا من خلال خدمات تنمية الأعمال التجارية. وقد تعزز الوصول إلى الأسواق عن طريق خلق بنية تحتية للأسواق تديرها منظمات نسائية، وذلك بانخراط النساء في منتديات الحوار المتعلق بسلاسل قيم معينة وضمان مشاركتهن الحية في الحلقات التطبيقية المعنية بالمفاوضات التجارية. وإضافة إلى ذلك، دعم برنامج المنحة الموجه إلى القيادات النسائية الممول من النرويج ظهور قيادات نسائية جديدة.

8- ويشتمل برنامج النمو الريفي في المناطق الشمالية في غانا على أربع نوافذ تتعلق بالسلع الأولية من أجل الترويج لتنمية سلاسل القيمة على النحو التالي: المحاصيل الصناعية، ومحاصيل النساء، والفواكه

والخضروات، والموارد الحيوانية. وقد أدى إدراج نافذة محددة لمحاصيل النساء (من أجل زيدة الشيا) إلى تمكين النساء من الوصول إلى الأراضي وغيرها من موارد الإنتاج. وفي هذا الشأن تنظم النساء في مجموعات تتلقى التدريب على استقطاب التأييد والوصول إلى الأسواق. وترتبط هذه المجموعات مباشرة بالشركات الدولية، وهو ما يكفل تحاشي عدة مستويات من الوسطاء. وقد وصل دخل النساء إلى ثلاثة أمثال نتيجة هذا التدخل. وزادت النساء أيضا من المشاركة في النوافذ الخاصة بالسلع الأولية الأخرى، وخصوصا المحاصيل الصناعية. وقد استقطب البرنامج التأييد للأطراف الفاعلة في سلاسل القيمة الخاصة بالنساء من أجل تمثيلهن في لجان سلاسل القيمة على مستوى المقاطعات. كما انخرط البرنامج مع رؤساء القبائل الكبرى الإقليميين من أجل الترويج لتغيير السلوك، وهو ما حقق نتائج من حيث وصول النساء إلى الأراضي. وتمثل النساء الآن ثلثي المشاركين في البرنامج.

9- يتيح برنامج وصول المزارعين إلى الأسواق في أرمينيا التمويل للمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة التي تبرهن على إمكانية النمو، كما يوفر الدعم لمساعدة النساء على بناء معارفهن، ومهاراتهن، وتعزيز الثقة لديهن. ويساهم البرنامج أيضا في تسهيل التمويل الريفي، وهو وحدة مستقلة دائمة أنشأتها الحكومة من أجل تمرير رأس المال إلى المؤسسات المالية ومن ثم تحسين وصول فقراء الريف إلى القروض. وتعدّ القروض إلى المشروعات العائلية ويشغل أفراد العائلة معظم الوظائف التي يتم إنشاؤها، وفي هذا السياق تعمل النساء كمؤسسات للمشروعات وموظفات وموردات. وحتى الآن، ولد أكثر من 300 مشروع حوالي 2 000 وظيفة دائمة (35 في المائة منها تشغلها النساء).

الوصول إلى الأراضي

10- تحقّق تقدم كبير في أفريقيا من حيث الاعتراف بأهمية ملكية النساء للأراضي والموارد الطبيعية، ولكن التحدي الحقيقي المائل الآن هو وضع وتنفيذ السياسات والنهج والأدوات الملائمة من أجل ضمان هذه الحقوق. وقد سلّطت الدراسات التي أجريت على حقوق المرأة في الأراضي في أثيوبيا وأوغندا، بدعم من موارد تكميلية قدمتها كندا، الضوء على الحاجة إلى الترويج لتمكين النساء الريفيات بما يتجاوز صكوك ملكية الأراضي أو الإجراءات القانونية الفردية، وذلك من أجل تمكينهن من المطالبة بحقوقهن في الأراضي والدفاع عن تلك الحقوق وتعزيزها، ثم استكمال حقوقهن المضمونة بطريقة أكثر فعالية من أجل كفالة سبل عيشهن. وقد جرى تقاسم الأدوات والمبادئ التوجيهية والنهج المعنية في اجتماع للممارسين عُقد في مدينة نيروبي في مايو/أيار 2013، وهو مبادرة تعاونية بين الصندوق والشبكة العالمية لأدوات الأراضي والاتتلاف الدولي المعني بالأراضي.

11- تشمل الأمثلة على مستوى المشروعات مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي في رواندا، والذي يسر إصدار 140 000 صك لملكية الأراضي إلى مالكيها وتسجيل تلك الصكوك، حيثما كان ذلك قابلا للتطبيق، تسجيلا مشتركا باسم الزوج والزوجة؛ وضمان وصول النساء إلى الأراضي المنتجة من أجل إنتاج الأرز ومحاصيل البستنة الموجهة إلى الأسواق في برنامج التنمية الريفية المستدامة في بوركينافاسو؛ والتخصيص العادل للأراضي للنساء والشابات والشباب من أجل استغلال البذور الموردة في إطار مشروع دعم سلاسل القيمة الزراعية في السنغال.

تنمية البنى الأساسية

12- يشكل مشروع الإدارة المجتمعية للموارد في سونامانج في بنغلاديش جمعيات للتعاقد على العمالة لأغراض تنمية البنى الأساسية، وإتاحة فرصة غالبا ما تكون فريدة للنساء من أجل كسب دخل نقدي. ويبلغ نصيب

النساء 40 في المائة من عضوية تلك الجمعيات وقد أشرن في تقاريرهن إلى أن هذه الجمعيات تمثل فرصة مهمة لهن من أجل تحسين أوضاعهن الاقتصادية والاجتماعية. وتتساوى أجور النساء وساعات عملهن وما يحصلن عليه من فوائد مع زملائهن من الرجال. والعديد منهن يستثمر كسبه في أنشطة مولدة للدخل. والبعض منهن أيضا يقوم بصب قوالب الطوب لاستخدامها في رصف الطرق، وهو نشاط يمكنهن القيام به على مقربة من منازلهن وفي أوقات مرنة، وهو ما يسمح لهن بمواصلة البستنة المنزلية، والعناية بأطفالهن وما إلى ذلك. وتسهم النساء بنسبة 75 في المائة من عضوية لجان رصد التنفيذ التي تتولى رصد أشغال البنى الأساسية وقد أدى ذلك إلى تعزيز صوتهن في صنع القرارات على المستوى المجتمعي. وقد يسرت الطرق التنقل أيضا وجعلته أرخص وأكثر أمانا، وهو ما مكن النساء من السفر إلى المدن والأسواق القريبة من أجل شراء السلع والتردد على المستشفيات/الأطباء وزيارة أقاربهن. وإضافة إلى ذلك، ولدت صيانة الطرق توظيفا منتظما لأقرب النساء وأضعفهن وضعاً.

الهدف الاستراتيجي 2: زيادة قدرة النساء على صنع القرار وزيادة تمثيلهن

13- تجري المبادرات الرامية إلى تمكين النساء والرجال من الحصول على صوت وتأثير متساو في المؤسسات والمنظمات الريفية في مجموعة متنوعة من السياقات، تتراوح بين المؤسسات ذات الصلة بالمشروعات على المستوى المجتمعي، ومنظمات المزارعين والمنتجين، وانتهاء بالمنتديات الوطنية والمحافل العالمية.

14- أثمر برنامج القيادات النسوية الريفية عن تنمية قدرات القيادات النسائية على مستوى القواعد في كل من مدغشقر ونيبال والفلبين والسنغال. وقد برهن هذا البرنامج البالغة مدته ثلاث سنوات - والمدعوم بموارد تكملية تقدمها حكومة النرويج - على أن هناك طلبا واضحا من النساء على مستوى القواعد للاستماع لأولوياتهن في منظمات المزارعين، وعلى وجوب وجود نهج شامل ينظر في إمكانية إنشاء تعاونيات غير رسمية وتعاونيات قاصرة على النساء إلى جانب المنظمات الرسمية والوطنية، وإنشاء أجنحة للنساء فضلا عن تعميم قضايا المساواة بين الجنسين في الخدمات، وإنشاء قاعدة للعضوية تكون متوازنة بين الجنسين. وإلى جانب بناء قدرات النساء أنفسهن، يتعين دعم المؤسسات من أجل تغيير وتعديل التصور السائد عن قيادة وقيمة مساهمة المرأة. ومن المهم في العديد من السياقات العمل مع الرجال من أجل إرساء الفهم والتقبل (بل واستقطاب التأييد) لمساهمة النساء الممكنة في منظمات المزارعين ومن خلال العمل الجماعي على السواء. وقد انتشرت بالفعل الممارسات الجيدة والدروس المستفادة من البرنامج إلى برامج أخرى؛ فعلى سبيل المثال، جرى تقاسم للتجارب التي شهدتها السنغال، والتي نفذت من خلال شراكة مع كلية المرأة التابعة للمجلس الوطني للمجموعات الريفية، في كل من بنن وكوت ديفوار وغينيا وموريتانيا. وقد نتجت عن البرنامج مبادرتان تكمليتان ممولتان بمنح، وهما: مبادرة "بناء القدرات من أجل قيادة المرأة في منظمات منتجي المزارع في إقليم آسيا والمحيط الهادئ" ومبادرة "إدارة المعرفة والعلم بشأن تمكين مجموعات المنتجين الريفيين في مجال المساواة بين الجنسين في أفريقيا الشرقية والجنوبية".

15- أسهم مشروع التنمية الريفية للمناطق الجبلية بإقليم الحوز في المغرب في تحسين الأوضاع المعيشية للنساء الريفيات عن طريق تمكينهن من الاندماج في الحياة الاجتماعية والاقتصادية المجتمعية ومن أن يصبحن جزءا من عملية صنع القرار في التعاونيات والرابطات المحلية. ففي الماضي، لم يكن مسموحا للنساء بالحديث علنا أو العناية بالعمليات الإدارية، ولكن النهج الابتكارية والتشاركية التي طبقتها المشروع أسهمت في إحداث تغييرات مواتية في الاتجاهات والسلوك المتعلقين بالمرأة ودورها في المجتمعات المحلية. وقد أصبحت المرأة تشارك الآن مشاركة نشطة في عمليات صناعات القرار وتلقى مساهماتها تقديرا.

16- لم يقتصر مشروع دعم سلاسل القيمة الزراعية في السنغال على تنمية سلاسل القيمة بل إنه عزز أدوار الرجال والنساء على السواء في تسيير المؤسسات الريفية. وقد حدثت زيادة ملموسة في حضور النساء كرئيسات للمنظمات، وتشكل النساء حالياً تشكل حوالي 60 في المائة من قيادات المنظمات التي دخل المشروع معها في شراكات؛ وقد جرى انتخاب العديد من النساء لمناصب أخرى، كمنصب أمين الصندوق أو الأمين. وتساهم النساء أيضاً بنصف مناصب رؤساء الجمعيات العامة للمنشآت المهنية التي تضم معاً ممثلي منظمات المنتجات ومصنعي الأغذية والتجار.

17- بدأ برنامج التنمية التشاركية للقطاع الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة ومصايد الأسماك الحرفية في سان تومي وبرينسيبي الديمقراطية العمل بشأن سلسلة القيمة الخاصة بالبن العضوي في عام 2010. وبعد عامين من بدء تنفيذ البرنامج، وصل نصيب النساء إلى 51 في المائة من المستفيدين من سلسلة القيمة هذه. كما تشغل النساء مناصب بارزة في المؤسسات المسؤولة عن تشغيل صناعة البن. وقد أنشئت بنى أساسية من أجل تخفيف عبء العمل عن النساء، وتتمثل هذه البنى الأساسية في بناء منشآت التصنيع، ومرافق لإمدادات مياه الشرب مصحوبة بمرافق لغسل الملابس، ومواقف محسنة. وتشغل النساء معظم المناصب القيادية في رابطة النساء المنتجات التي أنشئت حديثاً، وهؤلاء النساء عضوات في رابطات التجارة المنصفة في الكاكو ورابطات الكاكو عالي الجودة التي أنشأها البرنامج.

الهدف الاستراتيجي 3: تحقيق توازن منصف في أعباء العمل وتقاسم الفوائد

18- يعمل كثير من المشروعات التي يدعمها الصندوق على تمكين النساء من الوصول إلى البنى الأساسية، والخدمات الأساسية والتكنولوجيات الموفرة للعمالة من أجل خفض الأعباء المنزلية وتحقيق توازن أكثر إنصافاً في أعباء العمل. وغالباً ما يمثل خفض الأعباء المنزلية السبيل لتمكين النساء من المشاركة بهمة كصاحبات مصلحة في تنفيذ المشروع.

19- يستخدم برنامج مساندة موارد الرزق على مستوى الأقسام في أوغندا منهجية إرشاد الأسر كألية للإدماج الاجتماعي والترويج للمساواة بين الجنسين. ويجري إرشاد كل البالغين من أفراد الأسر الأفقر، أي رب الأسرة، والزوج أو الزوجة والأبناء والبنات البالغين، يجري إرشادهم مجتمعين، وذلك على العكس من النهج الأخرى التي تميل إلى التركيز على رب الأسرة. وقد أدى هذا إلى التمكين من المناقشة والتخطيط وصياغة الرؤى وتحديد الأولويات بصورة مشتركة بين أفراد الأسر، وذلك من أجل ضمان التعبير عن صوت مؤثر على القرارات على مستوى الأسرة ككل ليس فقط من قبل الرجال والنساء وإنما من قبل الأبناء والبنات أيضاً. وتطرح عملية صياغة الرؤى قضية أعباء العمل طرحة واضحة، وكيفية إمكان إعادة توزيع العمل على نحو يضمن مشاركة كل أفراد الأسرة في التنمية. كما يشجع البرنامج النساء والرجال وأبنائهم وبناتهم أو ممثليهم على السعي إلى شمولهم في عملية تسجيل صكوك ملكية الأراضي - ويمثل هذا الإنجاز تحولا مهما في الثقافة السائدة. وقد شجع البرنامج الرجال على الانضمام إلى صفوف محو الأمية للبالغين عن طريق توسيع المحتوى كي يشمل جوانب تخطيط الأعمال التجارية. ومن خلال هذه الصفوف، استنار الرجال والنساء وتلقوا تمكيناً من أجل الدفاع عن حقوقهم، والاضطلاع بالمسائل الاقتصادية في أسرهم، وتطورت بعض المجموعات إلى رابطات للدخار والائتمان.

20- استهدف برنامج التنمية التشاركية للري على نطاق صغير في إثيوبيا جوانب تخطيط الأعمال التجارية استهدافاً مقصوداً من خلال مجموعات النساء الخالصة. فقد قدم البرنامج الدعم من أجل إدخال موائد محسنة عن طريق البيانات العملية وتدريب المدربين على بناء الموائد واستخدامها. وكانت الفوائد المتحققة ذات جوانب

ثلاثة تمثلت في تقليص عبء العمل على النساء في البحث عن الحطب، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة في المجتمع المحلي وخلق فرص مولدة للدخل.

21-ركز مشروع تعزيز الأسواق وتنويع موارد الرزق في المرتفعات الجنوبية في بيرو بصفة خاصة على تنمية الأعمال التجارية للنساء لأنهن أساس مدخرات الأسرة وإدارة أموال الأسرة، ولهذا انعكاسات مهمة على تربية الأطفال وتغذيتهم. وإضافة إلى طائفة متنوعة من الأنشطة الرامية إلى تيسير الإدماج في النظام المالي الرسمي ودعم مشاركة النساء في المعارض التجارية والجولات الدراسية وقصص المناقشات الحياتية، ومكن المشروع النساء من المشاركة في قيادة عمليات صنع القرار والتأثير عليها في الروابط وفي المنظمات المجتمعية الريفية، وأدخل مفاهيم الحياة المشتركة والتأمين ضد المخاطر للزوج والزوجة معاً.

22-أدار المشروع الثاني لإدارة الموارد الزراعية في مرتفعات كورديلييرا في الفلبين مشاورات مجتمعية مع كل من الرجال والنساء بصورة منفصلة، وذلك من أجل التمكن من إدراج الاحتياجات ووجهات النظر والشواغل المحددة لنساء المجتمعات الأصلية الريفية في الخطط التشاركية لاستثمارات المشروع على مستوى المقاطعات. وكان هذا إنجازاً رئيسياً في المجتمعات الأصلية الموعلة في الطابع التقليدي، حيث يميل الرجل إلى الهيمنة على مشاركة المرأة. وهناك دلائل على أن إسماع صوت المرأة أدى إلى نتائج مختلفة - ومن ذلك على سبيل المثال الاستثمار في إمدادات المياه المنزلية (التي كانت تمثل واحدة من الأولويات لدى النساء) قبل عملية إعادة إعمار نظام ري مجتمعي (وهي عملية كانت تمثل الأولوية لدى الرجال).

23-تغير المناخ. تولى المشروعات التي يدعمها برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في الصندوق، تركيزاً قوياً على جوانب التعرض للمخاطر المتميزة التي يواجهها كل من النساء والرجال من جراء المخاطر الناجمة عن المناخ، كما يعزز الاستفادة من دور النساء كعنصر في تحقيق التغيير من أجل تقوية الأثر على صمود المجتمعات المحلية والنظم البيئية. وتشمل المبادرات في هذا الشأن ما يلي: توسيع قاعدة الأصول التي تملكها النساء ودعم تنويع سبل الرزق كاستراتيجية مهمة من أجل تعزيز صمودهن أمام الصدمات الخارجية، بما في ذلك تغير المناخ (دولة بوليفيا متعددة القوميات)؛ وإتاحة الفرص أمام النساء الأقلية العرقية لتمثيلهن في اللجان والمجموعات الرئيسية المتعلقة بإدارة مخاطر تغير المناخ المتزايدة باستمرار، ومن أجل التأثير على حوار السياسات في الأجل الأطول على المستويين الإقليمي والوطني (فبييت نام)؛ وتخفيف عبء تغير المناخ على أعباء النساء في جمع الحطب عن طريق إدخال موارد طاقة مستمدة من الوقود الحيوي، وهي موارد تقلص الوقت الذي تنفقه النساء في غير الأنشطة الإنتاجية وتكافح إزالة الغابات وتبهيئ مصدراً للطاقة أنظف وأكثر أماناً (مالي).

باء - النتائج المتحققة فيما يتعلق بخطة التنفيذ

البرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق

24-يعمل المختصون بقضايا التمايز بين الجنسين على مستوى المقر والمستوى الإقليمي بصفة منتظمة على توفير الدعم التقني أثناء عملية تصميم البرامج والمشروعات القطرية وتنفيذها من أجل تعزيز منظورات المساواة بين الجنسين واستهداف الفقر، وذلك عن طريق المشاركة في البعثات، أو كأعضاء في أفرقة إدارة البرامج القطرية وعن طريق توفير المدخلات في استعراض الوثائق.

25-وقد شملت الأنشطة الرامية إلى تقوية تصميم المشروعات في 2012-2013 ما يلي: وضع نظام لمؤشرات التمايز بين الجنسين من أجل التعبير عن مدى نضوج المشروع عند مختلف مراحل دورة المشروع من منظور التمايز بين الجنسين؛ وتقوية منظور التمايز بين الجنسين في نظام إدارة النتائج والأثر، وذلك بالتعاون مع

المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الصندوق، عن طريق الاستفادة من العناصر الرئيسية في مؤشر تمكين المرأة في الزراعة؛ وتوفير مدخلات لموظفي الصندوق الذي يظطلعون بالتدريب الأولي والتدريب المباشر على تصميم المشروعات لموظفي الصندوق، وذلك إلى جانب توفير التدريب على المشروعات لموظفي مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة؛ والتقارير المواضيعي بشأن الثروة الحيوانية الصادر عن شعبة السياسات والمشورة التقنية الذي يتناول الأدوات اللازمة لتصميم المشروعات، مع التركيز بصفة خاصة على النساء والرعاة؛ ووضع دورة تدريبية في سياق التعلم الإلكتروني تتناول التحليل الاجتماعي لأغراض التنمية الزراعية والريفية بالتعاون مع مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة.

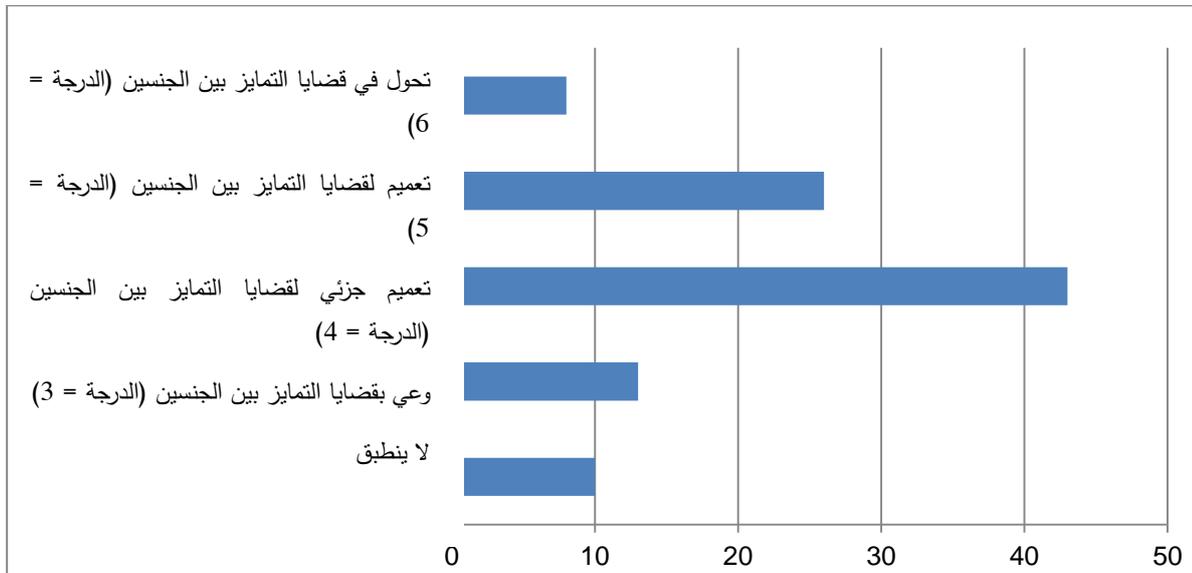
26- تمثل جميع التقارير المتعلقة بتصميم المشروعات عنصرا ضروريا لوصف المجموعة المستهدفة والسياق الخاص بقضايا التمايز بين الجنسين، ولتحديد الاستراتيجيات المتعلقة بتعزيز استفادة الفقراء وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، باعتبار ذلك جزءا أساسيا في تصميم المشروع.

27- وعلى مستوى الصندوق كمؤسسة، وضعت منهجية لإجراء تحليل مسبق لمدى حساسية قضايا التمايز بين الجنسين في قيمة حافظة قروض الصندوق. وحُلَّت كل العناصر الرئيسية والعناصر الفرعية في القروض من منظور التمايز بين الجنسين للوقوف على مدى مراعاة بعد التمايز بين الجنسين في تصميم الأنشطة وآليات التنفيذ. وقد أعطيت درجة تعكس مدى التطرق للتمايز بين الجنسين. ويعرض الشكل 1 النتائج المتعلقة بالقروض البالغ عددها 35 قرضا - والتي يبلغ مجموع قيمتها 825 مليون دولار أمريكي - التي وافق عليها المجلس التنفيذي بين شهر سبتمبر/أيلول 2012 وشهر أبريل/نيسان 2013 (وهي الفترة المتوافقة مع فترة الإبلاغ في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق). وتوضح هذه النتائج أن محتوى أكثر من 77 في المائة من قيمة القروض مصنف في فئة مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك فيما يتصل بالتمايز بين الجنسين.

الشكل 1

توزيع مجموعة قيمة القروض الموافق عليها بين سبتمبر/أيلول 2012 وأبريل/نيسان 2013 بحسب درجة تطرقها لقضايا التمايز بين الجنسين

(كنسبة مئوية)



28- وبوجه عام، يمكن تصنيف 26 في المائة من مجموع قيمة القروض باعتبارها تعميم قضايا التمايز بين الجنسين، حيث إن الالتزام بالتمايز بين الجنسين ضم تماما ضمن أنشطة المكونات المعنية ومعبّر عنه في

تخصيص الموارد المالية والبشرية، وكذلك في التدابير والإجراءات التشغيلية. وهناك نسبة إضافية تبلغ 8 في المائة وُصفت بأنها في طور التحول إلى دمج قضايا التمايز بين الجنسين، حيث الأنشطة التي تتجاوز التطرق لأعراض عدم التمايز بين الجنسين كي تشمل معالجة الأعراف الاجتماعية والاتجاهات ومظاهر السلوك والأنظمة الاجتماعية التي تكمن فيها أسباب تلك الأعراض.

29- ويمكن وصف معظم قيمة القروض (43 في المائة) بأنها تعمم قضايا التمايز بين الجنسين جزئياً، حيث إن اعتبارات التمايز بين الجنسين قد عُممت في بعض جوانب تصميم المكونات المعنية ولكن مع تخصيص موارد محدودة لها. وهناك نسبة أخرى تبلغ 13 في المائة تسهم بطريقة أكثر محدودية في تحقيق التمايز بين الجنسين (هي فئة الوعي بقضايا التمايز بين الجنسين). ولم تُعتبر قضايا التمايز بين الجنسين ذات صلة لدى 10 في المائة من قيمة القروض عند مرحلة التصميم، ومن قبيل ذلك نظم الأرصاد الجوية وقياس الموارد المائية أو إصدار شهادات للبذور المنتقاة.

التحسن في درجات التمايز بين الجنسين بالنسبة لتصميم القروض والمنح

30- يُجرى استعراض محايد من أجل ضمان الجودة قبل عرض أي مشروع على المجلس التنفيذي للموافقة عليه. وقد شهد تعميم قضايا التمايز بين الجنسين تحسناً مطرداً منذ عام 2008 (الجدول 2). ومن بين المشروعات التي صممت في 2013/2012، صنف 96 في المائة من المشروعات في فئة مرض إلى حد ما على الأقل فيما يتعلق بطريقة تناول قضايا التمايز بين الجنسين وتعميمها في التصميم.

الجدول 2

نسبة المشروعات الحائزة على درجة 4 أو أفضل عند التصميم بالنسبة للتمايز بين الجنسين

المؤشر	2008	2009	2010	2011	2012	2013
التمايز بين الجنسين ومجموعات السكان المستهدفة	82	85	92	95	94	96

المصدر: وحدة ضمان الجودة والمنح

31- تمت الموافقة بين شهر يوليو/تموز 2012 وشهر يونيو/حزيران 2013 على 46 منحة بالإجمال. وقد اتسمت خمس منها بتركيز قوي على قضايا التمايز بين الجنسين واشتملت 31 منحة أخرى على بعد يتعلق بالتمايز بين الجنسين، بينما كان هناك 10 منح فقط لم تشر إلى هذا الموضوع. وكانت المنح الخمس التي أولت تركيزاً قوياً على قضايا التمايز بين الجنسين تتعلق بما يلي: إنشاء صندوق منح تنافسي من أجل تمكين صاحبات المبادرات الفردية من الارتقاء بمشروعاتهن الريفية وتوسيعها (شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي)؛ والعمل مع مؤسسة آغا خان من أجل إقامة مشروعات أعمال تجارية صغيرة مستقلة مستدامة موجهة نحو التصدير تقودها النساء في تصنيع الكاشمير والموهير والصوف في أفغانستان وقيرغيزستان وطاجيكستان (شعبة السياسات والمشورة التقنية)؛ وضمان وصول الفقراء من النساء والرجال إلى الأراضي بالتعاون مع الائتلاف الدولي المعني بالأراضي؛ والتمويل المشترك لبرنامج بحثي تعاوني مدته عامان مع البنك الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بشأن فهم محددات استخدام المدخلات و/أو تخصيص موارد الأسر التي يمكن أن تحدد الفروق بين الجنسين في الإنتاجية الزراعية في إقليم أفريقيا جنوب الصحراء (شعبة أفريقيا الغربية والوسطى)؛ ودعم المشاركين من المشروعات التي يدعمها الصندوق في الأقاليم الجبلية من أجل حضور مؤتمر بوتان +10 بشأن قضايا التمايز بين الجنسين والتنمية المستدامة للمناطق الجبلية (شعبة السياسات والمشورة التقنية/شعبة آسيا والمحيط الهادي).

الزيادة في مدخلات الصندوق بشأن قضايا التمايز بين الجنسين في المحافل والمطبوعات الدولية

32- عقد الاجتماع العالمي الأول لمنندى الشعوب الأصلية بمقر الصندوق يومي 11 و12 فبراير/شباط 2013. بحضور 34 مشاركا (أكثر من نصفهم بقليل من النساء)، يمثلون 27 بلدا من أقاليم آسيا والمحيط الهادي، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية والكاريبي. وكانت معالجة قضايا التمايز بين الجنسين هي الخيط المشترك خلال الحلقات التطبيقية الإقليمية الثلاث التي عقدت كجزء من التحضيرات لذلك المنندى. وأثناء انعقاد المنندى، جرى إثراء البعد الخاص بالتمايز بين الجنسين بثلاث شهادات أتت من أقاليم مختلفة أثناء جلسة تناولت الفرص المتزايدة أمام النساء في مجتمعات الشعوب الأصلية باعتبارهن أطرافا فاعلة رئيسية في رفاه الشعوب الأصلية. كما انعكس الالتزام بمعالجة قضايا التمايز بين الجنسين في ملخص الدواولت، والذي اشتمل على التوصية المحددة بدعوة الصندوق إلى "صياغة تدابير من أجل التمييز الإيجابي تستهدف الشعوب الأصلية، وعلى وجه الخصوص نساء الشعوب الأصلية وشبابها".

إدراج مراجع لقضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في وثائق السياسات الرئيسية للصندوق ومنتجات المعرفة

33- يُبرز الصندوق بصفة منتظمة الجوانب المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في التنمية الريفية من خلال "أصوات من الميدان" التي تنشر على بوابة الفقر الريفي على موقع الصندوق، والمقالات الموضوعية على موقع الإبلاغ الاجتماعي للصندوق، وخدمة القصص الصحفية اليومية التي يوفرها الصندوق، والمختصرات التي تعممها خدمات المكتبة، والمبادرات التي تقودها شعبة الاتصالات على هامش الأحداث الرئيسية. وخلال العام، يصدر عن الصندوق العديد من النشرات الإخبارية الإقليمية التي تتسم بتركيز معين على قضايا التمايز بين الجنسين، منها على سبيل المثال النشرات الإخبارية الإقليمية الصادرة عن الرابطة النسائية للدخار والائتمان في إثيوبيا، والاستثمار الموجه إلى النساء الريفيات من خلال التنمية الذكية في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، وأهمية كسر حلقة العنف ضد المرأة في هندوراس. ويشتمل العديد من أفلام الفيديو الصادرة عن الصندوق أيضا على بعد قوي يختص بقضايا التمايز بين الجنسين.

زيادة التركيز على قضايا التمايز بين الجنسين في حوار السياسات وتوسيع النطاق

34- شهد توسيع النطاق، الذي أضحي واحدا من أولويات الصندوق في السنوات الأخيرة، زحما جديدا مع التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق بتخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر بحلول عام 2015. غير أن هناك شاغلا يتمثل في ضمان عدم تسبب توسيع النطاق في إضعاف وصول المشروعات التي يدعمها الصندوق - وخصوصا تنمية سلاسل القيمة - إلى فقراء الريف لا سيما النساء. وقد وردت الإشارة إلى هذا الشاغل في التقرير الصادر عن معهد بروكينغز (2013) بعنوان "برامج توسيع النطاق الموجهة إلى فقراء الريف: تجربة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية والدروس المستفادة منها واحتمالاتها المستقبلية". وقد استكشف المكتب المعني بقضايا التمايز بين الجنسين هذه القضية عن طريق استلهم الدروس من خمس تجارب ناجحة للصندوق في مجال الاستهداف وتوسيع نطاق قضايا التمايز بين الجنسين وتحديد السبل الكفيلة بمساعدة الصندوق على الاحتفاظ بتركيزه على قضايا الفقر والتمايز بين الجنسين وتعزيز ذلك التركيز في جدول أعمال توسيع النطاق.

زيادة المبادرات المشتركة بشأن الأنشطة المتعلقة بالتمايز بين الجنسين التي تجرى مع الوكالات الإنمائية الأخرى

35- وضعت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقرا لها (وهي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي) وهيئة الأمم المتحدة للمرأة برنامجا مشتركا مدته خمس سنوات من أجل تسريع وتيرة التقدم نحو التمكين الاقتصادي للنساء الريفيات، على أن ينفذ في سبعة بلدان هي: إثيوبيا وغواتيمالا وقيرغيزستان وليبيريا ونيبال والنيجر ورواندا. وقد أُطلق البرنامج - بدعم من الوكالات الأربع- في مدينة نيويورك في سبتمبر/أيلول 2012 وفي مدينة روما في أكتوبر/تشرين الأول 2012.

36- وفي كينيا، نفذت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقرا لها، بصورة مشتركة، مشروع "صوت واحد في مواجهة انعدام المساواة بين الجنسين: معالجة انعدام التمايز بين الجنسين في الحد من مخاطر الكوارث وبناء الصمود في الأراضي القاحلة وشبه القاحلة في كينيا". وقد وفر المشروع مدخلات زراعية (أهمها البذور)، وخزانات للمياه، وحواظف إرشاد بشأن الري بالتوقيت، ودجاجا محليا؛ ودرّب مجموعات النساء والأفراد على إنتاج الدواجن؛ وصمّم أدوات للبحوث على المستوى المجتمعي.

التوازن والتنوع بين الجنسين في الصندوق

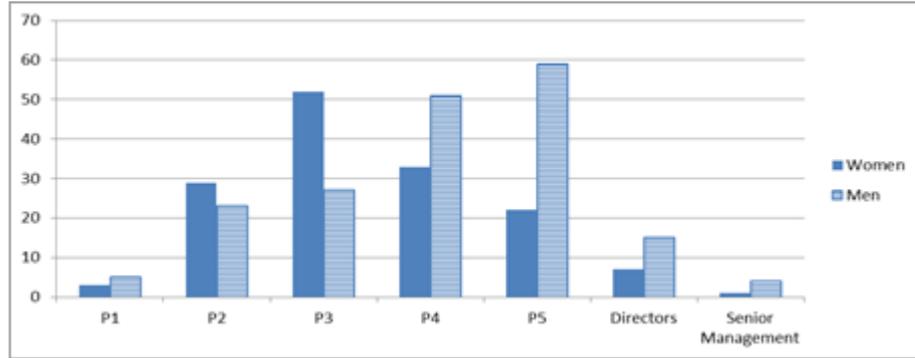
37- بالتعاون مع شعبة الموارد البشرية، اكتسبت الأنشطة المندرجة ضمن هذا المجال زخما خلال 2012-2013. وهناك دورة تعلم إلكتروني عن التوازن والتنوع بين الجنسين - وضعت بدعم من موارد تكميلية مقدمة من فنلندا - على وشك الإكمال. وسوف تغطي وحداتها التدريبية الثلاث ما يلي: أهمية المساواة والتنوع بين الجنسين في مكان العمل؛ ونهج الصندوق في الترويج للتوازن والتنوع بين الجنسين في مكان العمل عن طريق سياساته وثقافته المؤسسية؛ وضمان تهيئة بيئة عمل بناءة وإيجابية. وقد صادق رئيس الصندوق على هذه المبادرة وسوف تكون ملزمة لكل الموظفين والاستشاريين.

38- واعتبارا من 1 أغسطس/آب 2013، عيّن الصندوق ما مجموعه 586 موظفا³⁸، بينهم 331 موظفا مهنيا و255 موظفا في فئة الخدمات العامة. شكلت النساء 81 في المائة من موظفي الخدمات العامة في عام 2013؛ و60 في المائة في الفئات المهنية من ف-1 إلى ف-3، و39 في المائة في الفئة المهنية ف-4، و27 في المائة في الفئة المهنية ف-5، و32 في المائة في منصب المدير، و20 في المائة في الإدارة العليا (انظر الجدول 2 والشكل البياني 4). ويوجه عام، تشكل النساء 28 في المائة للموظفين المعيّنين في الدرجة المهنية ف-5 أو أعلى. وثمة توزيع مماثل فيما يتعلق بالموظفين الميدانيين للصندوق الذي يحصلون على أجورهم من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة: حيث تمثل النساء 71 في المائة من موظفي الخدمات العامة و23 في المائة من الموظفين المهنيين الوطنيين. وفيما يتعلق بأهداف خطة العمل على نطاق المنظومة التي وضعتها الأمم المتحدة، يتجاوز الصندوق الهدف المتعلق بالتمايز بين الجنسين بين موظفي الخدمة العامة (81 في المائة) وحقق مكاسب محدودة بالنسبة للدرجة الوظيفية ف-4 وأعلى (33 في المائة). وظل نصيب عدد الموظفين المدرجين في بلدان القائمتين باء وجيم مستقرا عند 40 في المائة في عام 2013.

³⁸ تشير البيانات إلى الصندوق بما في ذلك الكيانات المستضيفة (الآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر، والائتلاف الدولي المعني بالأراضي، وفرقة العمل الرفيعة المستوى التابعة للأمم العام للأمم المتحدة بشأن أزمة الأمن الغذائي العالمية).

الشكل 2

الشكل البياني 1 عدد الموظفين حسب الفئة ونوع الجنس



البيانات لموظفي الخدمات العامة 207 من النساء، 48 من الرجال

الجدول 4

عدد الموظفين

المؤشر	2011	2012	2013	المستوى المستهدف.
نسبة النساء المعيّات في مناصب الدرجة المهنية ف-285 أو أعلى	285	30	29	35 (المؤشر 2015)
نسبة النساء المعيّات في مناصب الدرجة المهنية ف-314 أو أعلى	314	30	33	50 * (خطة عمل على نطاق المنظومة)
نسبة النساء بين موظفي فئة الخدمة العامة	81	81	81	50 * (خطة عمل على نطاق المنظومة)
نسبة القوى العاملة من الدول الأعضاء المدرجة في القائمتين باء وجيم	40	39	40	يتابع

* مؤشرات تقدير الأداء لخطة العمل على نطاق المنظومة.

زيادة الموارد البشرية والمالية من الميزانية الأساسية للصندوق المستثمرة في دعم التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة

39- استُقبلي فريق الموظفين المخصص المعني بقضايا التمايز بين الجنسين في مقر الصندوق خلال 2012-2013، والذي يضم اثنين من الموظفين المهنيين (في الدرجة المهنية ف-5 وف-4) وموظفا من فئة الخدمات العامة. وتواصل شعبتان في ندب منسقين إقليميين متفرعين معنيين بقضايا التمايز بين الجنسين (شعبة أفريقيا الغربية والوسطى في داكار وشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية في نيروبي) ويعزز حضورهما القدرة على تعميم قضايا التمايز بين الجنسين في كل مكونات حافظة الأنشطة، وتوفير خبرة متخصصة في قضايا التمايز بين الجنسين في التصميم والتنفيذ وبعثات الدعم، إضافة إلى تحسين التركيز على التمايز بين الجنسين في مختلف حوافظهما الإقليمية.

40- تحقق تقدم في تقوية هيكلية التمايز بين الجنسين في الصندوق، مع تحديد صلاحيات الأشخاص المرجعيين المختصين بقضايا التمايز بين الجنسين على مستوى كل شعبة وتعيين مناوبين لهم. وفي الوقت الراهن، يتألف الأشخاص المرجعيون المختصون بقضايا التمايز بين الجنسين ومناوبوهم في الشعب الإقليمية بمقر الصندوق من تسعة موظفين في الدرجة المهنية ف-5، وواحد في الدرجة المهنية ف-3، وواحد في درجة الخدمات

العامّة ع-6؛ ويتألفون في مجموعهم من سبع نساء وأربعة رجال. ويجري في الوقت الراهن وضع خريطة لشبكة الأشخاص المرجعيين على مستوى كل من المكاتب القطرية والبرامج والمشروعات.

41- كجزء من عملية إعداد الميزانية الإدارية للصندوق لعام 2014، قامت وحدة الميزانية والتطوير المؤسسي بتعديل نظام الميزانية من أجل خلق خانات جديدة تسجل الأنشطة المتحققة المرتبطة بالتمايز بين الجنسين وأنشطة الدعم المعنية. وتشير النتائج المتحققة من هذه المبادرة التجريبية إلى أن حوالي 6 في المائة من مجموع تكاليف الموظفين تتفق على أنشطة تتعلق بالتمايز بين الجنسين. وقد انقسمت النتائج على مستوى الشعب إلى مجموعات ثلاث كما يلي: أكثر من 10 في المائة (مكتب الشؤون الأخلاقية وشعبة السياسات والمشورة التقنية)؛ وحوالي 10 في المائة (الشعب الإقليمية، وشعبة الاتصالات وشعبة الإحصاءات والدراسات الإنمائية)؛ و5 في المائة أو أقل (كل الشعب الأخرى). وبالنظر إلى تطبيق هذه المنهجية على سبيل التجربة في العام الحالي فقط، سوف يشرع الصندوق في إجراء عملية أكثر دقة في أوائل العام المقبل من أجل تحسين تسجيل البيانات الحساسة لقضايا التمايز بين الجنسين عن كل التكاليف.

42- ورينما تتم إعادة هيكلية التمايز بين الجنسين في الصندوق، لا يزال الفريق المواضيعي المعني بالتمايز بين الجنسين يمثل موردا هاما لزيادة أنشطة الموظفين المعنيين بقضايا التمايز بين الجنسين والأشخاص المرجعيين المختصين بقضايا التمايز بين الجنسين. ويعكس عدد الأعضاء الذي يزيد على 69 شخصا (74 في المائة منهم من النساء)، من 23 شعبة، انتشار الاهتمام بقضايا التمايز بين الجنسين في الصندوق.

زيادة درجات الاستعراض السنوي لأداء الصندوق فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين وتمكين المرأة

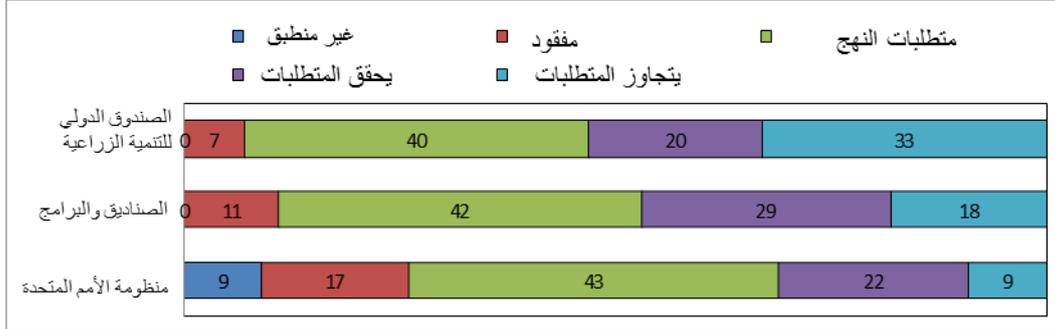
43- توفر خطة العمل على نطاق المنظومة نظرة عامة على قضايا التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة في منظومة الأمم المتحدة، وسوف تسمح تلك الخطة بتتبع مسار التقدم المحرز في مجموعة من 15 مؤشرا لأداء لخطة العمل المشتركة التي يتألف منها الإطار الأساسي للمساءلة على نطاق المنظومة. واستنادا إلى جولة الإبلاغ الأولى في شهر فبراير/شباط 2013، كان الأداء الكلي للصندوق أفضل بصورة طفيفة من أداء وكالات الأمم المتحدة المجمع تحت الصناديق والبرامج³⁹ (انظر الشكل 3). وقد علقت هيئة الأمم المتحدة بقولها "إن أداء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية للعام الأول من الإبلاغ عن الأداء وفق خطة العمل على نطاق المنظومة يبعث على الإعجاب الشديد ويؤكد أن الصندوق قائد في العديد من المجالات المتعلقة بالتمايز بين الجنسين وتمكين المرأة، وخصوصا ما يلي: استعراض البرامج؛ وسياسات التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وإدارة الأداء؛ والرصد والإبلاغ؛ والثقافة المؤسسية". وقد شرع الصندوق بالفعل في أنشطة تعالج المجالات التي بدا فيها أضعف نسبيا، بما في ذلك بنیان هيكلية التمايز بين الجنسين والتوازن في التوظيف؛ وتتبع مسار الموارد المالية المخصصة للأنشطة المتعلقة بالتمايز بين الجنسين داخل الصندوق كمؤسسة؛ وتقدير القدرات وتنمية مهارات الموظفين. ومن الضروري القيام بمزيد من الجهد لتلبية المتطلبات المتعلقة بإدارة الأداء المستجيبة لاعتبارات التمايز بين الجنسين، والمراجعة المستجيبة لاعتبارات التمايز بين الجنسين والتخصيص المحدد للموارد المالية من أجل دعم التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة. وقد خلص اجتماع استضافه الصندوق مع

³⁹ الصناديق والبرامج المعنية هي كما يلي: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمنظمة الدولية للهجرة، ومركز التجارة الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة مرض الإيدز، وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة الإنتاجية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، ومتطوعو الأمم المتحدة، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وبرنامج الأغذية العالمي.

وكالتي الأمم المتحدة اللتين تتخذان من روما مقرا لهما إلى تحديد عدد من المجالات المتاحة لزيادة التأزر والتنسيق في مجال الإبلاغ.

الشكل 3

المقارنة بين أداء الصندوق وبين أداء منظومة الأمم المتحدة وكل الصناديق والبرامج ككل: النسب المئوية للتصنيف بحسب نواع الكيان



المصدر: هيئة الأمم المتحدة للمرأة (2013)

جيم - الآفاق المستقبلية لعام 2013-2014

44- فيما يلي أبرز النقاط الرئيسية لعام 2013-2014، استكمالاً لإنجازات عام 2012-2013:

- تعزيز هيكلية التمايز بين الجنسين في الصندوق، بما في ذلك تنمية المجتمعات الثلاث المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في الصندوق، ونظام الأشخاص المرجعيين المختصين بقضايا التمايز بين الجنسين؛
- بناء القدرات من خلال الفعاليات الإقليمية وشبه الإقليمية للتعليم والتفاسم في مجال التمايز بين الجنسين، وذلك لصالح موظفي الصندوق، والأشخاص المرجعيين المختصين بقضايا التمايز بين الجنسين، وموظفي المشروعات واستشارييها المنخرطين بصورة منتظمة في الدعم التشغيلي؛
- إعلان الفائزين بجوائز الصندوق للتمايز بين الجنسين، وهي الجوائز التي أطلقتها إدارة الصندوق اعترافاً بأفضل المشروعات أداء في معالجة جوانب انعدام التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة في كل إقليم؛
- إطلاق النموذج المؤسسي للتعليم الإلكتروني بشأن التمايز والتنوع بين الجنسين؛
- صياغة مشروع خطة المساواة بين الجنسين من أجل تحسين التوازن بين الجنسين بين موظفي الصندوق، وخصوصاً في الدرجة المهنية ف-5 وأعلى؛
- إدماج الالتزامات بتحقيق المساواة والتنوع بين الجنسين في صلب الإطار الأساسي للمؤهلات في الصندوق؛
- إطلاق وتحديث الموقع الإلكتروني المعدل بشأن قضايا التمايز بين الجنسين وأدوات الاتصالات الجديدة التي أعدها الصندوق؛
- تحسين جمع وتفسير البيانات المقسمة حسب الجنس على مستوى النتائج والأثر، وتصميم مؤشرات لتمكين المرأة؛
- الترويج لاستخدام منهجيات الأسرة في سياق المبادرات التي يدعمها الصندوق من أجل تحقيق آثار التنمية المستدامة.

إنجازات برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وتقديمه التشغيلي

وضع تمويل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

- 1- كان وضع تمويل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013 على النحو التالي:

البلد المانح	العملة	التعهدات	ما يعادل بالدولارات الأمريكية بتاريخ المشاورات
بلجيكا	اليورو	6 000 000	8 583 691
كندا	دولار كندي	19 849 000	20 347 514
هولندا	اليورو	40 000 000	57 224 607
السويد	كرونه سويدية	30 000 000	4 729 027
المملكة المتحدة (مساهمة فعلية)	جنيه إسترليني	100 000 000	162 000 000
المملكة المتحدة (مساهمة مستندة إلى الأداء)	جنيه إسترليني	47 500 000	76 950 000
المجموع			329 834 839

- 2- ويجري حالياً تقييم المساهمات الإضافية المقدمة من أربع جهات مانحة محتملة.
- 3- واعتباراً من 30 سبتمبر/أيلول 2013، تم تخصيص مبلغ 102.91 مليون دولار أمريكي لمبادرات مدعومة من البرنامج على المستوى القطري.⁴⁰ وتم الالتزام بمبلغ إضافي مقداره 2 086 340 دولار أمريكي لدعم التصميم وتحليل الهشاشة، وإدارة المعرفة، وأنشطة الإتصالات في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

وضع البرمجة في برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

- 4- بدأ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة عملياته في 20 سبتمبر/أيلول 2012 بعد موافقة المجلس التنفيذي في الصندوق على المشروع الأول الذي يدعمه البرنامج. وتمت المبادرة بأنشطة تصميم البرامج الجديدة عند تلقي الالتزامات التمويلية الجديدة من الأطراف المانحة الثنائية. وترد في الجدول 1 المراحل الرئيسية لدورة المشروعات المدعومة من البرنامج والتي عُرِضت على المجلس التنفيذي للموافقة عليها. ويوجز الجدول 2 إجراءات التأقلم المقترح تمويلها من البرنامج في إطار ذخيرة المشروعات للفترة 2013. وترد توقعات النتائج حتى تاريخه في الجدول 3.

إدارة المعرفة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

- 5- ساعد البرنامج الصندوق على تحديد استراتيجية لإدارة المعرفة لأغراض التأقلم مع تغير المناخ تضمنت توفير التدريب للموظفين ومنتجات معرفية وإرساء لشراكات معرفية.

⁴⁰ تصاميم مشروعات في مرحلة ما بعد ضمان الجودة، مقدمة إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في دورة ديسمبر/كانون الأول 2012 و2013.

تدريب الموظفين

- 6- على مدار عام 2012، قام الصندوق بتدريب 112 عضوا في فرق تصميم المشروعات وموظفين من الشعب الإقليمية، وشعبة السياسات والمشورة التقنية، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد، بشأن أساسيات التأقلم مع تغير المناخ ووضع أنشطة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وعُقدت جلسات منتظمة لاستقاء الآراء على مستوى الإدارة العليا (فريق دائرة إدارة البرامج، ولجنة إدارة العمليات، ومكتب الرئيس ونائب الرئيس) من أجل تحديث المعلومات المتعلقة بالبرمجة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وتبادل الدروس المستفادة خلال البرمجة المرتبطة ببرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.
- 7- وأدرجت أنشطة تدريب مرتبطة ببرامج تمويل أنشطة المناخ والأنشطة البيئية في حافظة الصندوق الخاصة بالدورات التدريبية المقدمة لموظفي الصندوق. وتحتوي الدورة التدريبية لتصميم المشروعات التي يقدمها الصندوق حاليا على دراسة حالة بتمويل من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

المنتجات المعرفية المرتبطة ببرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

العنوان	النوع	السنة
برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	نشرة مطوية	2012
التقرير المشروح لتصميم المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	نموذج الصندوق	2012
إطار الرصد والتقييم لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	قائمة الصندوق	2012
القائمة المرجعية لاجتماعات فريق إدارة البرنامج الفطري حول المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	قائمة الصندوق	2012
اختيار مؤشرات الأطر المنطقية في المشروعات المدعومة في إطار البرنامج- إرشادات لتصميم المشروعات	مذكرة داخلية للصندوق	2012
زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذكية بيئيا: ما هو المختلف؟ الورقة العرضية رقم 3 الصادرة عن الصندوق	"طريقة العمل"	2012
كانايو نوانزي 2012 "الصمود في وجه تغير المناخ يستلزم اعتماد نهج جديدة إزاء التنمية الزراعية"، كانايو نوانزي 2012، مؤتمر الأطراف 18 - World News - Climate Change: The New Economy، الصفحتان 63-62	الوثائق العرضية للصندوق	2012
رامى أبو سلمان 2012. تنفيذ الاستجابات السياساتية لزيادة الصمود في وجه تغير المناخ، في مجموعة من المقالات المحررة "التأقلم مع تغير المناخ في البلدان العربية: حالة لإدارة التأقلم في بناء القدرة على مواجهة تغير المناخ" تقرير تنمية منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. التقرير الرئيسي لبلدان شمال أفريقيا والشرق الأوسط. رقم 64635. البنك الدولي، واشنطن (العاصمة)	مقال في صحيفة	2012
رامى أبو سلمان 2012. تعرض الزراعة وسبل العيش الريفية والأمن الغذائي للضغط في مناخ متغير في مجموعة المقالات المحررة "التأقلم مع تغير المناخ في البلدان العربية: حالة لإدارة التأقلم في بناء القدرة على مواجهة تغير المناخ" تقرير تنمية منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. التقرير الرئيسي لبلدان شمال أفريقيا والشرق الأوسط. رقم 64635. البنك الدولي، واشنطن (العاصمة)	مقال في صحيفة	2012
تغير المناخ وسلاسل القيمة: مذكرة "طريقة العمل" صادرة عن الصندوق	مذكرة داخلية للصندوق	2013
ميزة التأقلم: الفوائد الاقتصادية لإعداد مزارعي الحيازات الصغيرة لمواجهة تغير المناخ	"طريقة العمل" (قيد الإعداد)	2013
المبادئ التوجيهية لدمج خيارات التأقلم مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره في المصايد السمكية وتربية الأحياء المائية في تصميم المشروعات	مجموعة دراسات حالة	2013
التأقلم عمليا، المجلد 1: زيادة قدرات التأقلم من خلال وضع الخرائط التشاركي	مذكرة داخلية للصندوق	2013
الإجراءات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الرامية إلى تعزيز تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين (2013)	"طريقة العمل"	2013
ما هي المجالات الجاري إيفاق موارد برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة عليها؟ (2013)	مجموعة دراسات حالة	2013
	تحليل دراسات الحالة	2013

الشراكات المؤسسية التي أرساها الصندوق لتفعيل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

المؤسسة	مجال تركيز التعاون	نوع العمل
المركز العالمي للحراجة الزراعية	رصد الأرض والاستشعار عن بعد لأغراض تحليل خط الأساس ورصد الأثر في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	عقد مؤسسي
برنامج تغير المناخ والزراعة والأمن الغذائي التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية	إحالة الخبراء التقنيين من برنامج تغير المناخ التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية إلى عملية تصميم الاستثمارات في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ واستخدام أدوات الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية المتعلقة ببرمجة التأقلم؛ ودعم تصميم البحوث على أساس تشاركي في المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ وتطوير المنتجات المعرفية الخاصة بتصميم الاستثمارات في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ والتمويل المشترك لأنشطة إدارة المعرفة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	منحة زمالة لموظفي برنامج تغير المناخ والزراعة والأمن الغذائي في الصندوق؛ بعثات ميدانية مشتركة
برنامج الأغذية العالمي	تبادل معلومات رصد الأرض والهشاشة لأغراض تصميم الاستثمارات في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	التعاون بين الأقران (لم يأخذ الطابع الرسمي بعد)
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	دعم تصميم المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في مالي وتشاد، وكوت ديفوار، وكينيا، وقيرغيزستان،	عقود خدمة، على أساس مذكرة التفاهم المبرمة بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

الاتصالات واستقطاب التأييد في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة

التاريخ	النوع	الإنجازات الرئيسية في مجال استقطاب التأييد والاتصالات فيما يتعلق ببرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة
يونيو/حزيران 2013 يونيو/حزيران 2013 يونيو/حزيران 2013 يوليو/تموز 2013 سبتمبر/أيلول 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013	<ul style="list-style-type: none"> بيان صحفي مشترك لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة/الصندوق - أصحاب الحيازات الصغيرة والأمن الغذائي والبيئة بيان صحفي - يوم البيئة العالمي شريط فيديو "باء" للمذيعين الدوليين/اليوم العالمي للبيئة شريط فيديو "باء" للمذيعين الدوليين/عرض مظاهر برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في بوركينا فاسو بيان صحفي - تقرير الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ بيان صحفي مشترك - الصندوق الدولي للتنمية الزراعية يحصل على جائزة "الزخم من أجل التغيير" عن برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بيان صحفي افتتاحي - اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (مؤتمر الأطراف 19) بيان صحفي دولي - تقرير ميزة التأقلم (مؤتمر الأطراف 19) مؤتمر صحفي في مؤتمر اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ - تقرير ميزة التأقلم (مؤتمر الأطراف 19) 	<ul style="list-style-type: none"> التغطية الإعلامية والمؤتمرات (في مجموعة متنوعة من المطبوعات الدولية/الوطنية)
يونيو/حزيران 2013 يوليو/تموز 2013 يونيو/حزيران 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 (ما قبل الإنتاج) نوفمبر/تشرين الثاني 2013 (التصميم)	<ul style="list-style-type: none"> رسوم متحركة عن برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة للتعريف بمفهوم التأقلم لصالح الحيازات الصغيرة شريط فيديو "باء" من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في دولة بوليفيا المتعددة القوميات ، وبوركينا فاسو ، وموزامبيق لقاء مع إوين غرينغر جونز في اليوم العالمي للبيئة فيديو عن آثار تغير المناخ - أصوات أصحاب الحيازات الصغيرة من المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة/الصندوق (بوركينا فاسو وموزامبيق) فيديو رسالة إلى وارسو - صوت أصحاب الحيازات الصغيرة من المشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة/الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (بوركينا فاسو وموزامبيق) فيديو أنشطة منظمة لايتهاوس 2013 في إطار مبادرة الزخم من أجل التغيير (مؤتمر الأطراف 19) إنتاج مشترك للبرنامج التلفزيوني Up-Shamba Shape، الذي يبيث إلى 13 مليون مشاهد، 70 في المائة منهم من المزارعين في كينيا وأوغندا وجمهورية تنزانيا المتحدة. وعرض التكنولوجيا المروجة في برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في صيغة عرض محسنة (اللغة الإنجليزية/السواحيلية) مسابقة جوائز الرسوم المتحركة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة - جامعة بورنموث للفنون تشارك في مسابقة لإنتاج أفلام رسوم متحركة قصيرة تتعلق ببرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة 	<ul style="list-style-type: none"> منتجات فيديو تبيث على شبكة الإنترنت والتلفزيون والإذاعة
جار	<ul style="list-style-type: none"> ترقية قاعدة البيانات لمشروعات برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة (نموذج موحد، تحديثات منتظمة) عرض سلسلة مقالات على شبكة الإنترنت وتدوينات إلكترونية بعد البعثات الميدانية للمشروعات المدعومة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب 	<ul style="list-style-type: none"> الحضور على شبكة الإنترنت

جار	<p>الحيازات الصغيرة في دولة بوليفيا المتعددة القوميات المتعددة القوميات، وبوركينا فاسو، وموزامبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> • عرض صور على قاعدة بيانات الصور الإلكترونية للصندوق بعد البعثات الميدانية 	
جار جار جار	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء تحديثات منتظمة لوسائل الإعلام الاجتماعية على تويتر وفيسبوك مع كل مؤتمر أو مقالة ذات صلة ببرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة • إصدار تحديثين على الأقل لوسائل الإعلام الاجتماعية كل أسبوع • عقد فعاليات حية - البث الدفقي الشبكي للمحاضرات المتعلقة بالمناخ وغيرها من الفعاليات الحية، مصحوبة بنشرات لوسائل الإعلام الاجتماعية 	وسائل الإعلام الاجتماعية
يناير/كانون الثاني 2013 يونيو/حزيران 2013 يونيو/حزيران 2013 يوليو/تموز 2013 سبتمبر/أيلول 2013	<ul style="list-style-type: none"> • عقد جلسة بشأن تغير المناخ في المنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية، لاهاي (مع السير غوردون كونواي) • عقد ثلاث فعاليات في إطار سلسلة محاضرات عن قضايا المناخ - السير غوردون كونواي (جامعة إمبريال كوليدج لندن)، والسيد جان كيس فيس (مؤسسة يونيفيرس)، والسيد وارن إيفانز (البنك الدولي) • اليوم العالمي للبيئة - يوم إعلامي لموظفي الصندوق وزائريه • سفارة جنوب أفريقيا/مؤسسة آر بي إيه - مناقشة وحفل استقبال حول الزراعة والأمن الغذائي وتغير المناخ • ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي للصندوق حول برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة 	الفعاليات المنظمة
مارس/آذار 2013 أبريل/نيسان 2013 يونيو/حزيران 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 أكتوبر/تشرين الأول 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013 نوفمبر/تشرين الثاني 2013	<ul style="list-style-type: none"> • مؤتمر الزراعة الذكية مناخيا، جامعة كاليفورنيا، دافيس • مؤتمر المعهد الدولي للبيئة والتنمية حول التأقلم المجتمعي (CBA7)، بنغلاديش • مباحثات المناخ في إطار اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ، حدث جانبي لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، بون • مؤتمر تغير المناخ والتنمية من أجل أفريقيا، أديس أبابا • عرض برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في المقصورة الإعلامية للصندوق (لجنة الأمن الغذائي العالمي 14 ، مؤتمر الأطراف 19) • فعالية جانبية بتنظيم مشترك - كيف يمكن أن يؤدي تغير المناخ إلى تغيير طريقة إدارتنا للأمن الغذائي؟ (لجنة الأمن الغذائي العالمي 40) • حدث جانبي بتنظيم مشترك - الزراعة الذكية مناخيا (مؤتمر الأطراف 19) • منتدى نقاش بتنظيم مشترك - الأمن الغذائي - الإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية (مؤتمر الأطراف 19) • منتدى نقاش بتنظيم مشترك - دمج الزراعة والأشجار والغابات - المنتدى العالمي لتصميم المناظر الطبيعية (مؤتمر الأطراف 19) • فعالية جانبية بتنظيم مشترك - التنبؤات/المعلومات المناخية (مؤتمر الأطراف 19) 	أحداث شارك فيها متحدثون (لعرض برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة)

الجدول I

دورة تصميم البرامج للمشروعات المدعومة في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والمعروضة على المجلس التنفيذي في الصندوق لعام 2013 (بتاريخ 1 أكتوبر/تشرين الأول 2013)

الإقليم	البلد	شروط التمويل القطرية	مخصصات برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة	منحة مختلطة متعددة الأطراف	نوع المنحة	المجلس التنفيذي للصندوق	فرض له علاقة بالصندوق	تاريخ لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات	تاريخ تعزيز الجودة	تاريخ ضمان الجودة:	حلقة العمل الاستهلاكية	الصرف الأول	مجال التركيز المواضيعي
آسيا والمحيط الهادي	بنغلاديش	تيسيرية للغاية	15	0	AG	سبتمبر/أيلول 2013	مشروع تحسين سبل العيش والبنية الأساسية في هاور	12/11/15	13/04/19	13/06/28			حماية القرى لمنع الأضرار الناجمة عن الفيضانات؛ تنويع الإنتاج الغذائي ونظم إدرار الدخل؛ بناء القدرات فيما يتعلق بإدارة مخاطر تغير المناخ؛ نظام الإنذار المبكر ضد الفيضانات.
آسيا والمحيط الهادي	فييت نام	تيسيرية للغاية	12	0	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	التأقلم مع تغير المناخ في منطقة ميكونغ	11/12/01	13/07/31	13/09/30			نظم زراعة الأرز/تربية الأحياء المائية المشتركة، ورصد وإدارة الملوحة في التربة والمياه الجوفية؛ تربية أسماك السلور التي تتحمل الملوحة، وتنمية القدرات المؤسسية
أفريقيا الشرقية والجنوبية	موزامبيق	تيسيرية للغاية	4.91	0	FB	سبتمبر/أيلول 2012	مشروع تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء في ممرات مابوتو ولمبيوبو	11/07/14	2012	2012	فبراير/شباط 2013	يونيو/حزيران 2013	التأقلم مع تغير المناخ في سلاسل قيمة البستنة المروية والكاسافا واللحوم الحمراء؛ تحسين إدارة المياه وتحسين الري؛ تعزيز شبكة محطات التنبؤ بالطقس؛ خطط إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية؛ رصد الآفات والأمراض
أفريقيا الشرقية والجنوبية	رواندا	إطار القدرة على تحمل الديون/تيسيرية للغاية	7	0	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	مشروع دعم أنشطة الأعمال الزراعية ما بعد الحصاد	13/06/27	13/09/30	13/10/01			التجهيز والتخزين ما بعد الحصاد المقاوم لتغير المناخ لأغراض سلاسل قيمة الذرة الصفراء والكاسافا والبقول والبطاطس؛ تحسين خدمات المعلومات المناخية وشفرة المخازن.

أمريكا اللاتينية والكاريبي	بوليفيا المتعددة القوميات	مختلطة	10	0	AG	ديسمبر/كانون الأول 2013	برنامج الإدماج الاقتصادي للأسر والمجتمعات الريفية في أراضي دولة بوليفيا المتعددة القوميات	13/01/10	13/07/19	لا تطبق	جرد معارف الشعوب الأصلية المتعلقة بالتأقلم؛ إدارة الموارد الطبيعية المجتمعية على صعيد المناظر الطبيعية؛ إدارة معلومات المناخ؛ مسابقات التأقلم المجتمعي مع تغير المناخ
أمريكا اللاتينية والكاريبي	نيكاراغوا	تيسيرية للغاية/إطار القدرة على تحمل الديون	8	0	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	التأقلم مع التغيرات في الأسواق وأثار تغير المناخ (NICADAPTA)	12/07/26	13/05/06	13/10	الإدارة المستدامة لموارد المياه، والتنوع الزراعي، وتعزيز خدمات الرصد الجوي في سلاسل قيمة القهوة والكاكاو
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	اليمن	D	10	10	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	برنامج النمو الريفي	12/06/08	13/06/10	13/09/20	إدارة مستجمعات المياه؛ حفظ المياه في المناطق المعرضة للجفاف؛ إصلاح الطرق الجانبية الريفية وتحسينها؛ تنوع نظم الطاقة في المناطق الريفية
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	جيبوتي	تيسيرية للغاية	6	0	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	برنامج الحد من أوجه الهشاشة في مناطق صيد الأسماك الساحلية	12/12/20	13/04/30	13/09/13	الحد من مخاطر تغير المناخ في سلاسل قيمة المصايد السمكية؛ الإدارة التشاركية للموارد الساحلية؛ حماية البنية التحتية الساحلية؛ تحسين التنزيد والتخزين في مرحلة ما بعد الحصاد؛ تحسين الوصول إلى المياه العذبة في سلاسل قيمة المصايد السمكية؛ حماية النظم الإيكولوجية الساحلية للمانغروف والشعب المرجانية
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	قيرغيزستان	تيسيرية للغاية/إطار القدرة على تحمل الديون	10	0	FB	ديسمبر/كانون الأول 2013	مشروع الثروة الحيوانية ومرونة الأسواق	13/05/30	13/09/28	13/10	حماية الثروة الحيوانية من الكوارث والأمراض المرتبطة بتغير المناخ؛ الإدارة والاستصلاح المجتمعيين للمراعي والمروج المتدهورة؛ سلسلة قيمة منتجات الألبان المقاومة لتغير المناخ؛ نظم الإنذار المبكر
أفريقيا الغربية	نيجيريا	تيسيرية للغاية	15	0	FB	ديسمبر/كانون	النمو الشامل	13/03/22	13/07/24	13/09/27	دمج إدارة مخاطر تغير المناخ في سلاسل قيمة

أنشطة الأعمال الزراعية الريفية؛ تحسين الطرق الريفية من أجل حصاد مياه السيول السطحي الفائضة ومنع الأضرار الناجمة عن الفيضانات؛ تحسين الوصول إلى موارد الطاقة المنوعة والمتجددة						لصالح مزارعي الحيازات الصغيرة في مناطق تجهيز المحاصيل الرئيسية في نيجيريا	الأول 2013						الوسطى
زيادة مرونة النظم الإيكولوجية وقطاع زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال وصول المزارعين إلى تكنولوجيات الطاقة المتجددة وتنويع الأنشطة الزراعية وتوفير الخدمات المالية الابتكارية			لا تطبيق	13/08/02	13/01/23	مشروع تعزيز الإنتاجية الزراعية	ديسمبر/كانون الأول 2013	AG	0	10	تيسيرية للغاية/إطار القدرة على تحمل الديون	مالي	أفريقيا الغربية والوسطى
										108	تمويل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة		

الجدول 2

أنشطة التأقلم المقترحة في المشاريع المدعومة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الزراعية في عامي 2012 و 2013 (التوثيق بتاريخ سبتمبر/أيلول 2013)

نوع استثمارات التأقلم مع تغير المناخ	البلدان ذات الصلة بالأنشطة الاستثمارية لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة
الإنتاج الزراعي	
نشر والحد من المخاطر المرتبطة بالمناخ من خلال استراتيجيات التنوع الزراعي	
• تنوع المحاصيل الزراعية (مثل نظم المحاصيل الرئيسية/البستنة المختلفة، نظم المحاصيل النقدية/الزراعة الحرجية المختلطة، إلخ)	موزامبيق، نيكاراغوا، نيبال
• التوسع في نظم الإنتاج الزراعي القائمة على المحاصيل ذات الخيارات الإضافية لإدرار الدخل (مثل، نظم المحاصيل/تربية الأحياء المائية المختلطة، نظم المحاصيل/الإنتاج الحيواني المختلطة)	بنغلاديش، تشاد، قرغيزستان، نيبال، موزامبيق، فييت نام، اليمن
• اختبار واعتماد المحاصيل المقاومة للحرارة/الملوحة/الغمر أو أصناف الحيوانات المختلفة	بنغلاديش، فييت نام
تجنب خسائر الإنتاج الناجمة عن الآفات والأمراض المرتبطة بالمناخ	
• إنشاء نظم الإنذار المبكر للكشف عن الآفات والأمراض المرتبطة بالمناخ	موزامبيق، نيكاراغوا
• حماية المحاصيل من الآفات والأمراض المرتبطة بالمناخ (مثلا من خلال طريقة الدفع والجنب، والإدارة المتكاملة للآفات)	موزامبيق
• حماية الثروة الحيوانية من الآفات والأمراض المرتبطة بالمناخ (مثلا من خلال اللقاحات الإضافية، والاختبار، وتحسين المعلومات المناخية)	قرغيزستان، ليسوتو، موزامبيق
إعادة إحياء التربة وحمايتها من تزايد إجهاد المياه وانجراف التربة	
• زراعة الحفظ (الحد من الحراثة أو التوقف نهائيا)	غانا، موزامبيق
• اعتماد ممارسات الزراعة الحرجية من أجل تحسين جودة التربة (مثلا من خلال استغلال الأشجار المخصبة، وصادات الرياح، والأسجة الشجرية)	غانا، نيبال
• تحسين إدارة الثروة الحيوانية لأغراض تجديد التربة	قرغيزستان، ليسوتو، موزامبيق
• تجديد الأراضي المتدهورة من خلال تحسين مكافحة الانجراف (الحوجز الكتورية، المصاطب، تثبيت المنحدرات، وما إلى ذلك)	ليسوتو، مالي، نيجيريا، نيبال، اليمن
حماية الأراضي والمرافق المنتجة من الظواهر المناخية المتطرفة	
• إنشاء مناطق عازلة لحماية الأراضي الزراعية والبنى الأساسية للإنتاج الزراعي من الظواهر المتطرفة (مثلا من خلال الأراضي الرطبة، الأحزمة الخضراء، نظم انحسار الفيضانات)	جيبوتي، غانا
• تحسين البنى الأساسية لحماية الإنتاج الزراعي من الظواهر المتطرفة (مثل إنشاء ملاذات آمنة للحيوانات، الدفيئات الزجاجية المرتفعة، الإسطبات المعززة، وما إلى ذلك)	قرغيزستان، ليسوتو، نيجيريا
تحسين إدارة الموارد المائية لمكافحة تزايد مخاطر نقص المياه	
• تعزيز انتشار نظم الري وتحسين كفاءتها (مثلا من خلال تمديد شبكات الري لتصل إلى المناطق البعيدة؛ الري بالتنقيط؛ حصاد مياه السيول السطحي)	غانا، مالي، موزامبيق، نيجيريا، فييت نام، اليمن
• اعتماد تدابير لحفظ المياه العذبة (مثلا إدارة الطلب، أعطية الظل/نباتات الظل، الصيانة الوقائية لتحسين تدفقات المياه)	تشاد، جيبوتي، موزامبيق، نيكاراغوا
• زيادة إنتاج المياه وسعة التخزين (مثلا من خلال إنشاء الخزانات المشاع، وحصاد مياه الأمطار، وسدود	تشاد، موزامبيق، نيكاراغوا، فييت نام، اليمن

	الضبط، وما إلى ذلك)
تشاد، موزامبيق	• تشجيع نظم البستنة التي تتسم بالكفاءة في استخدام المياه
تحسين وتنويع الوصول إلى موارد الطاقة النظيفة لأغراض الإنتاج الزراعي	
بوليفيا المتعددة القوميات، مالي، موزامبيق، رواندا، اليمن	• نقل تكنولوجيات الطاقة المتجددة (مثل الغاز الحيوي، المضخات الشمسية) لزيادة الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية
توفير معلومات محسنة عن المناخ للمساعدة في تحسين تأهب المزارعين لمقاومة الصدمات والإجهاد	
بوليفيا المتعددة القوميات، رواندا	• توسيع نشر المعلومات المتعلقة بالطقس للمساعدة في إجراء اختيارات أفضل من حيث نوع الممارسات الزراعية وتوقيتها ومكانها
ليسوتو	• تحسين جودة تنبؤات الطقس الموسمية للمساعدة في اختيار محاصيل أفضل
قيرغيزستان، ليسوتو، موزامبيق	• تحليل النماذج المناخية من أجل تحسين السياسات وتخطيط السيناريوهات
بنغلاديش، بوليفيا المتعددة القوميات، ليسوتو، نيكارغوا، فييت نام	• تركيب نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالأخطار المرتبطة بتغير المناخ (مثل الفيضانات الخاطفة، وانتشار الملوحة، والآفات والأمراض)
توفير الخدمات المالية لإدارة ونقل مخاطر تغير المناخ	
	• تقييم وتجريب نظم التأمين المرتبطة بمؤشرات الطقس
بوليفيا المتعددة القوميات، موزامبيق، رواندا	• إنشاء برامج صغيرة ممولة بمنح لابتكارات المزارعين، وإدارة مخاطر تغير المناخ، والحد من مخاطر الكوارث
غانا، موزامبيق، نيجيريا، رواندا	• إنشاء نظم لدعم الأعمال الصغيرة لتحفيز إجراء الأنشطة المتعلقة بإدارة مخاطر تغير المناخ (مثل القروض المدعومة، ومساندة خطط الأعمال)
تعزيز قاعدة مهارات المؤسسات المحلية لتحليل مخاطر تغير المناخ في الإنتاج الزراعي ومعالجتها	
بنغلاديش، ليسوتو، مالي، نيبال، نيجيريا، فييت نام	• إنشاء عمليات مؤسسية لتحليل المخاطر وأوجه الهشاشة المتعلقة بالمناخ على أساس تشاركي
بوليفيا المتعددة القوميات	• جرد خيارات المجتمعات الأصلية المتعلقة بإدارة مخاطر تغير المناخ ونقلها
بوليفيا المتعددة القوميات، قيرغيزستان، ليسوتو، مالي، موزامبيق، نيجيريا	• دعم إعداد خطط لإدارة المخاطر على مستوى المشهد الطبيعي (مثل لمستجمعات المياه، المراعي)
بنغلاديش، جيبوتي، ليسوتو، مالي، موزامبيق، فييت نام	• تعزيز حوار السياسات بشأن قضايا إدارة مخاطر تغير المناخ وربط منظمات أصحاب الحيازات الصغيرة بعملية السياسات
كمبوديا، ليسوتو، موزامبيق، فييت نام	• إنشاء هيكل للبحوث التشاركية والتطبيقية على المستوى المجتمعي (مثل من خلال تجارب المحاصيل، والمسارات الدراسية، والمدارس الحقلية للمزارعين)
كمبوديا، ليسوتو، موزامبيق، نيجيريا	• تعزيز خدمات الإرشاد الزراعي مع تيسير الوصول إلى الدراية التقنية الإضافية والتكنولوجيات ونظم المعلومات
كمبوديا، غانا، قيرغيزستان، ليسوتو، موزامبيق، نيجيريا	• استحداث نُهج لإدارة مخاطر تغير المناخ في المناهج الدراسية (مثل المدارس الحقلية للمزارعين، والتدريب على الإرشاد الزراعي، والدورات الجامعية)
تشاد، غانا، قيرغيزستان، ليسوتو، مالي، نيجيريا، رواندا، فييت نام	• تدريب المجموعات المجتمعية والمؤسسات المحلية على قضايا تغير المناخ وإدارة مخاطره
موزامبيق، فييت نام	• تدريب صانعي السياسات والمؤسسات الحكومية على قضايا تغير المناخ وإدارة مخاطره
موزامبيق، اليمن	• تحفيز مشاركة النساء في نشاطات تقييم مخاطر تغير المناخ وإدارتها
	• إنشاء هيكل للوساطة في النزاعات على الموارد الطبيعية الحساسة لتغير المناخ
التجهيز والتخزين بعد الحصاد	
حماية البنى الأساسية لتجهيز وتخزين المنتجات الزراعية من الأحداث المناخية المتطرفة	
بنغلاديش، رواندا	• تصميم وتطبيق رموز مباني معدلة لحماية البنى الأساسية للتجهيز في المناطق المعرضة للأخطار
ليسوتو، موزامبيق	• تحسين تخطيط استخدام الأراضي لتجنب الإضرار بالبنى الأساسية للتجهيز والتخزين (مثل المسالخ، مراكز

	تجهيز الألبان، مراكز التجهيز) الناجمة عن الأحداث المتطرفة
تشاد، رواندا	<ul style="list-style-type: none"> تحسين توفر المياه خلال الفترات الجافة عن طريق حصاد المياه وتخزينها (مثلا حصاد مياه الأمطار، حصاد الضباب، إدارة الخزانات)
زيادة فرص التخزين للتحوط ضد التقلبات المناخية والاقتصادية	
تشاد، جيبوتي، رواندا	<ul style="list-style-type: none"> إعادة إعمار أو تحسين أو زيادة مرافق التخزين القائمة (مثلا من خلال تحسين تخزين البذور والأغذية والأعلاف؛ وتحسين تبريد منتجات الألبان والأسماك)
روندا	<ul style="list-style-type: none"> استحداث خيارات تخزين جديدة أو بديلة
الترويج لتكنولوجيات الإنتاج النظيفة للحد من الأثر البشري على النظم الإيكولوجية الحساسة للمناخ	
قيرغيزستان، نيجيريا، رواندا	<ul style="list-style-type: none"> إدخال تكنولوجيات للتجهيز والتخزين تتسم بالكفاءة من حيث استخدام الطاقة (مثلا التدفئة والتبريد، والطحن، والإتارة باستخدام الطاقة الشمسية، والكهرباء الفولتية الضوئية باستخدام الطاقة الشمسية، والأجهزة الموفرة للطاقة)
موزامبيق	<ul style="list-style-type: none"> تطبيق تدابير لمكافحة التلوث (مثلا في تجهيز الكاسافا) للحد من الإجهاد الناجم عن البشر على الموارد المقيّدة مناخيا
	<ul style="list-style-type: none"> زيادة كفاءة استخدام الموارد والحد من الفاقد في مرحلة ما بعد الحصاد من خلال الحد من الهدر وإعادة استخدام المنتجات الثانوية وإعادة تدويرها
الوصول إلى الأسواق	
حماية البنى الأساسية للوصول إلى الأسواق من الأحداث المناخية المتطرفة	
جيبوتي	<ul style="list-style-type: none"> تحليل تعرض البنى الأساسية الحرجة للأسواق (مثل الطرق الفرعية، ومرافق الأسواق) للفيضانات والعواصف والانهيارات الأرضية والانجراف
بنغلاديش، جيبوتي، نيجيريا، اليمن	<ul style="list-style-type: none"> رفع سوية وتعزيز البنى الأساسية القائمة للوصول إلى الأسواق القائمة (مثلا تقوية أسطح الطرق؛ تحسين الصرف على جوانب الطرق؛ تسليح أرصفة الإنزال وصادات الأمواج)
بنغلاديش	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء بنى أساسية حامية لتخفيف أثر الانقطاعات على طرق النقل (مثلا من خلال تثبيت المنحدرات/ضفاف الأنهار، آبار الاحتفاظ بالمياه، الحواجز الواقية من المياه، الهندسة الساحلية)
	<ul style="list-style-type: none"> نقل البنى الأساسية الجديدة للحد من التعرض للمخاطر المرتبطة بالمناخ

الجدول 3

إسقاطات نتائج برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في المشروعات المصممة عامي 2012 و 2013 (مجمعة من 11 تقريراً لتصميم المشروعات في مرحلة ضمان الجودة)

تراتبية نتائج برنامج التأقلم لصالح زراعة برنامج أصحاب الحيازات الصغيرة	نتائج برنامج التأقلم لصالح زراعة برنامج أصحاب الحيازات الصغيرة على المستوى الإجمالي للمحافظة	مؤشرات نتائج الحافظة	مستهدف عام 2020	المبرمج حتى تاريخه ⁴¹
الهدف	تعزيز قدرة صغار المزارعين الفقراء على مواجهة تغير المناخ	1 عدد أفراد أسر صغار المزارعين الفقراء الذين ارتفعت قدرتهم على مقاومة تغير المناخ	8 مليون دولار أمريكي	2 311 772 فرد من أفراد الأسر بالإضافة إلى 3 030 000 يتلقون معلومات مناخية محسنة ⁴²
الغرض	توسيع نطاق نُهج التأقلم المتعددة الفوائد للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة	2 النسبة المئوية للاستثمارات الجديدة في مجال إدارة البيئة والموارد الطبيعية في إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق مقارنة بالتجديد الثامن.	20 في المائة ⁴³	تم تجميعها عبر الحافظة الاستثمارية للصندوق بنهاية التجديد التاسع لموارد الصندوق (2015)
		3 معدل استقطاب منح برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة مقابل التمويل بدون هذا البرنامج	4:1	5.7:1
		4 النسبة المئوية لتدهور الأراضي والنظم الإيكولوجية في المناطق المنتجة	30- في المائة	يتم تجميع الآثار عبر الحافظة الإجمالية لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة العالمي (إسقاطات عام 2015، الآثار الفعلية في 2020)
		5 أطنان من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون المتجنبة/المنحاة	80 مليون دولار أمريكي	يتم تجميع الآثار عبر الحافظة الإجمالية لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة العالمي (إسقاطات عام 2015، الآثار الفعلية في 2020)
		6 عدد هكتارات الأراضي المدارة وفقاً لممارسات مقاومة لتغير المناخ	1 مليون هكتار	279 786 هكتاراً أكثر من 15 مستجمع مياه ⁴⁴
النتيجة 1	تحسن إدارة الأراضي والممارسات والتكنولوجيات الزراعية المقاومة لتغير المناخ والمراعية لاعتبارات التمايز بين الجنسين			

⁴¹ بيانات مجمعة من المستهدفات الكمية الواردة في الأطر المنطقية لما مجموعه 11 مشروعاً مدعوماً في إطار برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتُستثنى المستهدفات الواردة كتخصيمات بالنسبة المئوية بالنسبة إلى قيم خط أساس لا تزال غير معروفة؛ والمستهدفات النوعية التي لا يمكن تجميعها في أي مؤشر من مؤشرات النتائج على مستوى الحافظة لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ والمؤشرات الكمية التي تستهدف قيماً لم يتم تحديدها بعد من خلال عمليات تشاركية.

⁴² تشمل الأفراد الذين يتلقون تبنونات طقس جديدة أو محسنة، أو تبنونات أرصاد جوية زراعية، أو تبنونات موسمية أو معلومات إنذار مبكر.

⁴³ قيمة خط الأساس لمجمعات استثمارات المشروعات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق التي ترد في نظام إدارة حافظة المشروعات في الصندوق تحت 11 نوعاً للمكونات الفرعية المرتبطة بإدارة البيئة والموارد الطبيعية. وتُستثنى استثمارات إدارة البيئة والموارد الطبيعية المرمة بأسماء فردية خارج أنواع هذه المكونات الفرعية. ويستثنى كذلك التمويل المشترك المرتبط بإدارة البيئة والموارد الطبيعية من غير موارد الصندوق (مثلاً، مرفق البيئة العالمي، والصندوق الخاص بأقل البلدان نمواً، والصندوق الخاص بتغير المناخ، وصندوق التأقلم).

⁴⁴ تُحول إلى هكتارات بأثر رجعي (أي بمجرد تثبت فريق المشروع من المدى الجغرافي لمستجمعات المياه المستهدفة).

النتيجة 2	زيادة توفر المياه وكفاءة استخدامها لأغراض الإنتاج والتجهيز الزراعيين لأصحاب الحيازات الصغيرة	7 عدد الأسر ومرافق الإنتاج والتجهيز التي ازدادت حصتها من المياه	100 000 أسرة	12 000 أسرة أكثر من 31 مرفقا للإنتاج والتجهيز
النتيجة 3	زيادة القدرات البشرية على إدارة مخاطر تغير المناخ القصيرة الأجل والطويلة الأجل والحد من خسائر الكوارث المرتبطة بالمناخ	8 عدد الأفراد (بما في ذلك النساء) في المجموعات المجتمعية والمؤسسات المشاركة في أنشطة إدارة المخاطر تغير المناخ، أو إدارة البيئة والموارد الطبيعية، أو الحد من مخاطر الكوارث	1 200 مجموعة	954,443 فردا أكثر من 805 مجموعة مجتمعية أكثر من 1 089 مؤسسة
النتيجة 4	تهيئة البنى الأساسية الريفية لمقاومة تغير المناخ	9 القيمة الدلالية للبنى الأساسية الجديدة أو القائمة التي تمت تهيئتها لمقاومة تغير المناخ	80 مليون دولار أمريكي	85 مليون دولار أمريكي أكثر من 396 قرية ⁴⁵ أكثر من 494 كيلومترا من الطرق الريفية ⁴⁵
النتيجة 5	توثيق المعارف المتعلقة بزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذكية مناخيا ونشرها	10 عدد الحوارات الدولية والقطرية حول قضايا تغير المناخ التي ساهمت فيها المشروعات المدعومة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة أو شركاء المشروعات بصورة نشطة	40 حوارا	27 حوارا أكثر من 30 منتجا معرفيا ومطبوعة

⁴⁵ تحول إلى دولارات أمريكية بأثر رجعي (أي بمجرد تثبيت فريق المشروع من القيمة المالية للبنية الأساسية المقاومة لتغير المناخ).

خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

الإطار الزمني والتكاليف الإشارية	توصية تقييم الكفاءة/الإجراء
	التوصية 1 من توصيات تقييم الكفاءة: ينبغي أن يصبح الهدف من نموذج أعمال الصندوق هو توسيع نطاق النهج المبتكرة ذات الأثر الكبير، الناشئة عن المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق
	زيادة الانتقائية الاستراتيجية
دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2014	1 إعداد ورقة تبين الخيارات المختلفة للانتقائية القطرية لينظر فيها المجلس التنفيذي
لا توجد تكاليف إضافية	
	زيادة الخبرة التقنية الداخلية والحد من الاعتماد على الخبراء الاستشاريين
البداية في مطلع 2014	2 إعداد برنامج منح لتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لتقديم المساعدة التقنية إلى البلدان المقترضة الهشة وضعيفة الأداء ولزيادة إنتاج المعرفة وإدارتها
تمويل المنح	
البداية في مطلع 2014	3 المساعدة في بناء القدرات التقنية الوطنية من خلال الاعتماد على زيادة قوة العمل الماهرة في البلدان الأعضاء المقترضة
(مكاسب طويلة الأجل في الكفاءة)	
2015-2014	4 توسيع، حسب الاقتضاء، المكاتب القطرية للصندوق وتعزيز قدرتها عن طريق تعيين موظفي ومساعدتي البرنامج القطري
250 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة (لا تشمل التنفقات النقدية المستدامة)	
2015-2013	5 ترشيد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خلال تعيين موظفين متخصصين إضافيين في شعبة السياسات والمشورة التقنية لزيادة القدرة التقنية الداخلية من أجل توفير الدعم الميداني أثناء تصميم المشروع والإشراف عليه
1.65 مليون دولار أمريكي، منه 1.1 مليون دولار أمريكي ميزانية عادية ويتبقى مبلغ 550 000 دولار أمريكي صافي متطلبات إضافية	
	توازن عبء العمل بين مديري البرامج القطرية
2015-2014	6 إعداد قاعدة بيانات أدق تشمل لوحة للإدارة تبين حالة برنامج العمل كأداة لتحليل عبء العمل
300 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛	
100 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة	
البداية في عام 2013 والاستمرار كجزء من العملية الاستراتيجية السنوية لتخطيط قوة العمل	7 رصد أعباء عمل مديري البرامج القطرية باستخدام عوامل متعددة (التصميم والإشراف وحوار السياسات وما إلى ذلك) وإعادة توزيع أعباء العمل حسب الاقتضاء، من خلال تعيين الموظفين والتناوب وإعادة توزيع البلدان، وما إلى ذلك
	تنفيذ تخصيص أكثر تباينا للموارد وزيادة التكيف وفقاً للاحتياجات القطرية
2016-2014	8 تركيز مخصصات الميزانية الإدارية لزيادة الدعم للمشروعات التي تواجه مخاطر محتملة أو فعلية (تخصيص متباين للموارد قائم على الاحتياجات)
جار	9 إعداد وتنفيذ أدوات أكثر استجابة للبلدان المتوسطة الدخل
250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل	
	استهداف تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقرضية وغير الإقرضية
	إدارة المعرفة واستراتيجية المنح
البداية في نهاية عام 2013	10 تنفيذ إطار وخطة إدارة المعرفة، بما في ذلك حوافز لمشاركة الموظفين
250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل	
نهاية عام 2014؛ وسيوقف العدد على الموارد الداخلية المتاحة	11 إجراء 30 تقييماً للأثر وتجميعهم وإعداد تقرير عنهم

- بدون أي أثر على التكاليف
- منتصف عام 2013 إلى مطلع عام 2014
- نهاية عام 2014 إلى منتصف عام 2015
- نهاية عام 2013 بدون تكاليف إضافية
- جار؛ استعراض التقدم والأثر بنهاية عام 2015
- يستكمل في منتصف عام 2014 100 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل (للخبراء الاستشاريين)
- إصلاحات رئيسية جارية بالفعل (2013)؛ و عملية تحسين في 2014-2015
- الانتهاء من التفتيحات (2013)؛ مواصلة عملية التحسين؛ 350 000 دولار أمريكي نفقات متكررة إضافية للسفر
- بحلول 31 مارس/أذار 2014
- نهاية عام 2014 يمكن استيعاب التكاليف الرأسمالية والمتكررة في الميزانيات الحالية 2015-2014
- تكاليف متكررة قدرها 3 ملايين دولار أمريكي بما في ذلك الاستهلاك في عام 2014، وتزيد إلى 4.5 مليون دولار أمريكي لدعم العمليات اللامركزية جار، يستكمل بنهاية عام 2014
- بحلول 30 سبتمبر/أيلول 2014
- نهاية عام 2014 آثار على التكاليف لمرة واحدة تظهر
- تنقيح المبادئ التوجيهية الداخلية لتعزيز التوجه الاستراتيجي لبرنامج العمل السنوي للمنح في الصندوق للفترة 2014-2015
- استعراض وتحديث سياسة واستراتيجية وإجراءات المنح في الصندوق
- تحديث النظام المؤسسي لمعلومات الإدارة بشأن المشروعات (نظام إدارة حافظة المشروعات) ليشمل معلومات عن المنح القائمة بذاتها
- حوار السياسات**
- تنفيذ خطة عمل حوار السياسات القطري التي أعدتها شعبة السياسات والمشورة التقنية، بما في ذلك إعداد أول إخطار عن السياسة والدعم النشط لمديري البرامج القطرية وإعداد 4-5 إخطارات قطرية كل سنة
- برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج**
- استعراض وتحديث مبادئ الصندوق التوجيهية بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، بما في ذلك معايير تحديد متى يكون من المطلوب تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، على سبيل المثال في البرامج القطرية الصغيرة
- تبسيط العمليات التشغيلية**
- عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة**
- تنقيح عملية تعزيز الجودة
- تنقيح عملية ضمان الجودة؛ قد يشمل انخراط موظفي ضمان الجودة المبكر على سفر
- الإشراف على المشروعات وإدارتها المالية**
- إصدار مبادئ توجيهية منقحة بشأن الإشراف على المشروعات تتضمن التوصيات الواردة في تقييم الكفاءة والتقييم المؤسسي للإشراف
- تنفيذ إصلاحات لتعزيز جودة الإدارة المالية في المشروعات، مثل إدخال منهجيات قائمة على المخاطر، وزيادة الاعتماد على النظم القطرية وبناء القدرات في مجال الإدارة المالية لموظفي المشروع وقوة عمل الصندوق
- الاستعاضة عن النظام التقليدي للقروض والمنح بمنصة حديثة تعمل على الويب لبناء أساس متين لتطوير بوابة للخدمة الذاتية في وقت لاحق تدعم الصرف الإلكتروني
- توسيع نطاق وحدة معالجة الصرف في نيروبي لتكون مركز خدمة لامركزي أقليمي لخدمة بلدان أفريقيا في الغرب والوسط والشرق والجنوب والشمال الشرقي والبلدان المجاورة، عن طريق تحويل المهام الإضافية المتعلقة بإدارة القروض تدريجياً من روما إلى وحدة نيروبي
- المحاسبة والتقارير المالية**
- تهيئة بيئة تمكينية لدعم تمديد المكاتب القطرية اللامركزية من خلال تنفيذ إطار المساءلة المالية للعمليات اللامركزية في المكاتب القطرية للصندوق وتمكين الحصول على النظم المالية
- تعزيز أتمتة النظم وعمليات الأعمال لتحقيق دقة في الإبلاغ ورصد فعالية الموارد، فضلاً عن تبسيط العملية

كتحسين لعملية موحدة	
تعزيز مهارات الموظفين وإنتاجيتهم	
25	تكثيف برامج تدريب الموظفين على الإشراف على المشروعات والإدارة المالية وما إلى ذلك
26	إتاحة منتجات المعرفة ذات الصلة لموظفي الصدارة، مثل مديري البرامج القطرية، في أشكال يسهل الاطلاع عليها
27	تكثيف برامج تدريب الموظفين على مواضيع مثل الإشراف على المشروعات والإدارة المالية وما إلى ذلك
التوصية 2 من توصيات تقييم الكفاءة: التعبير عن رؤية واضحة للحضور القطري وتنفيذها وكيفية عمل الصندوق في بيئة لامركزية	
28	إجراء استعراض لسياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق وتقديمها إلى المجلس التنفيذي للموافقة
ديسمبر/كانون الأول 2013	1.75 مليون دولار أمريكي تكاليف تعديل لمرة واحدة لإنشاء وإدارة المكاتب القطرية للصندوق
التوصية 3 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة وحدات الرقابة والدعم، بما في ذلك الوظائف الحيوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تركيز واضح على زيادة جودة الخدمة والفعالية التكاليفية تحسين عمليات الأعمال	
29	إعداد مؤشرات الكفاءة ومعدلات معيارية لعمليات الأعمال الرئيسية لتسهيل تحديد الفرص المتاحة لتبسيط العمليات وتحقيق وفورات في التكاليف
أ29	استعراض وتغيير عمليات الأعمال الرئيسية لتعزيز الكفاءة
30	تفويض سلطة التوريد لمديري الشعب لإجراء توريدات منخفضة القيمة تصل إلى 000 10 يورو والتغييرات ذات الصلة في تدفق العمل
31	مواصلة تبسيط التجهيز للسفر، بما في ذلك التعديلات اللازمة على نظام تخطيط الموارد المؤسسية
32	تبسيط المبادئ التوجيهية للتوريد المؤسسي لتعزيز الكفاءة الإدارية عن طريق إزالة خطوات المعاملات للتوريدات المنخفضة القيمة والمنخفضة المخاطر
33	زيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
33	إدماج منصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية (منصاته الأساسية – Oracle-PeopleSoft ERP، وAgile Open Source ومايكروسوفت)
34	تحديث نظم برمجيات الصندوق لتمكين الدعم الإداري الأكثر فعالية وكفاءة للمكاتب القطرية
35	تنفيذ نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات الرصد والتقييم التشغيلي في الصندوق
36	تنفيذ التكنولوجيات المتنقلة للسماح بالوصول إلى نظم الصندوق المتنقلة عبر مجموعة من الأجهزة بما في ذلك الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية

100 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	تطوير حلول ذكية للأعمال لتوفير معلومات إدارة ذات صلة لدعم قرارات الأعمال	37
يستكمل بحلول عام 2015		
375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية، 200 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة	إدخال النظام الشامل للمنح والمشروعات الاستثمارية وتقاعد نظام إدارة حافطة المشروعات وإعادة تشكيل النظم القائمة التي تعتمد على نظام إدارة حافطة المشروعات	38
نهاية عام 2013		
375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	تحديث لوحة العمليات لاستيعاب ضرورات الأعمال الجديدة، وذلك باستخدام معلومات من نظام المنح والمشروعات الاستثمارية و Flexcube	39
نهاية عام 2014		
التكاليف تستوعب في إطار الإجراء السابق		
التوصية 4 من توصيات تقييم الكفاءة: تحسين إدارة موارد الميزانية الشحيحة للتوصل إلى نتائج عالية الجودة		
يزيادة القدرات في وظيفة الميزانية الأساسية، وتعيين مدير لوحة الميزانية وتطوير المنظمة يقدم تقاريره إلى نائب رئيس الصندوق	يجري التعيين الآن	40
تعزيز استعراض منتصف العام وتحقيق أقصى استفادة من عملية إعادة تخصيص الميزانية	جار	41
دراسة إمكانية أتمتة الرصد والتقسام الفصلي للميزانية	بنهاية عام 2014	42
التكاليف المتكررة تستوعب ضمن موارد الموظفين القائمة		
التوصية 5 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة مجموعة المهارات والتكاليف وأداء قوة العمل		
تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2014 (والسنوات التالية)، لضمان أن يكون لدى الصندوق قوة العمل التي يحتاج إليها من حيث عدد الأفراد والكفاءات والمهارات اللازمة لتمكينه من تحقيق أهدافه الاستراتيجية الرئيسية في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق 2013-2015	جار	43
وضع وتنفيذ نظام للمسميات والفئات الوظيفية في الصندوق، كمتابعة لعملية مراجعة الوظائف	ديسمبر/كانون الأول 2013	44
تنفيذ إطار جديد للمكافآت والتقدير، مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات لإدارة المواهب والمكافآت التي تشمل جوائز نقدية وغير نقدية	يناير/كانون الثاني 2014	45
تعزيز نظام إدارة الأداء لتزويد المديرين بالأدوات اللازمة لتقدير الأداء الممتاز وتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أقوى باستمرار	ديسمبر/كانون الأول 2014	46
متابعة المسح العالمي للموظفين لعام 2012 لتبديد الشواغل الرئيسية المتعلقة بالموظفين	ديسمبر/كانون الأول 2013	47
التوصية 7 من توصيات تقييم الكفاءة: غرس ثقافة مؤسسية للمساءلة والأداء، وتعزيز الإبلاغ عن النتائج		
تنقيح إطار المساءلة في الصندوق لإدراج توصيات تقييم الكفاءة	يستكمل بنهاية عام 2014	48
تعريف تفويض السلطة لمعالجة توصيات تقييم الكفاءة	نهاية عام 2014	49
تحسين البيانات وقاعدة المعلومات لإطار قياس النتائج في الصندوق	مستمر	50