Document: IFAD10/2/R.3
Agenda: 6
Date: 13 May 2014
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

تعزيز نموذج عمل الصندوق لأغراض التحول الريفي الشمولي المستدام

مذكرة إلى السادة الأعضاء في هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Adolfo Brizzi
القائم بأعمال نائب الرئيس المساعد
شعبة السياسات والمشورة التقنية
رقم الهاتف: 2450 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: a.brizzi@ifad.org

Henock Kifle
كبير مستشاري رئيس الصندوق
رقم الهاتف: 2425 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: h.kifle @ifad.org

نشر الوثائق:

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

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق– الدورة الثانية
روما، 9–10 يونيو/حزيران 2014

للاستعراض

المحتويات

الموجز التنفيذي **ii**

أولا– مقدمة **1**

ثانيا– نموذج عمل الصندوق **1**

ألف– العناصر الرئيسية لنموذج العمل 1

باء– إيصال المشروعات والبرامج – دورة مشروعات وبرامج الصندوق 3

جيم– منصة إيصال خدمات الصندوق 7

ثالثا– فعالية وكفاءة نموذج عمل الصندوق **9**

ألف– المساهمات في مخرجات البرامج والمشروعات القطرية 9

باء– المساهمات في النواتج الإنمائية والأثر الإنمائي 10

جيم– كفاءة نموذج عمل الصندوق 12

رابعا– تعزيز نموذج عمل الصندوق بموجب التجديد العاشر للموارد **13**

ألف– تعزيز إيصال المشروعات والبرامج 14

باء– تعزيز منصة إيصال الخدمات في الصندوق 20

جيم– تعزيز نظام قياس وإدارة النتائج 22

خامسا– النواتج المتوقعة **23**

سادسا– الاستنتاجات **24**

الملاحق

الملحق الأول: النهج الذي يأخذ به الصندوق إزاء البلدان الواقعة في أوضاع هشة 25

الملحق الثاني: النهج الذي يأخذ به الصندوق إزاء البلدان متوسطة الدخل 32

الموجز التنفيذي

مقدمة

1- تعرض هذه الوثيقة نموذج عمل الصندوق، الذي يقصد به الأسلوب الذي يستخدمه الصندوق لإيصال برنامج عمله بهدف تحقيق رؤيته المتمثلة في الحد من الفقر الريفي، وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي وصمود السكان الريفيين الفقراء. وتناقش هذه الوثيقة أيضا كيف يخطط الصندوق لتعزيز نموذج عمله هذا في فترة التجديد العاشر للموارد، بهدف تحسين الفعالية والكفاءة لتحقيق أثر موسع النطاق.

العناصر الرئيسية في نموذج عمل الصندوق

2- **عمل الصندوق الجوهري** هو تعبئة الموارد المالية من الدول الأعضاء فيه، ومن والحكومات والأسر الريفية والقطاع الخاص لأغراض الاستثمارات في السكان الريفيين والتنمية الزراعية والريفية. ومع موارده الداخلية الخاصة به، نجح الصندوق في تعبئة الموارد الإضافية لتمويل برنامج من القروض والمنح بما قيمته حوالي 3 مليارات دولار أمريكي بموجب التجديد الثامن للموارد. ويتوقع نفس المستوى العمليات للتجديد التاسع للموارد.

3- والهدف الشامل لاستثمارات الصندوق هو تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي وزيادة دخولهم وتعزيز صمودهم.

4- وأما أدوات الاستثمارات التي يستخدمها الصندوق، فهي البرامج والمشروعات التي يساعد الصندوق الحكومات والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من أصحاب المصلحة على إعدادها وتنفيذها.

5- وتتوجه العمليات القطرية للصندوق بإطاره الاستراتيجي الذي يحدّث بصورة منتظمة، وبجملة من السياسات التي أعدها الصندوق. ويصوغ الإطار الاستراتيجي للصندوق الغاية الإجمالية والأهداف الاستراتيجية للصندوق، ومجالات التركيز المواضيعي لعملياته، ومبادئ انخراطه.

6- ويعتبر الصندوق توسيع نطاق نتائجه وأثره مهمة حاسمة. وبالتالي فهو يرى في الشراكات وحوار السياسات المحور الأساسي لتحقيق هذه الأهداف. ومن خلال شراكاته وتدابير التمويل المشترك، يسعى الصندوق لاستقطاب موارده الخاصة وخبراته ومعرفته، وكلها أمور ضرورية وأساسية للوصول إلى تحقيق أثر موسع النطاق.

7- ويحكم تخصيص موارد الصندوق من القروض والمنح للبلدان الإفرادية نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ويستند هذا النظام إلى قواعد، ويستخدم صيغة تشمل قياسات لاحتياجات البلدان ولأدائها.

8- ويعتبر الصندوق الحضور القطري الفعال أمرا ضروريا، وبناء عليه، فقد سرّع من لا مركزية تنظيمه كجزء من جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي باشر به عام 2009. وهو يمتلك حاليا 40 مكتبا قطريا، ويخطط لإضافة 10 مكاتب قطرية أخرى. كذلك فقد أولى الصندوق أولوية قصوى للتطوير المستمر **لخبرته التقنية** الخاصة به. وهو حاليا بصدد إعادة تنظيم قدرته الاستشارية التقنية لدعم عمل الشُعب الإقليمية بفعالية أكبر.

9- وتتلقى العمليات القطرية في الصندوق الدعم من منصة لإيصال الخدمات تتألف من الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من خدمات دعم الأعمال. ومن خلال جدول أعمال الإصلاح والتغيير، أجرى الصندوق سلسلة من التغييرات على مستوى المنظمة، ومن الإصلاحات لعمليات أعماله.

10- ومن الأهمية القصوى للصندوق إطار إدارة النتائج فيه الذي يمكّن من قياس مخرجات ونتائج عملياته والتعلم من المشروعات والبرامج التي يمولها. كما تعتبر نظم الرصد والتقييم في المشروعات مكونات أساسية فيها لأنها توفر البيانات على الدوام، وتغذي إطار إدارة النتائج. وبموجب التجديد التاسع للموارد، أدخلت سلسلة من التحسينات لتعزيز إطار قياس إدارة النتائج، بما في ذلك الشروع ببرنامج لدراسات تقييم الأثر عام 2013.

إيصال البرامج والمشروعات

11- يتألف نظام الصندوق لإيصال البرامج والمشروعات من حلقة تبدأ بتجهيز برنامج أو مشروع واستهلاله، والدفع بتنفيذه، وإنجازه، ومتابعته. وتستند البرامج القطرية للصندوق على مبدأ جوهري يتمثل في ضرورة أن تشكل استراتيجية التنمية الريفية والزراعية للبلد المعني حجر الزاوية، وأن تقود المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق في هذا البلد.

12- تبدأ عمليات الصندوق في بلد ما بصياغة برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية والاتفاق عليه. ويعتبر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نتاجا مشتركا للحكومة والصندوق وغيرهما من أصحاب المصلحة والشركاء. ويتم تصميم المشروعات التي يمولها الصندوق والسياسات التي يسعى إلى استقطاب التأييد لها على الصعيد القطري، بما يتواءم مع أهدافه المنصوص عليها في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما يقودها أيضا الإطار الاستراتيجي للصندوق نفسه وسياساته الخاصة به.

13- ومن العناصر الهامة في عملية تصميم المشروعات عمليتا تعزيز الجودة وضمان الجودة اللتان يجريهما الصندوق على كل مشروع من مشروعاته. وتهدف هاتان العمليتان إلى تحسين جودة المشروعات لضمان أن يكون تصميم المشروعات والمشورة السياسية على أعلى مستوى ممكن.

14- للمشروعات المصادق عليها خطة تمويلية تتضمن قرضا أو منحة من الصندوق مع ترتيبات التمويل المشترك. وتتفاوت شروط تمويل الصندوق تبعا لمستوى الدخل في البلاد، وهي تتضمن منحا بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، وقروضا بشروط تيسيرية للغاية، وقروضا بشروط متوسطة وعادية.

15- وبهدف مساعدة الحكومة على تنفيذ المشروع كما هو مصمم، ولضمان صرف الأموال وفقا لخطط التمويل المتفق عليها، يشرف موظفو الصندوق على كل مشروع من هذه المشروعات. وقد تزايدت كثافة إشراف الصندوق المباشر في السنوات الأخيرة، حيث بدأ الصندوق بتوفير دعم أكبر للتنفيذ للمساعدة على حل المشاكل، ومتابعة المشورة السياساتية. وقد كان ذلك ممكنا بصورة جزئية بفضل توسيع الحضور القطري للصندوق.

16- تتراوح فترات تنفيذ المشروعات نمطيا من أربع إلى ثماني سنوات، يتبعها تقييم. ويجري تقييم للنتائج والأثر، بما في ذلك أثر المشورة السياساتية الموفرة، من قبل إدارة الصندوق والحكومة المعنية، وبعدئذ يخضع هذا

التقييم للتثبت من صحته من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق، ومن ثم تغذي **نتائج تقديرات إنجاز المشروعات** تصميم العمليات اللاحقة للصندوق في البلد المعني، وقاعدة المعرفة المؤسسية الخاصة به.

منصة إيصال خدمات الصندوق

17- توفر منصة إيصال الخدمات في الصندوق الخدمات الضرورية التي تمكن الصندوق من إيصال مشروعاته وبرامجه. وتتضمن مثل هذه الخدمات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من خدمات دعم الأعمال، مثل السفر والتوريد. وبموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح المطلق عام 2009، أدخل الصندوق عددا من التغييرات والإجراءات على مستوى المنظمة لتحسين جودة عمليات الأعمال فيه، ولاحتواء النفقات، وتعزيز الفعالية والكفاءة المؤسستين. وستناقش جميع هذه الأمور أدناه.

18- **الإدارة المالية.** من بين التغييرات الرئيسية في المنظمة، إيجاد دائرة منفصلة للعمليات المالية عام 2011 لتعزيز الإدارة المالية ودعم العمليات القطرية للصندوق. إضافة إلى ذلك، تعززت وحدة الميزانية بصورة كبيرة لتمكينها من القيام بعملية إعداد لميزانية أكثر استراتيجية وتركيزا على النتائج، ولتخصيص موارد الميزانية بصورة أمثل، وتعزيز الإدارة اليومية لها.

19- **إدارة الموارد البشرية.** أدخل الصندوق سلسلة من الإصلاحات لموارده البشرية بموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح، حيث أجريت عملية لمراجعة الوظائف عامي 2010–2011 لوضع خرائط لهيكلية وتوزيع الموظفين في الصندوق. وتم جمع المعلومات لتمكين الصندوق من إجراء تخطيط استراتيجي سنوي لقوة العمل فيه، ونتيجة لهاتين المبادرتين، رشّد الصندوق من موظفيه في الوحدات التنظيمية، بما يتماشى مع احتياجاته الاستراتيجية واحتياجات أعماله.

20- **نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق حاسما لتشغيل كفؤ لنموذج عمله، سواء على مستوى إيصال البرامج والمشروعات، أو بالنسبة لمنصة إيصال الخدمات. وقيد التنفيذ حاليا إجراء لرفع سوية هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق، وذلك بموجب التجديد التاسع للموارد. ويتوقع لهذه العملية أن تؤدي إلى تبسيط كبير في عمليات أعمال الصندوق، مما سينجم عنه مكاسب كبيرة في الكفاءة بنهاية فترة التجديد التاسع للموارد.

فعالية وكفاءة نموذج عمل الصندوق

21- بفضل نموذج عمله، يتمكن الصندوق من الوصول إلى نسبة متزايدة من السكان المستهدفين لديه، ويخلف أثرا أكبر على الفقر الريفي والأمن الغذائي والتغذوي للأسر الفقيرة. وقد أدى نموذج العمل إلى إيصال أكثر كفاءة لبرنامج الصندوق من القروض والمنح حيث تمكن الصندوق من إيصال برنامج قروض ومنح أكبر بكثير، مع إبقاء ميزانيته الإدارية على نفس المستوى.

22- **المساهمات في البرامج القطرية ومخرجات المشروعات.** عرض تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عام 2013 بيانات عن 253 مشروعا نشطا عام 2012. وبلغ العدد الإجمالي للمستفيدين من المشروعات التي دعمها الصندوق عام 2012 بحدود 78.7 مليون شخص – أي بزيادة قدرها 33 بالمائة عن عام 2011، مع بلوغ حوالي 87 بالمائة من الهدف الموضوع لعام 2015، البالغ 90 مليون شخص. وأما نسبة النساء

المستفيدات، فقد ارتفعت ليصل التوزيع الإجمالي بين الرجال والنساء بحدود 51 إلى 49 بالمائة على التوالي حاليا.

23- يصل الالتزام المالي الإجمالي للمشروعات قيد التنفيذ حاليا إلى حدود 12.3 مليار دولار أمريكي، تبلغ حصة الصندوق منها 5.4 مليار دولار أمريكي. أما المساهمون الآخرون فهم المؤسسات المالية والحكومات المحلية (3.9 مليار دولار أمريكي، 32 بالمائة)، والجهات الدولية المشاركة في التمويل (2.9 مليار دولار أمريكي، 24 بالمائة).

24- وباستخدام مصفوفة أداء المشروعات للمشروعات المرضية إلى حد ما أو الأفضل من ذلك، يظهر تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 خلال الأربع سنوات الماضية (2010–2013)، تحسنا كبيرا في أداء المشروعات لجهة أثرها على الفقر الريفي. وفيما يتعلق بالأهداف الموضوعة لعام 2015، فقد تجاوزت معظم المؤشرات، باستثناء مؤشر الكفاءة الاقتصادية للمشروعات، الأهداف الموضوعة لها أو كانت على الطريق الصحيح لبلوغها بحلول عام 2015.

25- **كفاءة نموذج الأعمال.** تشير البيانات إلى تحسن نسبة الكفاءة في الصندوق – التي تعرف بنسبة الميزانية الإدارية إلى حجم برنامج القروض والمنح – بصورة معتبرة، إذ تراجعت من 16 بالمائة عام 2007 إلى 12 بالمائة عام 2013. وتشير الإسقاطات إلى احتمال تراجعها بصورة أكبر عامي 2014 و2015. والسبب في هذه التحسينات هو التوسع الكبير لبرنامج القروض والمنح وبرنامج العمل على مدى السنوات السبع الماضية، مع تراجع في الميزانية الإدارية بحيث لم تشهد أية زيادة على الإطلاق، أو كانت الزيادة طفيفة للغاية.

تعزيز نموذج عمل الصندوق

26- من الواضح من نتائج التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق المعروضة أعلاه، تمكن الصندوق على مدى السنوات الماضية من بناء نموذج أعمال فعال وكفؤ. وعلى الرغم من هذا التقدم المحرز، إلا أن الصندوق ما زال بحاجة إلى اتخاذ المزيد من الإجراءات لتعزيز نموذج عمله في فترة التجديد العاشر للموارد لتعزيز المكاسب، وضمان كونه مجهزا على أفضل وجه للاستجابة للفرص المتنامية والتحديات الناشئة.

27- ولن تتضمن هذه الخطوات أية نهج جديدة درامية. وعوضا عن ذلك، يقترح تعزيز المبادرات المتخذة في السنوات الماضية، وتعميم بعض النهج الرئيسية مثل توسيع النطاق، مما تم العمل به واختباره لبعض الوقت. وسنناقش فيما يلي الإجراءات الرئيسية المقترحة للتجديد العاشر لموارد الصندوق.

28- سيتخذ الصندوق إجراءات إضافية لتوسيع نطاق البرامج والمشروعات المستدامة بصورة فعالة من خلال إدراج توسيع النطاق في تصميم المشروعات. وسوف يوسع الصندوق أيضا ويعمق من حواره القطري وانخراطه في المداولات العالمية بشأن السياسات. كما سيرسي شراكات أوسع وأكثر فعالية مما هو ضروري لتوسيع النطاق واستقطاب الموارد المالية والخبرات والمعرفة للصندوق. وسوف يسعى الصندوق جاهدا لتحسين تمايز العمل الذي يقوم **به** في البلدان متوسطة الدخل والدول الهشة. وفي أعقاب الاستعراض الجاري لبرنامج منح الصندوق، سوف يطور الصندوق سياسة جديدة للمنح لضمان استخدام أكثر استراتيجية للموارد. وسوف يعزز الصندوق من توليد المعرفة وتقاسمها، ويجري المزيد من الرصد والتقييم الفعالين

واستخدام النتائج في تحليل الأثر. كذلك سيتخذ الصندوق الإجراءات اللازمة لتحسين فعالية المشروعات؛ وتعزيز هيكلية التمايز بين الجنسين فيه؛ وتعميم التأقلم مع تغير المناخ في جميع عملياته؛ وتطوير أدوات جديدة لتوسيع الانخراط مع القطاع الخاص؛ وتعزيز التعاون الثلاثي والتعاون بين دول الجنوب.

29- وسيخضع نموذج إيصال الخدمات في الصندوق لتعزيز مستمر: إذ سيتم تعزيز **الإدارة المالية**، بما في ذلك إدارة المخاطر؛ وستستمر تقوية الإصلاحات في **الموارد البشرية** وهيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف رفع سويتها. وسيستمر تبسيط خدمات دعم الأعمال الأخرى لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة وفعالية التكاليف. كما سيضمن تبني إطار جديد لقياس النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد بقاء الصندوق متسما بالتركيز على النتائج والأثر.

النواتج المتوقعة

30- بالنسبة للتجديد التاسع للموارد، وضع الصندوق هدفا يتمثل في الوصول إلى 90 مليون شخص، وتخليص 80 مليوناً منهم من قبضة الفقر بحلول عام 2015. ومع أن تحقيق هذا الهدف لم يتحدد بعد، إلا أن وثيقة برنامج عمل التجديد العاشر للموارد قد حددت هدفا مبدئيا **للأثر** يتراوح بين 70 إلى 90 مليون شخص ممن سيتم تخليصهم من قبضة الفقر اعتمادا على مستوى التجديد العاشر للموارد الذي سيتفق عليه بين الدول الأعضاء.

تعزيز نموذج عمل الصندوق لأغراض التحول الريفي الشمولي المستدام

أولا- مقدمة

1- خلال الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، طلب أعضاء الهيئة من الصندوق إعداد وثيقة عن نموذج عمله كي ينظر فيها أعضاء الهيئة في الدورة الثانية المقررة في يونيو/حزيران 2014. وتستجيب هذه الوثيقة لذلك الطلب. وهي تعرض نموذج عمل الصندوق الذي يقصد به الوسيلة التي يستخدمها لإيصال برنامج عمله لأغراض تحقيق رؤيته المتمثلة في الحد من الفقر الريفي وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي، علاوة على تعزيز صمود السكان الريفيين الفقراء. كذلك ستناقش هذه الوثيقة السبيل الذي يخطط له الصندوق لتعزيز نموذج عمله في فترة التجديد العاشر للموارد، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الصندوق لأغراض تحقيق الأثر الموسع النطاق. وقد تم إعداد وثيقة أخرى منفصلة عن الرؤية الاستراتيجية للصندوق للفترة 2015-2025، وهي توفر التوجه والإطار العريض لنموذج عمل الصندوق، علاوة على برنامج العمل المقترح لفترة التجديد العاشر للموارد الذي يعرض أيضا في وثيقة منفصلة.

2- نظمت هذه الوثيقة على النحو التالي. يعرض المقطع الثاني منها الخصائص الأساسية لنموذج عمل الصندوق الحالي، في حين يناقش المقطع الثالث بإيجاز فعالية وكفاءة نموذج عمل الصندوق[1] ويقترح المقطع الرابع تعزيز نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد العاشر للموارد، مغطيا كلا من إيصال المشروعات والبرامج، ومنصة إيصال خدمات الصندوق. ويحدد المقطع الخامس بإيجاز المخرجات المتوقعة من التجديد العاشر لموارد الصندوق، في حين يعرض المقطع السادس بعض الاستنتاجات العامة.

ثانيا- نموذج عمل الصندوق

ألف- العناصر الرئيسية لنموذج العمل

3- يتمثل العمل الجوهري في الصندوق في تعبئة الموارد المالية من دوله الأعضاء ومن الحكومات والأسر الريفية والقطاع الخاص لأغراض الاستثمارات في السكان الريفيين وفي التنمية الزراعية والريفية. وأما الغاية الشاملة له، والتي تتسق مع مهمة الصندوق الأصلية، فهي تمكين السكان الريفيين الفقراء من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي ورفع دخولهم وتعزيز صمودهم[2].

4- وتتمثل الوسائل التي يستخدمها الصندوق لاستثماراته في البرامج والمشروعات التي يساعد الحكومات والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من أصحاب المصلحة على إعدادها وتنفيذها. وتجمع المشروعات التي يدعمها الصندوق بين التمويل والمعرفة والانخراط السياساتي بالاستناد إلى خبرة الصندوق

[1] للرجوع إلى مناقشة أكثر تفصيلا، يرجى الاطلاع على وثيقة "استعراض منتصف فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق" (الوثيقة IFAD10/1/R.2) الموزعة أثناء الدورة الأولى لهيئة المشاورات.

[2] انظر الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2011-2015.

الخاصة والدروس المستفادة من أفضل الممارسات في أماكن أخرى. وهذه التوليفة من التمويل، مع المعرفة بالتنمية الريفية والزراعية التي تركز على المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، هي ما يجعل تدخلات الصندوق فريدة من نوعها. وتعتبر دورة المشروعات والبرامج التي يستخدمها الصندوق لتوفير دعمه التقني والمالي واحدة من الأعمدة الرئيسية لنموذج عمل الصندوق مما سيناقش بصورة أكثر تفصيلا أدناه.

5- يعبئ الصندوق **الموارد** من الحكومات الأعضاء فيه ومن المؤسسات الأخرى من خلال: (1) عملية تجديد الموارد كل ثلاث سنوات؛ (2) الأموال التكميلية التي قد توفرها الدول الأعضاء والمؤسسات الأخرى لدعم مشروعات ومبادرات مخصوصة؛ (3) القروض السيادية المقدمة للصندوق. وقد نجح الصندوق في تعبئة حجوم أكبر من الموارد بصورة متزايدة. ومع موارده الداخلية الخاصة، مكنت الموارد الخارجية للصندوق من تمويل برنامج للقروض والمنح قدره 3 مليارات دولار أمريكي في فترة التجديد الثامن للموارد. ويتوقع نفس المستوى من العمليات للتجديد التاسع للموارد.

6- ينظر الصندوق إلى توسيع نطاق نتائجه **وأثره** كمهمة حاسمة. وبالتالي فهو يرى في إرساء الشراكات وحوار السياسات أمرا ضروريا لتحقيق أهدافه، مؤكدا على الهدف التحفيزي للصندوق. ومن خلال مثل هذه **الشراكات وإجراءات التمويل المشترك**، يسعى الصندوق لاستقطاب موارده الخاصة وخبرته ومعرفته مما هو ضروري لتحقيق أثر موسع النطاق.

7- تستهدي العمليات القطرية للصندوق على المستوى الأعلى بالإطار الاستراتيجي الذي يخضع للتحديث بصورة منتظمة. ويوفر الإطار الاستراتيجي الغاية الشاملة والأهداف الاستراتيجية للصندوق، ومجالات التركيز المواضيعي لعملياته، ومبادئ الانخراط التي يتبعها. وبالإضافة إلى الإطار الاستراتيجي، تم إعداد وتحديث جملة من سياسات الصندوق واستراتيجياته على مدى السنين – مثل المبادئ التوجيهية والسياسة الخاصة بالتمايز بين الجنسين، واستراتيجية القطاع الخاص، وسياسة الشعوب الأصلية – وهي توجه تدخلات الصندوق في مجالات مواضيعية محددة.

8- وبصورة مشابهة للمؤسسات المالية الدولية الأخرى، يحكم تخصيص موارد الصندوق من القروض والمنح للبلدان الإفرادية نظام تخصيص الموارد على أساس **الأداء** الذي يتبعه. ويستخدم هذا النظام المستند إلى القواعد صيغة تدرج قياسات للاحتياجات القطرية (مقاسة بتعداد السكان، ووسطي الدخل الوطني الإجمالي للفرد الواحد)، والأداء القطري (الإطار السياساتي العريض وسياسة التنمية الريفية وأداء الحافظة). وبموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، يتم سنويا وضع مخصصات الموارد في دورات مدتها ثلاث سنوات (توازي فترات تجديدات موارد الصندوق). وينفرد نهج الصندوق في أنه يضم بندا خاصا بأداء القطاع الريفي الذي يعتبر وزنه الترجيحي كبيرا في التقدير الإجمالي للسياسات والمؤسسات القطرية.

9- ومن وجهة نظر الصندوق، فإن الحضور القطري الفعال أمر ضروري لعمله. ويعتبر الموظفون والمستشارون الذين يوجد مقار عملهم في الميدان أكثر فعالية في توفير الدعم المستمر للمشورة السياساتية، وتصميم المشروعات، والإشراف عليها، وبناء الشراكات. ونظرا لذلك، فقد سرّع الصندوق من اللامركزية المنظمة كجزء من جدول أعمال الإصلاح والتغيير الذي أطلقه عام 2009. ويمتلك الصندوق حاليا 40 مكتبا قطريا، ويخطط لإضافة عشرة مكاتب أخرى. وحيث أن الصندوق يعمل في 97 بلدا، ترمي هذه الخطة إلى تخديم نصف هذه البلدان بصورة مباشرة من خلال المكاتب القطرية. ويضم النصف الثاني

المتبقي من المشروعات بلدانا تمتلك برامج صغيرة، وبرامج قطرية يمكن التعامل معها بسهولة من خلال مكتب في بلد مجاور، أو بلد يمكن التعامل مع برنامجه بصورة سهلة من مقر الصندوق في روما.

10- يولي الصندوق أهمية عالية لتطويره المستمر لخبرته التقنية الخاصة به. وهو حاليا بصدد إعادة تنظيم قدرات الاستشارة التقنية لديه من خلال شعبة السياسات والمشورة التقنية، وشعبة البيئة وتغير المناخ دعما لعمل الشعب الإقليمية. ويتم إدماج الفرق التقنية ضمن فرق الإدارة القطرية، وقد تم توسيع الخبرة في الصندوق إلى مجالات رئيسية يعد الطلب عليها عاليا للحد من الاعتماد على المستشارين، ولتعزيز الإبقاء على المعرفة ضمن الصندوق. وسيتم السعي لاتباع النهج الجديد بموجب التجديد العاشر للموارد، مع التركيز على توفير مساندة تقنية أفضل لمكاتب الصندوق القطرية.

11- تدعم العمليات القطرية للصندوق منصة لإيصال الخدمات فيه تتألف من الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من خدمات دعم الأعمال. وتشكل منصة إيصال الخدمات عمودا آخر من الأعمدة الرئيسية في نموذج عمل الصندوق. ومن خلال جدول أعمال التغيير والاصلاح، أجرى الصندوق سلسلة من التغييرات على مستوى المنظمة وأدخل إصلاحات على عمليات أعماله لتعزيز منصة إيصال الخدمات.

12- وبموجب التجديد التاسع للموارد، يتم حاليا إدخال سلسلة من التحسينات لتعزيز إطار إدارة النتائج، بما في ذلك إطلاق برنامج عام 2013 لدراسات تقييم الأثر. ويتم الإبلاغ عن البيانات المجموعة من إطار إدارة النتائج، وما ينجم عنها من تحليل، في التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يعرض على المجلس التنفيذي.[3] وتغذي المعرفة المطورة من خلال جمع وتحليل مثل هذه البيانات تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات المستقبلية والمشورة السياساتية، كما أنها توفر التغذية الراجعة لقاعدة المعارف في الصندوق، وتسهم في عمل الصندوق في بلدان أخرى.

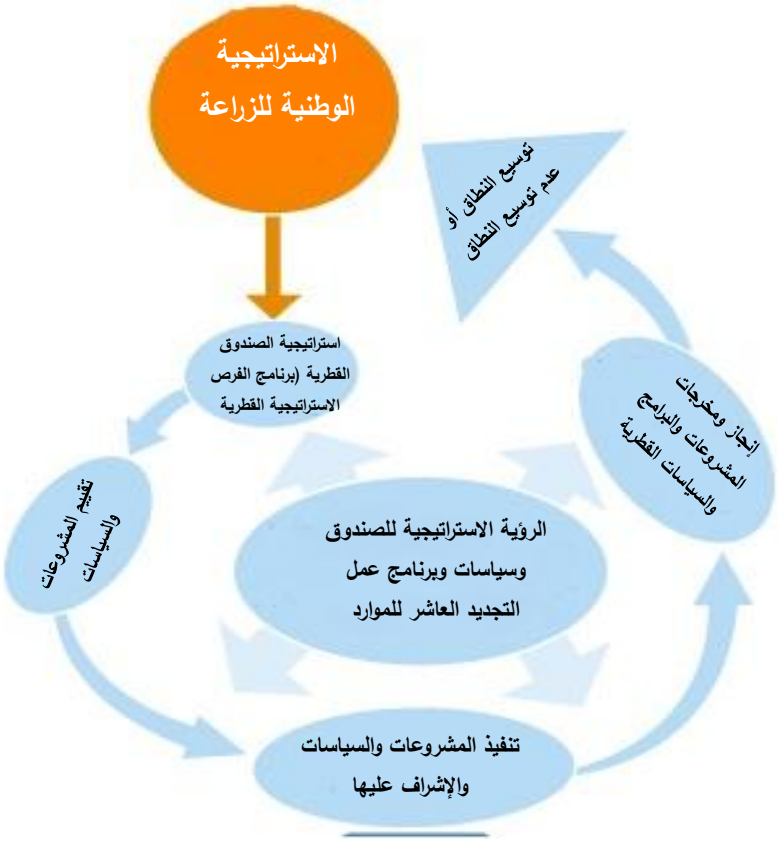
باء- إيصال المشروعات والبرامج – دورة مشروعات وبرامج الصندوق

13- **الاستراتيجية القطرية.** يعرض الشكل 1 أدناه دورة المشروعات والسياسات والبرامج، وهو يغطي الدورة التي تبدأ من صياغة المشروعات والبرامج القطرية، إلى إنجازها ومتابعتها.

[3] انظر آخر تقرير من هذه التقارير EB 2013/110/R.12, Add.1 and Corr. 1.

الشكل 1

دورة المشروعات والبرامج في الصندوق



14- **تستند عمليات الصندوق القطرية على مبدأ جوهري ينص على وجوب أن تكون الاستراتيجية القطرية للتنمية الزراعية والريفية حجر الزاوية والمحرك الأساسي للمشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق.** وحيث أن تحديات التنمية الريفية والزراعية، علاوة على التحديات التي يفرضها الحد من الفقر الريفي فريدة من نوعها في كل بلد، لا بد لعمل الصندوق على المستوى القطري من أن يبدأ بالضرورة مع خطط التنمية الخاصة بالبلد المعني ذاته، ومع استراتيجيته للحد من الفقر. وباستطاعة مثل هذا النهج أن يمكن الصندوق من الاستجابة لخطط واحتياجات التنمية الخاصة بكل قطر على حدة على كل من المستويين الوطني والمحلي. علاوة على ذلك، وبحكم كون الملكية القطرية ضرورية لنجاح أي خطة أو برنامج، يعتقد الصندوق بأن تأصيل دعمه ضمن برامج التنمية الزراعية والقطرية الخاصة بالبلد المعني، هي السبيل الوحيد لضمان أن يحقق دعم الصندوق بالفعل الأهداف والنتائج المتوخاة منه.[5]

[4] غالبا ما يطلب من الصندوق توفير المساعدة التقنية عندما تقوم البلدان بصياغة سياساتها الزراعية أو شبه القطاعية. وتوفر مثل هذه المناسبات للصندوق الفرصة لإتاحة خبراته والدروس التي تعلمها من عملياته، علاوة على أفضل الممارسات المستقاة من الشركاء الإنمائيين الآخرين. ومن الشواهد الأخيرة على هذا التوجه المساعدة التي وفرها الصندوق لحكومة أوغندا في صياغة سياسة التمويل الريفي/التمويل الريفي الصغري في البلاد.

[5] نجم هذا النهج عن تلقي الصندوق لدرجات عالية في تقديرات تواؤمه مع البرامج القطرية بموجب جدول أعمال باريس، والتغذية الراجعة الإيجابية من المسوحات التي أجريت للزبائن في البلدان النامية (انظر الوثيقة IFAD10/1/R.2 على الرابط: IFAD at the Midterm of the Ninth Replenishment).

15- وفي حين يسعى الصندوق إلى الاستجابة لاحتياجات وخطط البلد، يتوجب بالضرورة توجيه مساهماته بإطاره الاستراتيجي وسياساته الخاصة به أيضا. وبالفعل وكما يظهر الشكل 1، هنالك تداخل بين خطط التنمية الزراعية للقطر المعني ومساهمات الصندوق المحتملة المالية والتقنية مما ينجم عنه صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والاتفاق عليه. ويعد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نتاج مشترك للحكومة والصندوق وغيرهما من أصحاب المصلحة والشركاء، بما في ذلك في معظم الحالات جهات مانحة أخرى.

16- يوفر برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج إطارا عاما للعمليات القطرية في الصندوق، وهو يحدد النتائج التي يسعى الصندوق وشركاؤه في البلد المعني إلى تحقيقها. ويصف الإجراءات التي تتخذ لتحقيق هذه النتائج. وهي تتألف من السياسات والبرامج والمشروعات التي سيدعمها كل من البلد والصندوق وغيرهما من الشركاء الإنمائيين الآخرين في البلاد. ويشير برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضا إلى الموارد المالية التي ستوفرها جميع هذه الجهات، وهو يعد لفترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات للبلدان التي للصندوق فيها عمليات كبيرة.

17- **تصميم المشروعات والسياسات.** تصمم المشروعات التي يمولها الصندوق والسياسات التي يحاول استقطاب التأييد لها على المستوى القطري بأسلوب يتسق مع الأهداف الموضوعة في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ولا يصمم الصندوق المشروعات أو يصوغ التوصيات السياساتية وحده، وإنما يتم هذا التصميم والصياغة بصورة متزايدة من قبل أفرقة تقاد محليا تتضمن موظفين من الصندوق ومستشارين، علاوة على موظفين من الوكالات المانحة الأخرى، ومن القطاع الخاص وبصورة متزايدة. ويتوقع لمثل هؤلاء الشركاء أن يشاركوا في تمويل المشروعات، وأن يدعموا أيضا السياسات المعدة بصورة مشتركة.

18- ومن العناصر الهامة في عملية تصميم المشروعات عمليتا تعزيز الجودة وضمان الجودة اللتان يقوم بهما الصندوق لكل مشروع. وتهدف هاتان العمليتان إلى تحسين جودة المشروعات لضمان أن يكون تصميم المشروعات والمشورة السياساتية في أعلى مستوى ممكن. وبعد عملية تعزيز الجودة التي يجريها الصندوق نفسه، والتي تم إصلاحها مؤخرا لتغدو أكثر استجابة ودعما لاحتياجات الأفرقة القطرية، يتم التثبت من تصميم المشروع من قبل مستشارين مستقلين، وهو ما يطلق عليه اسم عملية ضمان الجودة قبل عرضها على المجلس التنفيذي في الصندوق. وأما المشروعات والمشورات السياساتية التي تفتقر إلى شيء ما، فيتم رفضها أو إرجاعها مرة ثانية لإعادة التصميم.

19- توضع للمشروعات المصادق عليها خطة تمويل تتضمن قرضا أو منحة من الصندوق، مع تدابير التمويل المشترك. وتتفاوت الشروط المالية لتمويل الصندوق اعتمادا على مستوى الدخل في البلد. فبالنسبة للبلدان منخفضة الدخل، يوفر الصندوق إما **منحا** للبلدان المؤهلة لتلقي المنح بموجب إطار القدرة على تحمل الديون[6]، أو قروضا بشروط تيسيرية للغاية تماثل الشروط التي تعتمدها المؤسسة الدولية للتنمية. وبالنسبة للبلدان متوسطة الدخل، يوفر الصندوق قروضا بشروط عادية تقترب من أسعار الفائدة السوقية وتتجاوز

[6] أدخل إطار القدرة على تحمل الديون إلى الصندوق عام 2005، وهو إطار معياري طوره بصورة مشتركة كل من البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي لإجراء تحليلات عامة وتحليلات للقدرة على تحمل الديون في البلدان منخفضة الدخل، وهو يهدف إلى المساعدة في توجيه قرارات الإقراض لهذه الدول، وتوفير المشورة لإقراض الدائنين ولقرارات تخصيص المنح.

بقليل سعر الفائدة المعمول به بين مصارف لندن[7]. ويوفر الصندوق أيضا قروضا بشروط متوسطة للبلدان التي يقع فيها وسطي الدخل الوطني الإجمالي بين البلدان المؤهلة للاستفادة من تمويل للمؤسسة الدولية للتنمية فقط، والبلدان متوسطة الدخل. ولا بد من توفير 60 بالمائة من تمويل الصندوق على الأقل بشروط تيسيرية للغاية أو كمنح.

20- **تنفيذ المشروعات والسياسات**. يتم بصورة متزايدة إدراج المشورة السياساتية والمتابعة كجزء من تصميم المشروع والاستراتيجية القطرية. وما أن يتم التوصل إلى اتفاق بين فريق المشروع في الصندوق والحكومة حول التصميم النهائي للمشروع، حتى يعرض على المجلس التنفيذي في الصندوق للموافقة النهائية عليه. وبصورة متزايدة، يتم إدراج المشورة السياساتية والمتابعة كجزء من تصميم المشروع والاستراتيجية الوطنية. وبعد موافقة المجلس التنفيذي على مقترح المشروع الجديد يبدأ التنفيذ. وعلى الدوام، تضطلع حكومة البلد المعني والسلطات المحلية بالمسؤولية عن تنفيذ المشروعات والبرامج. وبموافقة الحكومة، يمكن في بعض الأحيان التفويض بمسؤولية التنفيذ إلى منظمة غير حكومية أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص.

21- **الإشراف ودعم التنفيذ**. بهدف مساعدة الحكومة على تنفيذ المشروع كما هو مخطط له، ولضمان أن يكون إنفاق الأموال المخصصة له بما يتماشى مع خطة التمويل المتفق عليها، يشرف موظفو الصندوق على كل مشروع من مشروعاته.[8] وتزايدت كثافة إشراف الصندوق في السنوات الأخيرة، حيث بدأ الصندوق بتوفير دعم أكبر للتنفيذ للمساعدة على حل المشاكل ومتابعة المشورة السياساتية. وتتضمن عملية الإشراف أيضا تحريات مالية حول الإدارة المالية للمشروع والمحاسبة، ومراجعة الحسابات، والتوريد، وفعالية الإدارة، إضافة إلى إجراءات محاربة الفساد. ويتم إعداد تقارير الإشراف لكل مشروع بحيث تستند بصورة جزئية إلى البيانات التي جمعها موظفو الصندوق من نظم الرصد والتقييم الموضوعة لكل مشروع.[9]

22- كان تعزيز الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق ممكنا إلى حد ما بسبب توسيع حضوره القطري. وقد لاحظ الصندوق أن الإشراف ودعم التنفيذ، علاوة على المشورة السياساتية تكون أكثر فعالية عند توفيرها على أساس مستمر. وبالتالي فإن الحضور القطري الفعال ضروري لمثل هذا الدعم.[10] وقد غيّر الإشراف على المشروعات الذي يقوم به موظفو الصندوق من طبيعة العلاقة بين الصندوق والحكومات المقترضة. كما

---

[7] يستند سعر الفائدة الإشاري الذي يطبقه الصندوق على القروض المقدمة بشروط غير تيسيرية للغاية على سعر الفائدة المركب لمدة ستة أشهر لسعر الفائدة بين مصارف لندن المطبق على تركيبة حقوق السحب الخاصة زائد هامش متفاوت. وأما الهامش الذي يطبقه الصندوق فهو الوسطي الترجيحي للهوامش التي يطبقها البنك الدولي للإنشاء والتعمير على قروضه الممنوحة بأسعار فائدة متفاوتة لنفس الفصل.

[8] تم إدخال الإشراف المباشر من قبل موظفي الصندوق خلال التجديد السابع للموارد كجزء من تغيير جذري في نموذج عمل الصندوق. وقبل عام 2005، كان الصندوق يوكل للمؤسسات المتعاونة مهمة الإشراف على المشروعات التي يمولها، وبالتالي كان انخراطه فيها يقتصر على توفير التمويل.

[9] أشار تقرير تقييم حديث أعده مكتب التقييم المستقل أن قرار الصندوق بالإضطلاع بمسؤولية الإشراف المباشر على مشروعاته قد مكن الصندوق من الاقتراب أكثر من أرض الواقع وفهم السياق القطري بصورة أتم، كما يسر أيضا من المتابعة المباشرة مع الوكالات المنفذة، وحل المشاكل بصورة أسرع. إضافة إلى ذلك فقد سمح للصندوق بتحقيق تعاون أوثق مع الشركاء الآخرين، وبرعاية الشراكات التي أرساها مع أصحاب المصلحة المتعددين. مكتب التقييم المستقل في الصندوق، "الإشراف المباشر ودعم التنفيذ: موجز تقييمي". التقرير رقم 2572، يوليو/تموز 2012.

[10] انظر EC 2013/81/W.P.7, Add.1 and below, para. 21 – IFAD Country Presence Strategy 2014-2015 .

مكّن الصندوق من توسيع تعاونه ليتجاوز مجرد التمويل، بحيث يغدو الصندوق شريكا أكثر قوة وقدرة على توفير الدعم الفعال للتنفيذ والمشورة السياساتية للحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة.

23- **إنجاز المشروعات.** في نهاية فترات تنفيذ المشروعات، التي تمتد عادة ما بين أربع إلى ثماني سنوات اعتمادا على المشروع، يقيّم المشروع عند إنجازه (انظر الشكل 1)، ويجرى تقييم لنتائج وأثر المشروع من قبل إدارة الصندوق والحكومة (التقييم الذاتي)، بعدئذ يتم التثبت منه من قبل مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وتتضمن مثل هذه التقييمات حاليا تقديرا للأثر الذي يخلفه المشروع وللمشورة السياساتية المقدمة. ويتم الإبلاغ عن النتائج من خلال التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يعرض على المجلس التنفيذي. ويقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق بالإبلاغ بصورة منفصلة إلى المجلس التنفيذي من خلال تقريره السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق. وتغذي تقديرات نتائج إنجاز المشروعات أيضا تصميم تدخلات الصندوق المستقبلية في البلد المعني، علاوة على قاعدة معرفته المؤسسية.

جيم- منصة إيصال خدمات الصندوق

24- توفر منصة إيصال خدمات الصندوق الخدمات الضرورية التي تمكن الصندوق من إيصال برامجه ومشروعاته. وتتضمن مثل هذه الخدمات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من خدمات دعم الأعمال، مثل السفر، والتوريد. ويعد التوفير الكفؤ لمثل هذه الخدمات أمرا ضروريا لضمان قيام الصندوق بإيصال مشروعاته وبرامجه بصورة فعالة وبأقل التكاليف الممكنة، وهي أيضا حاسمة لتحقيق أهداف الفعالية التي وضعتها الدول الأعضاء للصندوق ضمن إطار إدارة قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد.

25- بموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي أطلق عام 2009، أجرى الصندوق عددا من التغييرات والإجراءات التنظيمية الرامية إلى تحسين جودة عمليات أعماله، واحتواء التكاليف وتعزيز الفعالية والكفاءة المؤسستين. مما سيناقش أدناه.

26- **الإدارة المالية.** من أهم التغييرات التي أجريت في المنظمة بفضل جدول أعمال التغيير والإصلاح، إنشاء دائرة منفصلة للعمليات المالية عام 2011 لتعزيز الإدارة المالية ودعم عمليات الصندوق القطرية. إضافة إلى ذلك، فقد تم تعزيز وحدة الميزانية بصورة كبيرة لتمكينها من إجراء العملية بصورة تتسم بقدر أكبر من الاستراتيجية والتركيز على النتائج؛ ولتخصيص موارد الميزانية بصورة أمثل، ولتعزيز الإدارة اليومية للميزانية.

27- بعد إنشاء دائرة العمليات المالية، وضعت الإدارة المالية للمشروعات تحت مسؤولية المراقب المالي لضمان فصل المسؤوليات التشغيلية والمالية. وخطت دائرة العمليات المالية خطوة أبعد في تحسين النهج الذي يستخدمه الصندوق لتوفير الدعم للإدارة المالية ولصرف الأموال للمشروعات والبرامج. وكجزء لا يتجزأ من عملية الإشراف على المشروعات، حسنت جودة الإشراف المالي الفترة الفاصلة بين الموافقة على الأموال وصرفها بحيث تقلصت بصورة كبيرة.

28- كذلك أدخلت إدارة العمليات المالية نموذجا ماليا جديدا للصندوق يستند إلى نهج التدفقات النقدية **المستدامة** الذي قرّب ممارسات الصندوق من المعيار المعتاد في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ويمكن هذا

النموذج الجديد الصندوق من تعظيم توفير الموارد الداخلية لتمويل مشروعاته وبرامجه، شريطة توفر السيولة والمتطلبات الأخرى. كذلك اتخذت الدائرة خطوات أبعد لتعزيز الإدارة المالية من خلال إنشاء وحدة جديدة للتخطيط والتحليل المالي. وتنخرط هذه الوحدة في وضع إسقاطات مالية وتحليل القرارات لضمان أن تكون آثار النماذج المالية للصندوق مأخوذة بعين الاعتبار بالكامل في قرارات تخصيص الموارد، والمزيد من جهود تعبئة الموارد وغيرها من عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتوقع إجراء تعزيز أكبر لهذه الوحدة بموجب التجديد العاشر للموارد لتمكين دائرة العمليات المالية من إدارة المخاطر المالية التي قد يواجهها الصندوق وهو يباشر بتعبئة الموارد الإضافية من خلال نهج ابتكارية.

29- **إدارة الموارد البشرية.** تعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية عنصرا رئيسيا في نموذج عمل الصندوق لأنها تؤدي إلى توزيع المهارات الصحيحة والموظفين بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، مما هو أمر حاسم للتشغيل الفعال. ولتحقيق هذا الهدف، أجرى الصندوق سلسلة من الإصلاحات في موارده البشرية بموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح، حيث أجرى عملية لمراجعة الوظائف عامي 2010–2011 لوضع خرائط لهيكلية موظفي الصندوق وتوزيعهم. ومكنت المعلومات المجموعة الصندوق من إجراء تخطيط سنوي استراتيجي لقوة العمل عامي 2012–2013 كجزء من عملية إعداد الميزانية السنوية.

30- ومكنت هاتان المبادرتان الصندوق من ترشيد موظفيه في الوحدات التنظيمية، بما يتماشى مع احتياجات أعماله. كما سمح التخطيط الاستراتيجي السنوي لقوة العمل في الصندوق بتقليص عدد المناصب في الوظائف ذات الأولوية المنخفضة، مع زيادة التوظيف في الوحدات التي تعتبر حاسمة للتشغيل الفعال لنموذج عمل الصندوق. إضافة إلى ذلك، وبما يتماشى مع توسيع المكاتب القطرية للصندوق، تم تحويل نسبة أكبر من موظفي الصندوق إلى مناصب يعين شاغلوها وطنيا، مما يسمح بوفورات كبيرة في التكاليف. كذلك مكن التخطيط الاستراتيجي لقوة عمل الصندوق من إعادة التوازن في توزيع موظفيه بين الفئة المهنية وفئة الخدمات العامة، مع تراجع كبير في الفئة الأخيرة. وبالنسبة للأنشطة الجوهرية الرئيسية، تم تقليص الاستعانة بالمستشارين، وتخصيص مهام عديدة كانت تؤدى سابقا من قبل المستشارين إلى موظفي الصندوق. وقد ساعد تعزيز برامج تدريب الموظفين تيسير هذه التحويلات.

31- **نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق حاسما لتشغيل فعال لنموذج عمله، سواء من حيث إيصال برامجه ومشروعاته أو لمنصة إيصال الخدمات فيه. وبموجب التجديد التاسع للموارد، تجري حاليا عملية كبيرة لرفع سوية هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق، وهي تتضمن إدماج المنصات الجوهرية لتكنولوجيا المعلومات، ورفع سوية برمجيات الصندوق للتمكين من تقديم دعم أكثر فعالية وكفاءة لمكاتب الصندوق القطرية، وتحسين النظم التي تدعم عمليات الرصد والتقييم التشغيليين في الصندوق؛ وتنفيذ التكنولوجيا المحمولة للسماح بالوصول إلى نظم الصندوق عبر جملة من الأجهزة مثل الهواتف الذكية والألواح الرقمية. ويتوقع لعمليات رفع السوية هذه أن تؤدي إلى تبسيط كبير في عمليات أعمال الصندوق، مما سينجم عنه مكاسب كبيرة في الكفاءة بحلول نهاية فترة التجديد التاسع للموارد.

32- **خدمات الدعم الأخرى.** بموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح، أولى الصندوق اهتماما أكبر بكثير لتحسين عمليات أعماله الداخلية، مقللا التكاليف ومقلصا من أوقات الاستجابة. وقامت جميع الوحدات

التنظيمية في الصندوق باستعراض عملها وعملياتها الإدارية بما يتماشى مع الالتزامات المعقودة بموجب التجديد التاسع للموارد. ومن الجدير بالملاحظة على وجه الخصوص الجهود الرامية إلى ما يلي: تحسين العمليات الإدارية للهيئات الرئاسية في الصندوق؛ تحسين نظام التوريد في سياق فريق التوريد المشترك للوكالات الثلاث في روما؛ ومن خلال التفويض بمزيد من السلطات للتوريد منخفض القيمة؛ والمزيد من التبسيط والتعزيز لسياسة السفر وأحكامه وعملياته، بما في ذلك تغيير القواعد الناظمة لمستحقات السفر، واستعراض عملية أعمال إدارة السجلات ومهام الأرشفة.

ثالثا– فعالية وكفاءة نموذج عمل الصندوق

33- مكّن نموذج عمل الصندوق الصندوق من الوصول إلى نسبة متزايدة من السكان المستهدفين، ومن رفع أثره في الحد من الفقر الريفي، وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي للأسر الفقيرة. وقد مكن نموذج العمل الصندوق من إيصال برنامجه من القروض والمنح بصورة أكثر كفاءة، حيث غدا الصندوق قادرا على إيصال برنامج قروض ومنح أكبر بكثير مع إبقاء ميزانيته الإدارية على نفس المستوى نسبيا. وستناقش مساهمة الصندوق في البرامج القطرية ومخرجات مشروعاته وأثرها لاحقا، وهي مسقاة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013.[11]

ألف– المساهمات في مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

34- جمع تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عام 2013 بيانات عن 253 مشروعا نشطا عام 2012. وبالنسبة للعدد الإجمالي للمستفيدين الذين وصل إليهم الصندوق، وصل العدد الإجمالي للمستفيدين من المشروعات التي يدعمها الصندوق عام 2012 إلى حدود 78.7 مليون شخص – أي بزيادة قدرها 33 بالمائة عن عام 2011، أو ما يعادل حوالي 87 بالمائة من الهدف الموضوع، وقدره 90 مليون شخص بحلول عام 2015. وتصل الالتزامات المالية الإجمالية للمشروعات قيد التنفيذ إلى حوالي 12.3 **مليار** دولار أمريكي، تبلغ حصة الصندوق منها 5.4 مليار **دولار** أمريكي. في حين تتضمن الجهات المساهمة الأخرى المؤسسات المالية والحكومات المحلية (3.9 مليار دولار أمريكي، 32 بالمائة) والجهات الدولية المشاركة في التمويل (2.9 مليار دولار أمريكي، 24 بالمائة).

35- تتضمن أنشطة المشروعات والبرامج التي شارك فيها عدد كبير من المستفيدين: برامج إدارة الموارد الطبيعية (3.2 مليون)؛ التدريب على تقنيات الإنتاج المحصولي (4.3 مليون)؛ التدريب على تكنولوجيات الإنتاج الحيواني (2.6 بالمائة)؛ الخدمات المالية الريفية (المدخرون الطوعيون 5.5 مليون شخص؛ المقترضون النشطون 2.46 مليون شخص)؛ التسويق (تشكيل حوالي 000 20 مجموعة)؛ المشروعات الصغرى (تدريب 1.5 مليون شخص على الأعمال وريادة الأعمال)؛ تدريب 2.7 مليون شخص على الإدارة المجتمعية.

36- وبالنسبة لتوزيع المستفيدين حسب الجنس، فقد ازدادت حصة النساء المستفيدات بحيث غدت نسبة التوزيع الإجمالي بين الرجال والنساء حاليا بحدود 51 إلى 49 على التوالي. ويمكن تفسير النمو المطرد في أعداد

[11] تعرض وثيقة "استعراض منتصف الفترة للتجديد التاسع لموارد الصندوق" (IFAD10/1/R.2) التي عرضت على الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق في فبراير/شباط 2014 القضايا التي يناقشها هذا المقطع.

النساء المستفيدات في السنوات الأخيرة جزئيا إلى نسبة النساء الأكبر بين المستفيدين من التمويل الريفي. ويتناسب هذا التوجه بصورة جيدة مع سياسات الصندوق المعنية بالتمايز بين الجنسين والاستهداف.

37- كذلك يمكن ملاحظة زيادة واضحة في أعداد الأشخاص المستفيدين من الخدمات ذات الصلة بالمشروعات الصغرى، والتسويق، وبناء المؤسسات المجتمعية كتوجه إجمالي. وتعكس هذه التوجهات الحصة المتزايدة لمشروعات سلاسل القيمة في الحافظة، والتركيز على تبني نهج أكثر شمولية في الاستهداف.

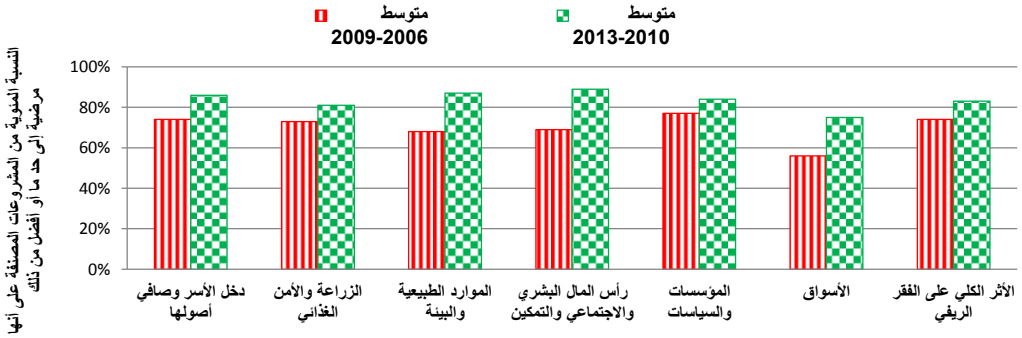
باء- المساهمات في النواتج الإنمائية والأثر الإنمائي

38- يقيم الصندوق أداء مشروعاته عند الإنجاز باستخدام مؤشرات مقبولة على وجه العموم وهي: الأهمية، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والمساواة بين الجنسين، واستدامة الفوائد، والابتكار والتعلم، والتكرار وتوسيع النطاق، وأداء الحكومات. ويرد ملخص بالنتائج المبلغ عنها في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 أدناه.

39- باستخدام مصفوفة أداء المشروعات التي تصنف الأداء على أنه مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك، أبلغ تقرير عام 2013 أنه وخلال السنوات الأربع الماضية (2010–2013) لوحظ تحسين كبير في أداء المشروعات لجهة الأثر على الفقر الريفي مقارنة بالسنوات الأربع السابقة لها (2006–2009). وكما يظهر الشكل أدناه، كانت التحسينات واضحة على وجه الخصوص في مجالات رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين؛ والأسواق؛ والموارد الطبيعية والبيئة؛ ودخل الأسر وصافي أصولها. وفيما يتعلق بالأداء الخاص بالأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية، فقد شهد تحسنا أيضا، ومن المثير للانتباه على وجه الخصوص التحسن الملحوظ في الوصول إلى الأسواق الذي يعكس الجهد المعزز الذي بذله الصندوق لربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق.

الشكل 2

التوجهات الأخيرة في الأثر على الفقر الريفي



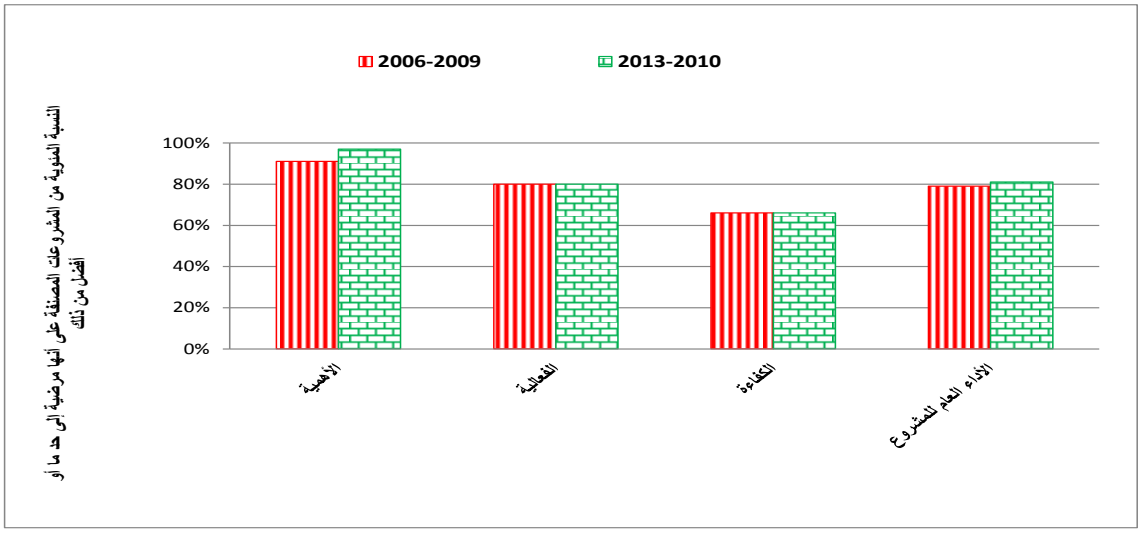
المصدر: بنيت الأشكال على البيانات المأخوذة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (الوثيقة EB2013/110/R.12/Rev.1)، 2013.

40- وتتفاوت النتائج المتعلقة بأداء المشروعات بالنسبة للمؤشرات الأخرى للأثر الإنمائي، وهي: الأهمية، والفعالية، والكفاءة، والأثر الإجمالي للمشروع. وتبقى أهمية المشروعات عالية وتظهر بعض التحسن؛ في حين صنفت فعالية المشروعات وأثرها الإجمالي على أنه اقل، مع بقائه ثابتا؛ وأما الناتج المتعلق بالكفاءة

فقد بقي منخفضا نسبيا، وهو من المجالات الرئيسية التي تحتاج التحسين. ويبقى الأداء الإجمالي للمشروعات عاليا ومستقرا.

الشكل 3

أداء المشروعات

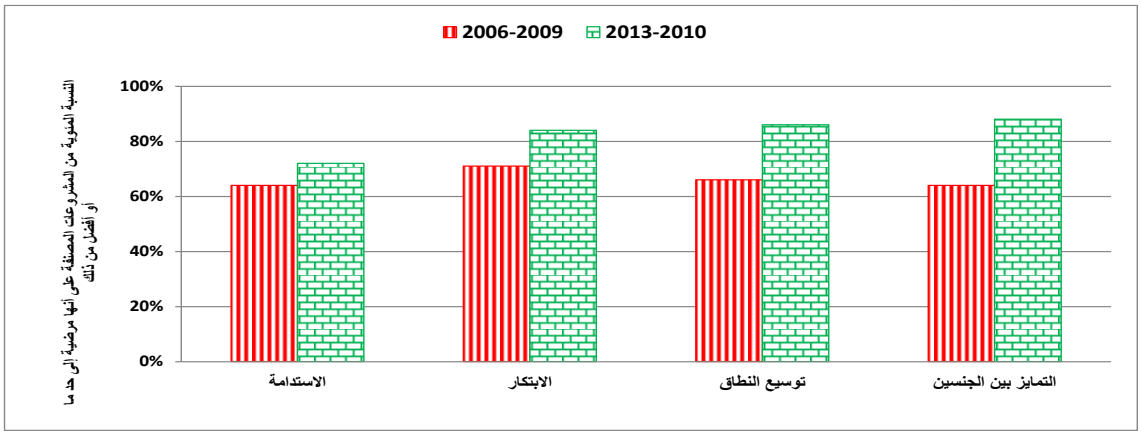


المصدر: بنيت الأشكال على البيانات المأخوذة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (الوثيقة EB2013/110/R.12/Rev.1)، 2013

41- وسجل أداء المشروعات بالنسبة للمؤشرات الأربعة التالية وهي – التمايز بين الجنسين، والابتكار، وتوسيع النطاق، والاستدامة – تحسينات كبيرة. وعلى وجه أكثر خصوصية، حقق كل من توسيع النطاق والابتكار خطوة إلى الأمام. وشهد أداء التمايز بين الجنسين تحسنا مشابها. كذلك أحرز بعض التقدم في مجالي الاستدامة والملكية.

الشكل 4

التوجهات الأخيرة في الاستدامة والابتكار وتوسيع النطاق والتمايز بين الجنسين



المصدر: بنيت الأشكال على البيانات المأخوذة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق (الوثيقة EB2013/110/R.12/Rev.1)، 2013

42- **أداء المشروعات على خلفية أهداف عام 2015.** عند المقارنة مع الأهداف التي وضعتها هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع للموارد لغاية عام 2015، كانت النتائج الفعلية لعام 2013 أعلى بالنسبة للأهمية

والمساواة بين الجنسين. أما بالنسبة للأثر على الفقر الريفي والابتكار وتوسيع النطاق وإدارة الموارد الطبيعية والإدارة البيئية، فقد كانت النتائج الفعلية أعلى من أرقام خط الأساس، ويمكن اعتبارها على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف الموضوعة لعام 2015. وبالنسبة للاستدامة، تبدو التوجهات طويلة الأمد إيجابية، ويقارب المستوى الحالي للإنجاز إلى حد ما الهدف الموضوع لعام 2015. في حين أن الفعالية على نفس سوية أرقام خط الأساس. وعلى العكس من ذلك، كانت كفاءة المشروعات وأداء الحكومات أضعف نسبيا بالنسبة لكل من أرقام خط الأساس والأهداف الموضوعة. وبالإجمال، وفي حين تظهر معظم المؤشرات تحسنا مقارنة بأرقام خط الأساس مما يشير إلى توجه تصاعدي في الأداء، إلا أن الكفاءة الاقتصادية للمشروعات وأداء الحكومات ما زالا بحاجة لبذل المزيد من الجهد للإيفاء بالأهداف الموضوعة لعام 2015.

جيم- كفاءة نموذج عمل الصندوق

43- يعرض الشكل 5 أدناه برنامج القروض والمنح في الصندوق، وحجم التمويل المشترك المولد، ومعدل كفاءة للصندوق ككل – الذي يعرّف على أنه نسبة الميزانية الإدارية إلى برنامج القروض والمنح. ويعرض الشكل هذه النتائج للفترة 2007–2013، كما يعرض الإسقاطات لعامي 2014 و2015. وكما يمكن ملاحظته تحسنت الكفاءة المؤسسية للصندوق بصورة كبيرة مع تراجع معدل الكفاءة من أكثر من 16 بالمائة عام 2007 إلى 12 بالمائة عام 2013. ويتوقع له أن يتراجع بصورة أكبر في السنتين المتبقيتين لعامي 2014–2015.[12]

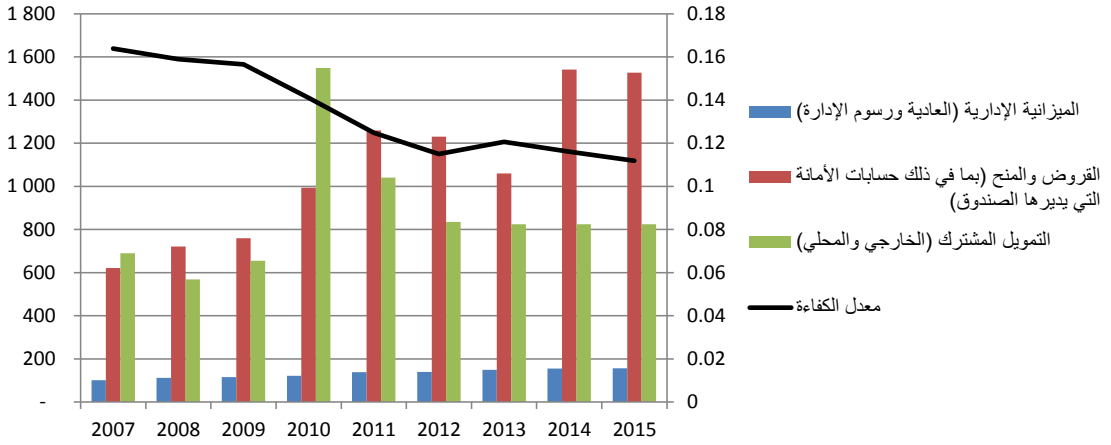
44- ومما يؤكد هذه التحسينات التوسع الكبير في برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل في السنوات السبع الأخيرة على خلفية بقاء الميزانية الإدارية على حالها دون تغيير، أو زيادتها بصورة طفيفة. ويمكن عزو التحسينات في الكفاءة الكلية التي اتخذها الصندوق في السنوات الماضية إلى عدد من الإجراءات وهي تتضمن: (1) السيطرة على زيادة عدد الموظفين في المقر الرئيسي – وفي حالة دائرة إدارة البرامج، الاعتماد بصورة أكبر على الموظفين المعينين محليا في المكاتب القطرية؛ (2) الحد من المدفوعات التي كانت تقدم للمؤسسات المتعاونة؛ (3) مكاسب الكفاءة المتحققة في بعض عمليات العمل الرئيسية.

[12] سيعتمد ذلك جزئيا على النجاح الذي سيحرزه الصندوق في تعبئة موارد إضافية لتمويل برنامج القروض والمنح البالغ 3 مليارات دولار أمريكي أو أكثر من ذلك في السنتين المتبقيتين من فترة التجديد التاسع للموارد.

الشكل 5

الميزانية الإدارية (الميزانية العادية وأتعاب الإدارة) مقارنة بالقروض والمنح مشتملة على حسابات الأمانة الأخرى التي يديرها الصندوق

(بملايين الدولارات الأمريكية، معدل الكفاءة (%) مقاساً على المحور اليمني)



45- كما تعود أسباب التحسينات المدخلة في الكفاءة جزئيا أيضا إلى تمويل مشروعات أكبر. ولم تتغير أعداد المشروعات الاستثمارية التي وافق عليها المجلس التنفيذي منذ عام 2007 بصورة كبيرة، إلا أن وسطي حجوم المشروعات الاستثمارية غدا أكبر. وحيث أن التكاليف الإدارية للصندوق للمشروع الواحد لا تتزايد بنفس نسبة زيادة حجم القرض أو المنحة، فإن المشروعات الأكبر تسمح للصندوق بالالتزام وصرف قدر أكبر من الأموال مقابل التكلفة الإدارية بالدولارات الأمريكية.

رابعا- تعزيز نموذج عمل الصندوق بموجب التجديد العاشر للموارد

46- من الواضح من نتائج التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق المعروضة أعلاه أن الصندوق قد بنى على مدى السنوات نموذج عمل مكنه من إيصال القيمة بصورة فعالة وكفؤة. وقد نجح الصندوق في توسيع عملياته من خلال زيادة حجم الموارد من البلدان الأعضاء فيه بصورة كبيرة. كما أرسى شراكات قوية مع الحكومات والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة مما مكنهم من تصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات بتعاون كامل مع جميع أصحاب المصلحة. كذلك فقد نجح الصندوق أيضا في استقطاب موارده الخاصة لزيادة الاستثمارات في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وفي السنوات الأخيرة، وبموجب جدول أعمال التغيير والإصلاح، خطى الصندوق خطوات كبيرة في تحسين كفاءة منصة إيصال الخدمات الخاصة به.

47- وعلى الرغم من التقدم المحرز، ما زال الصندوق بحاجة إلى اتخاذ إجراءات أكبر لتعزيز نموذج عمله بموجب التجديد العاشر للموارد، سواء من خلال تعزيز المكاسب أو تزويد نفسه بصورة أفضل بما يلزم للاستجابة للفرص المتزايدة والتحديات الناشئة.[13] وفي مثل هذه الجهود، من غير المتصور اتباع نهج جديدة بالكامل. وعوضا عن ذلك فإن المقترح هو تعزيز المبادرات المتخذة في السنوات الماضية وتعميم

[13] انظر الرؤية الاستراتيجية للصندوق للفترة 2016-2025: التحول الريفي الشمولي والمستدام (IFAD10/2/R.2) لمناقشة أكثر عمقا للفرص والتحديات.

النهج الرئيسية مثل توسيع النطاق مما تم العمل به واختباره لبعض الوقت.[14] وستتم أدناه مناقشة الإجراءات الأساسية المقترح اتخاذها أثناء فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.

ألف- تعزيز إيصال المشروعات والبرامج

48- **توسيع النطاق والاستدامة.** [15] سيتطلب الوصول إلى أثر أعظم على عدد أكبر من فقراء الريف من الصندوق إيلاء اهتمام أكبر لتوسيع نطاق البرامج الناجحة وتحفيز إرساء شراكات أعرض. ويتوجب قصر توسيع النطاق فقط على البرامج الناجحة التي أثبتت **استدامتها**. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يتخذ الصندوق خطوات لضمان أن تنظر كل برامجه ومشروعاته القطرية وتخطط لتوسيع النطاق بدلا من الافتراض بأن الحكومات أو غيرها من أصحاب المصلحة الآخرين هم من سيقومون بتوسيع نطاق الأفكار الجيدة والمشروعات الناجحة. وفي فترة التجديد العاشر للموارد، سوف يطلب من جميع الاستراتيجيات القطرية وتصميمات المشروعات أن تمتلك استراتيجية صريحة لتوسيع النطاق تقيم بصورة مسبقة على أن تنفذ في حال أظهر البرنامج أو المشروع نجاحا. وسيتم رصد ذلك من خلال الإشراف على المشروع المعني. ويعتبر تقاسم المعرفة هاما في جدول أعمال توسيع النطاق. وسيشكل العمل المقترح في جدول أعمال المعرفة في الصندوق (انظر أدناه) مكونا هاما في جدول أعمال توسيع النطاق.

49- **حوار السياسات القطري**. سيتطلب جدول أعمال كبير لتوسيع النطاق أن يحدد الصندوق بحذر المحركات الوطنية لتحقيق الأثر على نطاق كبير، والآليات المؤسسية المحلية التي يمكن أن تشتغل بصورة مستدامة على نطاق كبير. ويمكن عزل المشروعات الصغيرة نسبيا عن البيئة السياساتية الوطنية الرديئة، إلا أنه لا يمكن فعل ذلك مع البرامج واسعة النطاق. وبالتالي، سوف يتوجب على الصندوق أن ينخرط بصورة أكثر قوة في حوار السياسات القطري، وأن يوفر المشورة بشأن تنفيذ السياسات وبناء القدرات السياساتية الوطنية والمحلية في مجال التنمية الزراعية والريفية.

50- **العمل السياساتي العالمي**. يتشكل السياق السياساتي للتنمية الزراعية واستئصال الفقر الريفي على المستوى الوطني إلى حد كبير من خلال السياق السياساتي العالمي. ولهذا السبب، غدا الصندوق لاعبا أكثر نشاطا في حوار السياسات العالمية بهدف التأثير على جدول الأعمال وجعله أكثر دعما لمصالح المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وبصورة أوسع لحصة الريفيين نساء ورجالا. وهو يأتي بمعرفته وفهمه الذي استقاه من خبرته التشغيلية الملموسة إلى هذا الحوار. وسيتم تعزيز هذا المسار خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق من خلال تنفيذ استراتيجية للبحوث والمطبوعات تهدف إلى إخراج الثروات المعرفية للصندوق بأسلوب أكثر انتظاما.

51- خلال فترة التجديد التاسع للموارد، رفع الصندوق من انخراطه في عمليات الحوار الدولية، مشاركا في مداولات مجموعة الثمانية ومجموعة العشرين، وفي الفريق رفيع المستوى المعني بالتصدي لأزمة الأمن

---

[14] انظر "استعراض منتصف فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق" (IFAD10/1/R.2) المعروضة على الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد في فبراير/شباط 2014.

[15] ستعرض وثيقة منفصلة عن توسيع النطاق على الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول 2014.

الغذائي في العالم التابع للأمين العام للأمم المتحدة، وفي المداولات الجارية حاليا لوضع خطة العمل الإنمائية لما بعد عام 2015، وكعضو في اللجنة التوجيهية للبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي. كما عمل الصندوق مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لإعداد أوراق عن التمايز بين الجنسين في الزراعة، و"*حالة الأغذية والزراعة*". كذلك يدعم الصندوق عمل لجنة الأمن الغذائي العالمي، ويأتي بمنظوره المخصوص للغاية بهذه الأمور إلى المداولات العالمية بشأن الزراعة، مركزا على أصحاب الحيازات الصغيرة، والسكان الريفيين الفقراء، والنساء الريفيات، والشعوب الأصلية، وبصورة متزايدة يتم السعي للحصول على وجهات نظر الصندوق واستشارته في هذه القضايا، علاوة على قضايا تغير ، والأراضي، وإرساء الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وسوف يستمر هذا العمل بالتوسع خلال فترة التجديد العاشر للموارد.

52- **إرساء الشراكات.** يعمل الصندوق في بيئة تتزايد ديناميتها مع خطوط جديدة ترسمها الاقتصادات الناشئة والبيئات الهشة. ويترافق مع هذه التعقيدات نشوء أصوات جديدة من جهات مانحة غير تقليدية، وزيادة اهتمام القطاع الخاص بالتنمية الزراعية. ولتعزيز دور الصندوق كمحفز على الاستثمار الريفي في هذه البيئة، ولتيسير توسيع نطاق المشروعات الناجحة، سيعتمد الصندوق على شراكاته. ولا تقتصر إمكانية تعبئة حملة أوسع من الشركاء على زيادة الاستثمارات في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة فحسب، وإنما سيتيح أيضا خيارات أوسع من المهارات التقنية لأغراض تصميم وتنفيذ البرنامج.

53- بناء على الدروس المستقاة والنجاحات المتحققة خلال التجديد التاسع للموارد، سوف يدخل الصندوق في شراكات في جميع المشروعات التي يمولها. وسوف يزيد من شراكته مع الوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما لتبلغ مستوى استراتيجي، وسيتعاون على قضايا رئيسية مع كل من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي، بما يتماشى مع الميزة النسبية المتميزة لكل مؤسسة. وسوف يسعى إلى التعاون بشأن **سبل التمويل الابتكارية الجديدة**، كما سينخرط بصورة أكثر استراتيجية مع شركاء من القطاع الخاص – سواء من الجهات المانحة أو الشركات – لإيصال الفوائد للسكان الريفيين وصغار المنتجين. وسيتمكن الصندوق من فعل ذلك من خلال استقطاب رأس المال الاجتماعي والثقة التي بناها على مدى العقود في مجال الاستثمار في التنمية الزراعية والريفية.

54- وقد تعلم الصندوق درسا مفاده أن إرساء الشراكات الناجحة أمر كثيف الاستخدام للموارد والوقت. ولدعم غايات الشراكات بموجب التجديد العاشر للموارد، سوف يستثمر الصندوق بصورة أكبر في قدرته على الوساطة، وخلق الحوافز الداخلية لتوسيع الاستخدام الاستراتيجي والعملي للشراكات.

55- **التمايز في النهج المستخدمة إزاء الدول الهشة، والبلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل**[16]. دعت ست عشرة دولة عضو في الصندوق إلى تمايز أكثر وضوحا في النهج الذي يسلكه الصندوق للتعامل مع البلدان الهشة، والبلدان المتأثرة بالنزاعات، وغيرها من البلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل. وكما سيناقش أدناه، يتمثل نهج الصندوق بالنسبة لتجهيز المشروعات والبرامج في مواءمة تدخلات الصندوق مع الخطط القطرية الزراعية من خلال إعداد مشترك لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف يمكن هذا النهج الصندوق من مواءمة تدخلاته ودعمه لكل من احتياجات واستراتيجية كل بلد شريك معه.

[16] .يرجى العودة إلى الملحقين 1 و2 للاطلاع على نقاش أكثر تفصيلا لنهج الصندوق في الدول الهشة والبلدان متوسطة الدخل.

وأما الدروس التي تعلمها الصندوق من العمليات في الدول الهشة والبلدان متوسطة الدخل، والتوجه المتفاوت الذي ستتخذه عملياته في هذه البلدان في المستقبل، فترد مناقشتها أدناه.

56- **تمثل الدول الهشة** فئات مختلفة متقاطعة: إذ يمكن لهذه الدول أن تكون من البلدان متوسطة الدخل أو من البلدان منخفضة الدخل. ويمكن لها أيضا أن تختبر هشاشة على مستوى القطر، أو في إقليم محدد منه؛ كما يمكن أن تكون هشة في بعض المظاهر وغير هشة في مظاهر أخرى، وقد يتكرر دخولها وخروجها من هذه الأوضاع. كذلك فإن بعض هذه الدول الهشة هي أيضا من الدول الخارجة من النزاعات. وأظهر تقدير لأداء مشروعات الصندوق في الدول الهشة إلى أن القضية الرئيسية هي ضعف القدرة على تنفيذ المشروعات والبرامج: فمن غير المحتمل لهذه المشروعات أن تحظى بإدارة جيدة وتقل احتمالات استدامتها مع استنفاذ تمويل الجهات المانحة. وعلى ضوء هذه النتيجة، يضع الصندوق تركيزا أكبر على بناء القدرات وتعزيز المؤسسات في الدول الهشة. وسيستمر في القيام بذلك في فترة التجديد العاشر للموارد. وتوفر شراكة أبرمت مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة خلال فترة التجديد التاسع للموارد مساعدة تقنية آنية للمشروعات المحفوفة بالمشاكل في خمس دول هشة مما سيتم توسيعه ليغطي جميع الدول الهشة التي يخدمها الصندوق. وسيتم إشراك موفري خدمات آخرين، إضافة إلى منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. وسوف تغطي المساعدة المخطط لها المشروعات وبناء القدرات الحكومية الأوسع لإدارة المشروعات الزراعية والسياسات الزراعية.

57- كما أظهر تقدير أداء المشروعات في الدول الهشة أيضا بأن الميزة النسبية للصندوق في العمل في هذه البلدان تتمثل في قدرته على التطرق للفقر من منظور الفقراء. وتركز مشروعات الصندوق في الدول الهشة على بناء الصمود والمساعدة على التأقلم بصورة أفضل مع الصدمات. ويساعد الصندوق الأشخاص لتحمل مثل هذه الصدمات من خلال منظماتهم المحلية الخاصة بهم، عوضا عن الاعتماد بصورة كاملة على المساعدة الحكومية. وقد وجد التقدير بأن أداء مشروعات الصندوق كان أفضل عندما كانت هذه المشروعات: (1) منفذة على المستوى المجتمعي من خلال تمكين المجتمعات؛ (2) مركزة على المشاركة المجتمعية القوية، وبخاصة للنساء الريفيات؛ (3) منفذة مع شركاء مثل منظمات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية التي ترفد كلا من عمل الصندوق والحكومات.

58- وسوف يستمر الصندوق في البناء على نقاط القوة المذكورة أعلاه لدعم الدول الهشة بصورة أفضل في إيصال النتائج الإنمائية. وعلى وجه العموم، تتطلب الدول الهشة أيضا مشروعات أبسط. وهي تتطلب انخراطا أكبر للصندوق في الإشراف ونهجا أكثر مرونة في دعم التنفيذ. وقد أدرج الصندوق الهشاشة القطرية كواحدة من المعايير عند اختيار بلد ما لإنشاء مكتب قطري للصندوق فيه. [17]

59- ويجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق حاليا تقييما لعمل الصندوق في الدول الهشة سينشره عام 2014. وبعد مناقشة نتائج هذا التقييم، ستعد إدارة الصندوق استراتيجية لعمل الصندوق في الدول الهشة يدرج التوصيات الناجمة عن هذا التقييم. وستعرض هذه الاستراتيجية على المجلس التنفيذي عام 2015، أي قبل الشروع بالتجديد العاشر للموارد.

[17] حاليا يمتلك الصندوق 40 مكتبا قطريا: 18 مكتبا في دول هشة، ومن المكاتب القطرية العشرة المقرر إنشاؤها، سوف تنشأ ستة مكاتب في دول هشة، أي أن حوالي نصف المكاتب القطرية للصندوق ستعمل في دول هشة.

60- وفي الطرف الآخر من المنظور، هنالك **البلدان متوسطة الدخل** التي تشكل مجموعة أكثر تنوعا تتراوح ما بين البلدان منخفضة إلى متوسطة الدخل، مثل سوازيلندا، إلى البلدان متوسطة إلى مرتفعة الدخل مثل تركيا وجمهورية فنزويلا البوليفارية. وهنالك بعض البلدان متوسطة الدخل والتي تعد دولا هشة أيضا. وعلى نحو مشابه، تتفاوت احتياجات هذه البلدان فيما يخص الزراعة والحد من الفقر الريفي تفاوتا كبيرا. ويتمثل نهج الصندوق في مواءمة دعمه للاحتياجات للسياق المخصوص لكل بلد من هذه البلدان عوضا عن اتباع نموذج معياري واحد لجميع البلدان متوسطة الدخل.

61- ويعتقد الصندوق بأنه يجب أن يبقى منخرطا مع البلدان متوسطة الدخل للأسباب التالية: (أ) ما زال بعض هذه البلدان يضم أعداداً كبيرة من فقراء الريف، بما في ذلك أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (ب) أشارت البلدان متوسطة الدخل إلى طلب مبرر على خدمات الصندوق، وهي دول أعضاء في وضع جيد في الصندوق؛ (ج) تقع البلدان متوسطة الدخل في أقاليم هشة؛ (د) توفر الخبرات التي تمتلكها هذه البلدان في مجال التنمية الزراعية دروسا هامة للبلدان منخفضة الدخل؛ (هـ) تسهم هذه البلدان في الأمن الغذائي العالمي وتستجيب لتهديدات تغير المناخ؛ (و) تسهم هذه البلدان بصورة حاسمة في الاستدامة المالية للصندوق من خلال سداد قروضها وزيادة حجوم مساهماتها في تجديدات موارده.

62- ووفقا لما تنص عليه مهمته، يعمل الصندوق مع أشد الأقاليم فقراً ونأياً من البلدان متوسطة الدخل، ونادرا ما تختلف هذه الأقاليم عن مثيلاتها من المناطق الريفية في البلدان منخفضة الدخل لجهة سبل عيش فقراء الريف، وتحديات التنمية الريفية التي يواجهونها. وفي العديد من البلدان متوسطة الدخل، دعم الصندوق مشروعات تنمية زراعية كبيرة نجحت أيضا في الترويج لاستراتيجيات أكثر شمولية في التنمية الزراعية من خلال الإنخراط في حوارات السياسات مع العديد من هذه البلدان لخلق بيئة سياساتية أكثر مؤاتاة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وخلال التجديد العاشر للموارد، وبما يتماشى مع سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع البلدان متوسطة الدخل[18]، سيتخذ الصندوق المزيد من الإجراءات الإضافية المشابهة.

63- وضع الصندوق برنامجا للمساعدة التقنية مستردة التكاليف إلى حد كبير لتخديم البلدان متوسطة الدخل التي تسعى فقط للحصول على المشورة التقنية. وتتم مناقشة المشروعات الأولى بموجب هذا البرنامج مع الجزائر والصين وموريشيوس. وسيوسع البرنامج في فترة التجديد العاشر للموارد. كذلك فقد عدل الصندوق من الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية لتيسير إقراض البلدان متوسطة الدخل بعملات غير حقوق السحب الخاصة، وهو ما تفضله العديد من البلدان متوسطة الدخل في أمريكا اللاتينية. وقد استكمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق مؤخرا موجزا تقييميا لانخراط الصندوق في البلدان متوسطة الدخل. ولهذا الموجز هدفان رئيسيان هما: (1) توليد الدروس المستفادة واللمحات الثاقبة عن الفرص والتحديات التي يواجهها الصندوق في انخراطه مع البلدان متوسطة الدخل؛ (2) تحديد القضايا التي تحتاج إلى المزيد من التمحيص والتقدير حول التوجهات الاستراتيجية والأولويات والأدوات اللازمة لانخراط الصندوق مع هذه البلدان في المستقبل. وبعد استكمال هذا التقييم، سيتم تحديث استراتيجية الصندوق للانخراط مع البلدان متوسطة الدخل وعرضها على المجلس التنفيذي للموافقة عليها عام 2015.

[18] الوثيقة EB 2011/102/R.3/Rev.1.

64- بالإضافة إلى ذلك، وكما تقترحه وثيقة أخرى خاصة ببرنامج عمل فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، ستشرك إدارة الصندوق أيضا المجلس التنفيذي في الصندوق في النظر في صيغة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء التي تحدد حصص الموارد المخصصة للبلدان متوسطة الدخل مقابل الفئات الأخرى من متلقي أموال الصندوق.

65- **سياسة المنح.** تعتبر المنح التي يقدمها الصندوق أداة رئيسية لحوار السياسات والابتكار وتقاسم المعرفة وبناء القدرات الوطنية في الزراعة والتنمية الريفية. وفي الوقت الحالي، تجري إدارة الصندوق استعراضا لسياسة المنح بهدف تحسين كفاءة وفعالية المنح. وسوف تأخذ بالتوصيات المنبثقة عن التقييم الذي يجريه حاليا مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبناء على نتائج هذين التقديرين، ستضع إدارة الصندوق توجها استراتيجيا للمنح ينفذ في غضون عام 2015 وحتى نهاية فترة التجديد العاشر للموارد. وسوف تهدف خطة العمل إلى تحسين تركيز برنامج المنح للوصول إلى مواءمة أفضل مع الرؤية الاستراتيجية للصندوق وإطار المعرفة والاستثمارات على الصعيد القطري لتحقيق أثر أكبر، كما سيتم تقاسمها مع المجلس التنفيذي.

66- **إدارة المعرفة.** يعد تطوير وتقاسم المعرفة حول التنمية المستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة بعدا رئيسيا من القيمة التي يمنحها الصندوق. وهي ضرورية لتصميم وتنفيذ مشروعات تتسم بفعالية التكاليف، وللحوار المستهدف المعني بالشروط السياساتية والمؤسسية للنجاح. كما أنها بعد حيوي لتوسيع النطاق، وهي مطلب رئيسي لإضافة القيمة في الحوارات العالمية والإقليمية حول التنمية ودور أصحاب الحيازات الصغيرة في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وعادل.

67- وبحكم مهمته وميزته النسبية في تنمية أصحاب الحيازات الصغيرة، يمتلك الصندوق الكثير مما يستطيع تقديمه لشركائه الإنمائيين، وهو الآن بصدد تطوير وتقاسم معرفته المستندة إلى الخبرة بصورة أكثر انتظاما، إضافة إلى العمل مع المؤسسات الأخرى لتحليل محركات عمليات التحول الريفي الحالية وتبعاتها المحتملة على استراتيجيات التنمية الريفية طويلة الأمد. وتقود دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة المنشأة حديثا جهدا في المنظمة بأسرها لتنشيط التوثيق والتحليل لما تم إنجازه في الماضي ولأسبابه. وبموجب التجديد العاشر للموارد، سوف يغدو هذا الموضوع جزءا منتظما من عمل الصندوق وسيرتبط بالتحسينات في نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وسوف يتم تقاسم هذه المعرفة بصورة منتظمة للوصول إلى فهم أكثر عمقا واتساعا لدور زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في النظم العريضة للإنتاج الزراعي والتحول والتوسيع.

68- **الرصد والتقييم وتحليل الأثر.** خلال فترة التجديد العاشر للموارد، سيوفر الدعم المنتظم لنظم الرصد والتقييم على المستوى القطري ومستوى المشروعات لضمان توليد بيانات عالية الجودة للحكومات والشركاء والصندوق. وفي الوقت الحالي، تتصف معظم هذه النظم بكونها ضعيفة على الغالب، وبالتالي سيوسع الصندوق من جهوده لبناء القدرات بهذا الصدد. ونتيجة لمثل هذه الجهود، يخطط الصندوق لجمع المزيد من البيانات الموثوقة لتحديد أثر مشروعاته وبرامجه. إضافة إلى ذلك، فقد بدأت تقييمات الأثر النشطة خلال فترة التجديد التاسع للموارد على 30 مشروعا منجزا، وسيتم توسيعها في فترة التجديد العاشر للموارد لتصل إلى مشروع واحد مستكمل في كل بلد على الأقل من البلدان التي يعمل فيها الصندوق لتصل إلى 50 تقييما للأثر كحد أقصى. وسوف تستخدم تقييمات الأثر بصورة منتظمة للمساعدة على توجيه عمل توسيع النطاق

في الصندوق ومشورته السياساتية والتأكيد على تقديره للأثر على الفقر. كذلك فإنها ستوفر المضمون لتقاسم المعرفة.

69- **كفاءة المشروعات.** خلال فترة التجديد العاشر للموارد، سيطرأ تركيز متنام على كفاءة المشروعات التي وجد مكتب التقييم المستقل في الصندوق أنها أضعف مجالات الأداء في المشروعات التي يمولها الصندوق. وسيتم ذلك من خلال طلب تقييم اقتصادي لكل مشروع أثناء التصميم، مع رفض المشروعات غير الكفؤة اقتصاديا قبل عرضها على المجلس التنفيذي. وسيتم تحديد التحليل الاقتصادي للمشروع المعني بصورة منتظمة خلال تنفيذه، وسيتم طلب إعادة تصميم المشروع، وفي بعض الحالات القصوى إلغاءه إذا لم تعد جدواه واضحة.

70- **هيكلية التمايز بين الجنسين.** توصل الصندوق إلى نتائج جيدة على الأرض من عمله في مجال التمايز بين الجنسين. وسوف يعتمد على عمله هذا للترويج للمساواة بين الجنسين في جميع مظاهر عملياته القطرية (انظر برنامج العمل المقترح لفترة التجديد العاشر للموارد، IFAD10/2/R.4). وسوف يستمر الصندوق في تعزيز **هيكلية التمايز بين الجنسين** في المقر، وفي المكاتب القطرية، ووحدات إدارة المشروعات. كما سيبني على الزخم الذي حققه خلال فترة التجديد التاسع للموارد من خلال دعم المبادرات الرامية إلى إيجاد نظام أكثر انتظاما لتتبع أداء المشروعات بشأن التمايز بين الجنسين من التصميم إلى التنفيذ إلى الإنجاز. وسوف يدمج الصندوق شواغل التمايز بين الجنسين في تقاسم المعرفة وبناء القدرات لديه. وسيعزز من منظور التمايز بين الجنسين في بيانات الرصد والتقييم وتقديرات الأثر. وسيستمر في توثيق وتقاسم المعرفة والقصص الخاصة بأثر التمايز بين الجنسين من الميدان. وسيستمر إدراج تقرير سنوي عن عمل الصندوق في مجال التمايز بين الجنسين في التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.

71- إضافة إلى ذلك، سيبني الصندوق على الأنشطة التي بادر بها خلال التجديد التاسع للموارد للقيام بتحليل مسبق للحساسية فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين في حافظة قروضه، وميزانيته الإدارية. وسوف يشرع بمنهج للتعلم الإلكتروني بشأن التمايز بين الجنسين والتنوع لتعزيز بيئة العمل وأداء المنظمة. وسوف يستمر تعميم التمايز بين الجنسين في التدريب على إدارة دورة المشروعات.

72- **تعميم التأقلم مع تغير المناخ.** في السنوات الأخيرة، أحرز الصندوق تقدما ملحوظا في تعزيز تحليل قضايا تغير المناخ والقضايا البيئية في عملياته، كما أدخل نهجا ابتكارية بشأن الصمود في وجه تغير المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وسيستمر الصندوق في هذا العمل بموجب التجديد العاشر للموارد.

73- وبناء على التقدم المحرز حتى تاريخه، سوف يسعى الصندوق أيضا إلى **تعميم تغير المناخ** في جميع عملياته بحيث يغدو عنصرا لا يتجزأ من نموذج عمله. وقد أضيفت أبعاد تغير المناخ والأبعاد البيئية إلى تعريف الاستدامة عند تعديل المبادئ التوجيهية للحافظة عام 2013. وبعد التحسينات الأخيرة في تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات التي تعود بمعظمها إلى برنامج التأقلم لصالح زراعة

أصحاب الحيازات الصغيرة.[19] وتراجع عدد المشروعات الجديدة التي ما زالت لا تقوم بتقدير وإدخال الإجراءات الرامية إلى التخفيف من مخاطر تغير المناخ بصورة كافية إلى الثلث. وفي فترة التجديد العاشر للموارد وما بعدها، ترمي الخطط الموضوعة لتقليص هذا العدد إلى الصفر. وينص برنامج العمل على خطة من عشرة نقاط لتحقيق تعميم يعادل مائة بالمائة بحلول عام 2018، ونهاية فترة التجديد العاشر للموارد.

74- **إشراك القطاع الخاص.** مع توسع الصندوق في انخراطه مع القطاع الخاص على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، سيحتاج إلى تعديل نموذج عمله لتمكينه من الانخراط مع القطاع الخاص بصورة كاملة. وبموجب التجديد العاشر للموارد، يتصور للصندوق أن يطور أدوات مالية جديدة لتمكينه من العمل بصورة أكثر فعالية، وبخاصة في الترويج لإرساء الشراكات مع المنتجين من القطاعين العام والخاص. ولتحقيق هذه الغاية، سيسعى الصندوق لتطوير المهارات المطلوبة من الموظفين وتغيير بعض عمليات أعماله للعمل بصورة فعالة مع القطاع الخاص.

75- **التعاون بين دول الجنوب والتعاون الثلاثي.** بموجب التجديد التاسع للموارد، صعّد الصندوق من دعمه للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي تماشيا مع الوثيقة التي عرضها على المجلس التنفيذي عام 2012. وبموجب التجديد العاشر للموارد، يخطط الصندوق لتوسيع عمله في هذا المجال، معتبرا إياه جزءا لا يتجزأ من نموذج عمله. وقد شرع بالمناقشات مع البلدان الأعضاء المهتمة لإيجاد حساب أمانة لدعم هذا العمل الموسع. ويتصور الصندوق أن يغدو التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي مكونا أساسيا في نموذج عمل المنظمة.

باء- تعزيز منصة إيصال الخدمات في الصندوق

76- بعد مشاورات التجديد التاسع للموارد، واستكمال التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق عام 2013، طور الصندوق خطة عمل شاملة لتعزيز فعاليته وكفاءته. وتغطي خطة العمل هذه كلا من دورة إيصال المشروعات والبرامج، ومنصة إيصال الخدمات. وقد تمت مناقشة الإجراءات التي سيتخذها الصندوق بموجب التجديد العاشر للموارد لتعزيز دورة إيصال برامجه ومشروعاته. أما الإجراءات التي سيتخذها الصندوق لتعزيز فعالية وكفاءة منتدى إيصال الخدمات فيه، فتناقش أدناه. وسوف تغطي هذه الإجراءات الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، وهيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من عمليات الأعمال.

77- **الإدارة المالية.** سيستمر الصندوق في تعزيز نظم إدارته المالية خلال فترة التجديد العاشر للموارد، وسوف يستمر في تطوير قدرته على الإدارة المالية للمشروعات والبرامج وتوفير الدعم لتصميم وتنفيذ البرنامج في

[19] أحرز الصندوق تقدما ملحوظا في عمله بشأن تغير المناخ، إذ أدرجت نصف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية فيه، علاوة على ثلث مشروعاته الجديدة، تغير المناخ في تصميمها. وتم تحديث المبادئ التوجيهية لاستعراض الحافظة لإدراج تغير المناخ، كما تم منح درجة لتغير المناخ في ضمان الجودة وأضيفت مؤشرات التأقلم مع تغير المناخ إلى نظام قياس النتائج والأثر، وتدرب ثلث موظفي الصندوق المهنيين على التأقلم على تغير المناخ. وأطلق نهج للتدريب على شبكة الإنترنت.

الوقت المحدد له. [20] ومع تحرك الصندوق نحو ترتيبات ابتكارية للتمويل، سيقوم بتطوير قدرته على تحليل المخاطر وإدارة مثل هذه الموارد.

78- وسيستمر الصندوق في تشذيب "نظامه للميزنة المستندة إلى النتائج" لضمان الاستخدام الأمثل والاقتصادي لموارده الداخلية. ومن الأدوات الرئيسية لمساعدة الإدارة على ضبط التكاليف، نظام تسجيل وقت الموظفين الملائم للغرض المنوط به لقياس توزيع وقت الموظفين بصورة أكثر دقة وقياس تكاليف عمليات الأعمال الرئيسية. ومن الضروري اختبار هذه الأداة بصورة كاملة، وجاهزيتها للاستخدام بداية من عام 2016. وسوف يسمح استخدام نظام تسجيل وقت الموظفين للإدارة بالاستمرار برصد استخدام وقت الموظفين، وإدخال التعديلات بما يتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية ومتطلبات الأعمال.

79- **إدارة الموارد البشرية.** خلال فترة التجديد العاشر للموارد، سيتم تعزيز إصلاح الموارد البشرية الذي بدئ في فترة التجديد التاسع للموارد. وسوف يتم تشذيب عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، وتحديد حجم قوة العمل والمهارات المطلوبة، والمهارات والكفاءات فيها بصورة سنوية، علاوة على توزيعها. وسيتوسع الصندوق في برامجه القطرية من 40 إلى 50 مكتبا قطريا. ويتوقع في هذه الحال زيادة في عدد الموظفين المعينين محليا. وهنالك استبدال أكبر للمستشارين بالموظفين المهنيين التقنيين، وكما أوصى به التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، يتوقع أيضا تعزيز القدرات التقنية في الصندوق في مجالات حاسمة مثل العمل السياساتي وتغير المناخ والتغذية وإرساء الشراكات مع القطاع الخاص.

80- بدئ بإصلاحات الموارد البشرية الأخرى خلال فترة التجديد التاسع للموارد. وتشكل هذه الإصلاحات مكونات هامة في تعزيز أكبر لإدارة الموارد البشرية في الصندوق، وهي تتضمن: تشذيب قواعد الموظفين الجديدة؛ وتنفيذ الإجراءات المدخلة عام 2012؛ والتطرق بصورة نشطة لشواغل الموظفين التي أثاروها في مسح الموظفين العام لعام 2012؛ وتحسين نظام تقييم الأداء وتنفيذ إطار جديد للاعتراف بالتفوق والمكافآت للتشجيع على الأداء المتميز؛ ومراجعة استراتيجية التعلم والتطوير؛ والاستمرار في تبسيط عملية الموارد البشرية. كذلك سيستمر الصندوق في تعاونه مع اللجنة الدولية للخدمة المدنية على وجه الخصوص في مجال استعراض نظام التعويضات المشترك بصورة عامة. ويتوقع لنتائج هذا الاستعراض أن تنفذ خلال فترة التجديد العاشر للموارد، وقد تعني إدخال وفورات أكبر على تكاليف الموظفين.

81- ومن بين الإجراءات الهامة لإدارة الموارد الطبيعية بموجب التجديد العاشر للموارد متابعة الأهداف الموضوعة في التجديد التاسع للموارد بشأن كفاءة التمايز بين الجنسين والمساواة بين الجنسين في سياسة الموارد البشرية في الصندوق، والتوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي العادل عند التوظيف. وسيتم وضع أهداف أكثر طموحا بشأن التوازن بين الجنسين، علاوة على أهداف أخرى للموارد البشرية لفترة التجديد العاشر للموارد. وسوف تنعكس هذه النتائج في إطار قياس النتائج الذي سيعرض على هيئة المشاورات في دورتها الثالثة المقرر عقدها في أكتوبر/تشرين الأول 2014.

[20] من الأمثلة على ذلك إدخال ما يعرف بـ "Flexcube" المستند إلى نظام Oracle بموجب التجديد التاسع للموارد، والذي حل محل النظام القديم للقروض والمنح الذي كان يستخدمه الصندوق في السابق. ويحدد "Flexcube" إدارة معاملات القروض والمنح في الصندوق، وتتدفق هذه المعاملات الآن بصورة أوتوماتيكية إلى نظام الدفع، مما يقلل من البيانات المدخلة يدويا، مع تحسين متطلبات المراجعة المرضية.

82- **هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** من بين التوصيات الهامة للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، الحاجة لأن يرفع الصندوق من سوية هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه لدعم إصلاحات عمليات أعماله. وبناء على الإجراءات المدخلة بالفعل، ستنفذ إجراءات أخرى لرفع سوية هذه الهيكلية خلال فترة التجديد العاشر للموارد. وقد تعلم الصندوق أن رفع سوية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تحد وعملية مستمرة. ومع أنه من غير المتوقع تخصيص نفقات رأسمالية كبيرة لهذه التقنية خلال فترة التجديد العاشر للموارد، إلا أن البحث المستمر عن كفاءة عملية الأعمال، وذلك جزئيا من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجزئيا من خلال رفع سوية هيكليتها، مما سيشكل جزءا هاما من خطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المدى المتوسط لفترة التجديد العاشر للموارد.

83- **الخدمات الداعمة الأخرى.** شهد التجديد التاسع للموارد بداية تبسيط العمليات الداخلية، والحد من نفقات المعاملات الداخلية التي تم تيسيرها بفضل إدخال التحسينات على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصندوق. وستشكل فترة التجديد العاشر للموارد الفترة التي سنشهد فيها هذه النظم المدخلة حديثا تضيف قدرة تشغيلية وفعالية، وتقليصا أكبر على النفقات. وسيحظى التوريد وسفر الموظفين بتركيز مخصوص.

84- خلال فترة التجديد التاسع للموارد، تم تحديث إجراءات وعمليات سفر الموظفين، وأدخلت نظم جديدة، مما أدى إلى تقليص تكاليف السفر وتحقيق وفورات معتبرة في الوقت الذي يستغرقه الموظفون في عملية الحجز والموافقات على السفر. وقد أجري استدراج مشترك للعروض مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لخدمات السفر بهدف الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. وسوف يستمر هذا الجهد خلال فترة التجديد العاشر للموارد، كما سيتم السعي للحصول على المزيد من مكاسب الكفاءة في خدمات السفر، بما في ذلك الاستخدام الأكبر للاجتماعات عن طريق الفيديو، مع تحسن مثل هذه الخدمات في الصندوق.

85- خلال فترة التجديد التاسع للموارد، وافقت إدارة الصندوق على التفويض بسلطة التوريد للمدراء، وسيحد ذلك من التكاليف الكبيرة لنظام الموافقة المركزي على التوريد. ويتم إعداد المبادئ التوجيهية للتوريد المعدلة على نطاق المؤسسة لإحراز المزيد من التقليص في التأخيرات الإدارية، والتي يتوجب أن تكون قيد التشغيل الكامل خلال فترة التجديد العاشر للموارد. وستستمر المبادرة الرامية إلى التعاون مع الوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما للتوريد المشترك للسلع والخدمات من خلال فريق التوريد المشترك، واستدراج طلبات العروض المشتركة. وسيستمر عقد اجتماعات الاستعراض الفصلية لجميع عقود الخدمات الرئيسية سعيا للحد من التكاليف وتحقيق الوفورات في خدمات المرافق والأمن، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإمدادات بالمعدات المكتبية.

جيم- تعزيز نظام قياس وإدارة النتائج

86- أكدت مشاورات التجديد التاسع للموارد، والتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق على أهمية وضع الأهداف لتحقيق النتائج، والرصد الدقيق لهذه النتائج، واتخاذ الإجراءات الإدارية عند ظهور بعض العيوب والنواقص. ومما لا شك فيه أن استخدام إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد قد ساعد الصندوق على إدارة أفضل بغرض تحقيق النتائج. وتم رصد المؤشرات المدرجة في هذا الإطار على أساس فصلي، ونوقشت مع فريق إدارة الصندوق بأكمله. وتطرق فريق الإدارة لهذه النواقص

والعيوب بعد الاستعراضات الفصلية. وعلى سبيل المثال، ومن أكثر النواقص الحالية أهمية التمويل المشترك للمشروعات. وبناء عليه، تتخذ الإجراءات اللازمة من قبل مكتب الشراكات وتعبئة الموارد والشعب الإقليمية في دائرة إدارة البرنامج للبحث عن تدابير بديلة للتمويل المشترك والشركاء.

87- وسيحظى الصندوق بإطار جديد لقياس النتائج خلال فترة التجديد العاشر للموارد، مع أهداف جديدة تتضمن بعض المجالات المذكورة أعلاه، وأيضا بعض المخرجات التشغيلية. وكما هو الحال بالنسبة للتجديد التاسع للموارد، سوف يتم رصد النتائج لكل شعبة في الصندوق. وستعقد اجتماعات إدارة فصلية لاستخدامها للحث على الإجراءات الإدارية للتطرق للنواقص. وسيعرض إطار جديد لقياس النتائج على دورة أكتوبر/تشرين الأول 2014، وسوف تعرض النتائج مقابل الأهداف الموضوعة على المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول من كل عام.

خامسا– النواتج المتوقعة

88- ستتفق هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول 2014 على إطار لقياس النتائج يضع الأهداف للمخرجات. وستعكس هذه الأهداف تحسن دخول وتغذية السكان الريفيين في البلدان التي يخدمها الصندوق. وستوضع الأهداف المتعلقة بالحد من الفقر الريفي على وجه العموم. وسيتم تفصيلها على أساس الجنس. وسيتم وضع جملة ثانوية من الأهداف للدول الهشة، والبلدان منخفضة الدخل الأخرى، والبلدان متوسطة الدخل، كما سيتم وضع أهداف تتعلق بجودة مشروعات وبرامج الصندوق ومؤشرات الكفاءة الداخلية.

89- وعلى وجه العموم، سوف تتألف المخرجات من التالي:

(أ) زيادة الدخول وتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي للسكان الريفيين الذين تخدمهم المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق، مقسمة بشكل متساو بين الرجال والنساء؛

(ب) تحسين الأطر السياساتية والناظمة للزراعة والتنمية الريفية على المستوى المحلي والوطني والدولي؛

(ج) تعزيز المنظمات الشمولية للمنتجين الريفيين لفائدة الرجال والنساء بصورة متساوية؛

(د) تعزيز القدرة المؤسسية للتنمية الزراعية والريفية المناصرة للفقراء، وبخاصة في الدول الهشة؛

(هـ) مواءمة زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة بصورة أفضل لتغير المناخ وجعلها أكثر فعالية في مواجهة تدهور البيئة؛

(و) استخدام أكثر استدامة للموارد الطبيعية (التربة، والمياه، والغابات، والحياة الحيوانية والنباتية)؛

(ز) زيادة الكفاءة الداخلية للصندوق، والاستمرار في إصلاح العمليات وإدارة الموارد البشرية.

90- وكما هو الحال بالنسبة للتجديد التاسع للموارد، وضعت أهداف الأثر الخاصة للتجديد العاشر للموارد، على خلفية الأرقام الإجمالية للأشخاص الذين سيتم الوصول إليهم – سواء كان هذا العدد 90 مليونا، أو 80 مليونا، أو 70 مليوناً، اعتمادا على مستوى التجديد. إلا أن إطار تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد ما زال تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر، وإن لم يتم التأكد بعد من إمكانية الوصول إلى هذا

الهدف. وهذا يعني أنه ربما يحتاج هدف التجديد العاشر للموارد لأن يخضع للاستعراض مع تعلم الصندوق أكثر من أدائه الحالي لجهة الأثر.[21]

سادسا – الاستنتاجات

91- يتألف نموذج عمل الصندوق من: نظم لتعبئة الموارد، والسياسات والاستراتيجيات التي توجّه تخصيص الموارد والعمليات؛ ونظام إيصال البرامج والمشروعات؛ ومنصة إيصال خدمات الصندوق. وقد طُوّر هذا النموذج في منتصف العقد الأول من هذا القرن، وهو يخدم الصندوق بصورة جيدة. كما أنه ساعد على توسيع حجم برنامج الصندوق، وحسّن من جودة هذا البرنامج، مع إبقاء الضوابط على التكاليف الإدارية. وسيستمر استخدام هذا النموذج خلال فترة التجديد العاشر للموارد. إلا أنه سيعزز من خلال النهوض بالإنجازات المتحققة حتى تاريخه، والتطرق للنواقص المدركة، وتمكين الصندوق من مواجهة التحديات الجديدة، والاستفادة من الفرص الناشئة.

92- وتتضمن إجراءات التعزيز ما يلي: توسيع أكثر كفاءة للبرامج والمشروعات المستدامة التي يمولها الصندوق؛ توسيع وتعميق الحوار القطري وانخراط الصندوق في مداولات السياسات العالمية؛ وإرساء شراكات أعرض وأكثر كفاءة؛ والتفريق بصورة أفضل في العمل الذي يجريه الصندوق في الدول الهشة ومتوسطة الدخل؛ والاستخدام الأكثر استراتيجية لنافذة منح الصندوق؛ وتعزيز توليد المعرفة وتقاسمها؛ وإجراء الرصد والتقييم بصورة أكثر فعالية واستخدام نتائج تحليل الأثر؛ وتحسين كفاءة المشروعات؛ وتعزيز هيكلية التمايز بين الجنسين في الصندوق؛ وتعميم التأقلم مع تغير المناخ في جميع عمليات الصندوق؛ وتطوير أدوات جديدة لتوسيع انخراط الصندوق مع القطاع الخاص؛ وتوسيع وتعميق التعاون الثلاثي والتعاون بين بلدان الجنوب.

93- وسيستمر الصندوق، إضافة إلى ذلك، في إدخال التعزيزات على نموذج إيصال خدماته. وسيتم تعزيز إدارته المالية، بما في ذلك إدارة المخاطر، وسيقوي من إصلاحات موارده البشرية، كما سيستمر في رفع سوية هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديه. وبالنسبة لخدمات دعم الأعمال الأخرى، مثل السفر والتوريد، سيستمر في تبسيط هذه الإجراءات لتوفير خدمات أكثر كفاءة، ولاحتواء التكاليف في آن معا.

94- وبعد تبني الإطار الجديد لإدارة النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد، سيستمر الصندوق في استخدام أداة الإدارة هذه لضمان أن يبقى الصندوق مركزا على النتائج والأثر. وستستمر ممارسة استخدام إطار قياس النتائج لتقدير التقدم المحرز بصورة منتظمة في فترة التجديد العاشر للموارد ولاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة بحيث تشكل العلامة البارزة لإدارة الصندوق.

[21] انظر برنامج التجديد العاشر للموارد الذي سيعرض على الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد في يونيو/حزيران 2014. وبالنسبة للتجديد التاسع للموارد، فإن العدد الفعلي للأشخاص الذين تم تمكينهم من التخلص من قبضة الفقر سوف يحتاج لأن يتقرر من خلال دراسات تقييم الأثر. وأما الأعداد الموضوعة في هذه المرحلة فهي بحكم الضرورة مجرد إسقاطات.

النهج الذي يأخذ به الصندوق إزاء البلدان الواقعة في أوضاع هشة

أولاً– مقدمة

1- **اعتمد الصندوق تعريفاً شاملاً للبلدان الواقعة في أوضاع هشة.** وتحدد السياسة التي تبناها الصندوق عام 2006 للوقاية والإنعاش في حالات الكوارث البلدان الواقعة في أوضاع هشة بأنها بلدان تتصف بضعف السياسات وضعف المؤسسات وضعف التسيير، مما يؤدي إلى نمو اقتصادي هزيل وإلى تفشي عدم المساواة وضعف التنمية البشرية. ومن الناحية التشغيلية، يعرف الصندوق هذه البلدان بأنها تلك المصنفة كبلدان هشة أو ضعيفة الأداء لدى أي من المؤسسات المالية الدولية. ويضاف إلى تلك البلدان 15 بلداً[1] محددة بأنها هشة في دراسة أجرتها مؤخراً منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.[2] وهناك ما مجموعه 54 بلداً وإقليماً مصنفة باعتبارها هشة بينها 48 عضواً من أعضاء الصندوق.

2- **ويستجيب الصندوق للاحتياجات المحددة لدى البلدان الواقعة في أوضاع هشة من حيث السياسات والاستراتيجيات.** فقد اعتمد منذ عام 1998 إطاراً للوصل بين الإنعاش بعد الأزمات من جهة، والتنمية الطويلة الأجل من جهة أخرى. وأعقبت ذلك الإطار سياسة الوقاية والإنعاش التي اخذ بها الصندوق عام 2006؛ ثم وثيقة عن دور الصندوق في البلدان الواقعة في أوضاع هشة صدرت عام 2008 كجزء من مشاورات التجديد الثامن للموارد؛ ثم المبادئ التوجيهية للكوارث والإنعاش المبكر الصادرة عام 2011.

3- **والبلدان الواقعة في أوضاع هشة ممثلة جيداً في حافظة الصندوق.** فمن أصل 95 بلداً يمتلك الصندوق فيها عمليات جارية، هناك ما مجموعه 38 بلداً، أو 40 في المائة مصنفة كبلدان هشة. ومن أصل 254 مشروعاً جارياً، هناك ما مجموعه 105 مشروعات، أو 41 في المائة، تنفذ في البلدان الواقعة في أوضاع هشة.[3] ومن أصل مجموع مخصصات الدورة الحالية لتخصيص الموارد على أساس الأداء، تبلغ نسبة مخصصات البلدان الواقعة في أوضاع هشة **45 في المائة.**

4- **وخلال السنوات الأخيرة، عزز الصندوق التزامه بخدمة البلدان الواقعة في أوضاع هشة.** ففي عام 2011، وفي سياق مشاورات التجديد التاسع للموارد، وافق الصندوق على ما يلي:[4]

(أ) اعتماد نهج مرن إزاء تصميم البرامج ودعم تنفيذها في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، مع التركيز على بناء قدرات المؤسسات على مستوى المجتمعات المحلية والحكومات؛

(ب) تعزيز نوعية تصميم البرامج ودعم تنفيذها في البلدان الواقعة في أوضاع هشة من خلال الاضطلاع بتحليل أكثر عمقاً لأسباب الهشاشة؛

---

[1] يعود ذلك لضعف قدرتها على تنفيذ وظائف التسيير الأساسية، إما على الصعيد الوطني أو على المستوى دون الوطني. والبلدان الـ 15 هي: بنغلاديش والكاميرون وإثيوبيا وجورجيا وجمهورية إيران الإسلامية وكينيا وجمهورية كوريا الديمقراطية وقيرغيزستان وملاوي والنيجر ونيجيريا وباكستان ورواندا وسري لانكا وأوغندا.

[2] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، الدول الهشة عام 2013: تدفقات واتجاهات الموارد في عالم متغير. وينظر التقرير في قائمة البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي المنسقة للبلدان الهشة وبلدان ما بعد النزاع في عام 2012، وقائمة مصرف التنمية الآسيوي للبلدان الهشة والمتأثرة بالنزاع، وكذلك البلدان المدرجة في مؤشر الدول الفاشلة لعام 2011.

[3] دائرة إدارة البرامج، الاستعراض السنوي لأداء الحافظة 2012–2013.

[4] تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، GC 35/L.4.

(ج) ضمان بساطة أهداف المشروعات وأنشطتها في البلدان الواقعة في أوضاع هشة؛

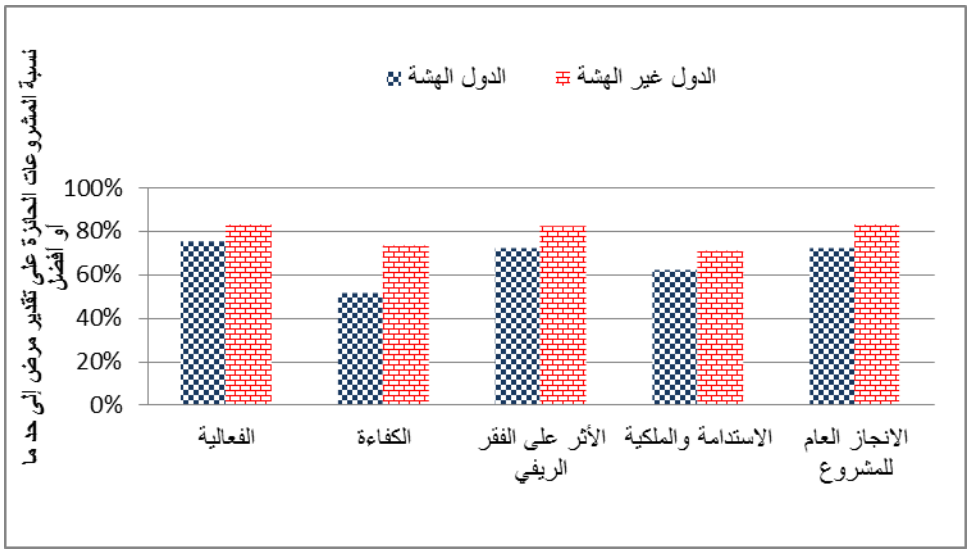
(د) تقوية تطبيق إدارة المخاطر في برامج البلدان الواقعة في أوضاع هشة، بما في ذلك من حيث أمن قوة العمل.

5- كما أضاف الصندوق مؤشرات لرصد أداء المشروعات والبرامج في البلدان الواقعة في أوضاع هشة. وأدرجت هذه المؤشرات في إطار الصندوق لقياس النتائج للفترة 2013-2015، وجرى الإبلاغ عنها في إطار تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013.

ثانياً- أداء المشروعات التي يمولها الصندوق في البلدان الواقعة في أوضاع هشة

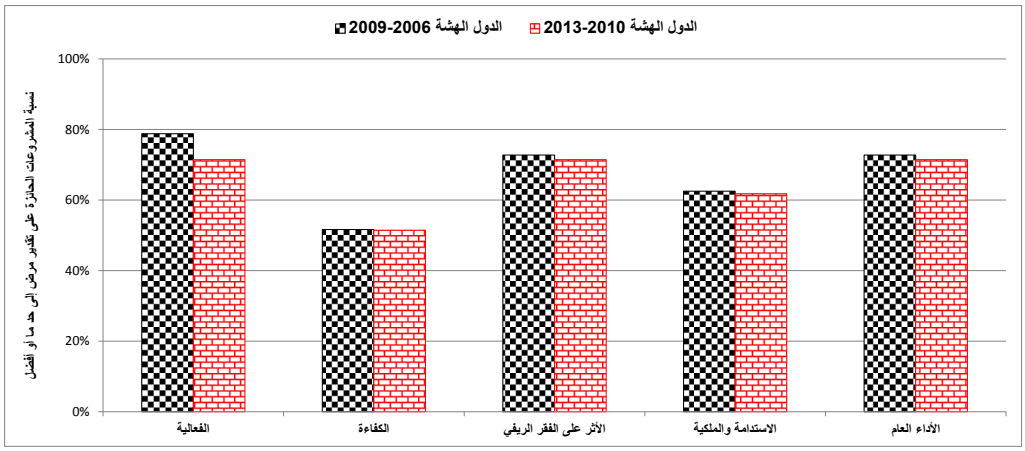
6- تظهر المشروعات التي يمولها الصندوق في البلدان الواقعة في أوضاع هشة أداءً أدنى في جميع مؤشرات الأداء الرئيسية عند مقارنتها بالبلدان غير الواقعة في أوضاع هشة. ويثير درجة مماثلة من القلق الاستنتاج القائل بأنه في حين أن أداء الحافظة الكلية يظهر تحسناً ثابتاً مع الوقت، فإن المشروعات في البلدان الواقعة في أوضاع هشة لم تظهر أي تحسن.[5]

الفارق في الأداء بين البلدان الواقعة في أوضاع هشة و البلدان غير الواقعة في أوضاع هشة (2010-2013)



[5] دائرة إدارة البرامج، الاستعراض السنوي لأداء الحافظة 2012-2013. استخدم 198 تقريراً من تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها خلال السنوات الثماني منذ عام 2006. ومن أصل هذه التقارير، يعود 68 تقريراً، أو 35 في المائة، إلى البلدان الواقعة في أوضاع هشة.

اتجاه الأداء في البلدان الواقعة في أوضاع هشة (2006-2009 و2010-2013)



ثالثاً– العوامل التي تحدد أداء الحافظة في البلدان الواقعة في أوضاع هشة

7- يعتبر أداء الحكومات في البلدان الواقعة في أوضاع هشة أدنى منه في البلدان غير الواقعة في أوضاع هشة. ولأداء الحكومات أثر شديد القوة على أداء المشروعات العام نظراً لأن الصندوق يمول مشروعات تنفذها الحكومات. وضعف أداء الحكومات هو أحد أهم العوامل التي تفسر ضعف أداء الحافظة في هذه البلدان.

8- ويعتبر أداء الصندوق في البلدان الواقعة في أوضاع هشة أدنى من أدائه في البلدان غير الواقعة في أوضاع هشة. تتصف معظم المشروعات التي صنف أداؤها بأنه غير مُرضٍ في البلدان الواقعة في أوضاع هشة بأن تصميم المشروع كان ضعيفاً، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتبار أداء الصندوق غير مُرضٍ أيضاً. وتمثل التصميمات المفرطة في التعقيد وفي الطموح الخطوة الأولى نحو إفشال المشروعات. وفي عدة حالات، لوحظ أن الدعم الذي قدمه الصندوق أثناء التنفيذ كان متبايناً أيضا.

9- وفي معظم المشروعات التي صنفت بأنها مُرضية في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، كان هناك تقدير للصندوق لما قدمه من مدخلات تقنية في مرحلة التصميم ولمشاركته أثناء التنفيذ. . كما ثُمن عالياً النهج المرن الذي يأخذ به الصندوق واستعداده للتكيف مع الظروف المتغيرة.

10- وبالنسبة للصندوق، تتمثل العوامل الحاسمة في نجاح المشروعات فيما يلي: (1) دور إيجابي ورئيسي في التصميم؛ (2) توفير الدعم المنتظم والمخصص بصورة متكررة ومباشرة للمشروع؛ (3) الاستجابة المرنة وفي الوقت المناسب لصعوبات تنفيذ المشروعات؛ (4) حسن التواصل والسلاسة في العمليات الإدارية؛ (5) إدارة القروض بصورة تتصف بالكفاءة وحسن التوقيت؛ (6) الحضور القطري الجيد؛ (7) الشراكة القوية المنشأة مع أصحاب المصلحة الآخرين في المشروعات.

11- **المشاركة والالتزام من جانب الشركاء.** يعتبر وجود علاقة عمل بناءة بين الشركاء في المشروع أساسية لإنجاحه. وتبنى هذه العلاقة عبر الوقت قبل مرحلة تصميم المشروع وأثناءها ويجري تعهدها طوال فترة التنفيذ. وتشمل المبادرات التي تساعد في بناء العلاقات الجيدة بعثات التصميم والإشراف المشتركة التي تساعد على بناء الثقة والحفاظ عليها بين الشركاء وعلى توضيح الأدوار والمسؤوليات.

يتعين أن يتحلى عمل الصندوق وشركاؤه بحسن الاستجابة وبروح التعاون. في بوروندي، اتسمت الشراكة بين الصندوق والحكومة بكثير من الإيجابية. وفي حين أن الحكومة واجهت مشاكل مالية أثناء الحرب الأهلية وبعدها، فإن التعاون مع الصندوق استمر ولم يتأثر إلا بصورة طفيفة (تعليق التنفيذ مرة واحدة لمدة أربعة أشهر في عام 2002). وعموماً عمل الشركاء (الصندوق/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع/ حكومة بوروندي/الممولون المشتركون) سوية بصورة جيدة، وهو ما تبدى في النتائج الإيجابية التي حققها البرنامج على الرغم من الصعوبات الهائلة التي واجهها في التنفيذ (عدم الاستقرار، وانعدام الأمن، والمتأخرات، والجفاف، والفيضانات، وغير ذلك).

رابعاً– الدروس الاستراتيجية المستفادة في الصندوق وفي المصارف الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف

12- في سياق وضعه لسياساته واستراتيجياته للبلدان الواقعة في أوضاع هشة، استقى الصندوق الدروس من عملياته. ومن شأن التعميم المنهجي لهذه الدروس في عمليات الصندوق أن يعالج إلى حد كبير أوجه الضعف التي يحددها تحليل المشروعات ذات الأداء غير المُرضي في البلدان الواقعة في أوضاع هشة. وعلى الصعيد الاستراتيجي، تتصل هذه الدروس بما يلي:

(1) الحاجة إلى معرفة أكثر عمقاً بالبلد و/أو بالظروف المحلية في منطقة التنفيذ؛

(2) تحديد أسباب حالات الطوارئ/ الأزمات/ الهشاشة وضمان مراعاتها على نحو كاف في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفي تصميم المشروعات؛

(3) تصميم المشروعات بصورة أكثر وضوحاً وبساطة ومرونة، مع تحديد أهداف أكثر واقعية للمشروعات تراعي القدرات الفعلية لدى الشركاء المنفذين؛

(4) زيادة مشاركة الصندوق في الإشراف بغية التمكن من تطبيق نهج مرن إزاء التنفيذ عند الحاجة؛

(5) تحسين التنسيق والتعاون مع الشركاء، سواء مع مقدمي التعاون الإنمائي أو مع الشركاء الحكوميين.

13- وإضافة لهذه الدروس، يمكن للصندوق أن يتعلم من خبرة المصارف الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف، والتي حددت مجالات أخرى للعمل على تحسين فعاليتها في البلدان الواقعة في أوضاع هشة. وتشمل مجالات العمل التي تهم الصندوق ما يلي:

(1) زيادة الجهود لإرساء الشراكات عملاً على زيادة أوجه التكامل؛

(2) تحسين معالجة محركات الهشاشة في الاستراتيجية القطرية وفي مرحلة تصميم المشروع من خلال التحليل المتين للسياق؛

(3) وضع سياسات تشغيلية أكثر استجابة تسمح بالمرونة وتمكن من التكيف مع تغيرات السياق المفاجئة ومع قدرات التنفيذ المنخفضة؛

(4) تقوية إدارة الموظفين المباشرة في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، وضمان حصول جميع الموظفين العاملين في هذه البلدان على التدريب الملائم وعلى الحوافز المناسبة؛

(5) إمكانية تخصيص ميزانية إدارية إضافية للإشراف على المشروعات في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، بالإضافة إلى تحديد ميزانية لمسائل الأمن في البلدان التي تتطلب الحالة الأمنية ذلك.

خامساً- المضي قدماً نحو التجديد العاشر لموارد الصندوق

ألف- ميزة الصندوق المقارنة في البلدان الواقعة في أوضاع هشة

14- استوعب نموذج أعمال الصندوق الدروس المستفادة عبر الوقت من الأقاليم أو البلدان الواقعة في أوضاع هشة، وقد تكيف للاستجابة لاحتياجاتها المحددة. وللعناصر التالية في نموذج الأعمال الذي يأخذ به الصندوق حالياً أهمية خاصة بالنسبة للبلدان الواقعة في أوضاع هشة.:

(أ) النهج الشمولي الذي يأخذ به الصندوق إزاء التنمية والذي يتبدى في التزامه بالعمل في المناطق الجغرافية النائية والتي يصعب الوصول إليها، وبخدمة الشرائح السكانية المهمشة والمقصية اجتماعياً؛

(ب) الخبرة التي اكتسبها الصندوق مع الوقت في بناء المؤسسات القاعدية ومنظمات المزارعين والعمل عن كثب مع الشركاء من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني؛

(ج) نهج الصندوق المتمثل في تمكين الأفراد، والنساء على وجه الخصوص، والمنظمات على المستوى القاعدي من تحديد أولوياتهم وتقرير أفضل الطرق لاستخدام وحفظ رأس المال الاجتماعي والأصول الإنتاجية الممولة بقروض الصندوق.

(د) خبرة الصندوق في الاستجابة على النحو الملائم لإدارة الموارد الطبيعية والكوارث الطبيعية؛

(هـ) استعداد الصندوق للعمل في البلدان المتأثرة بالنزاع وفقاً لسياسة الوقاية والإنعاش في حالات الكوارث.

15- ولعل استيعاب الصندوق السريع لمهمة لإشراف على المشروعات التي يمولها، والزيادة التدريجية لكن المتواصلة في حضوره القطري في الدول الأعضاء المقترضة هما التغييران الأكثر أهمية في نموذج عمل الصندوق بالنسبة للبلدان الواقعة في أوضاع هشة. ويمارس الصندوق حالياً الإشراف المباشر على 94 في المائة من مشروعاته. وعلى الشاكلة نفسها، فإن عدد مكاتب الصندوق القطرية ارتفع من 17 إلى 40 مكتباً وسيصل إلى 50 مكتباً في عام 2016.

باء- النهج المقترح للبلدان الواقعة في أوضاع هشة خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018)

16- تركيز الصندوق حصراً على الزراعة والتنمية الريفية يعطيه دوراً على أهمية خاصة في البلدان الواقعة في أوضاع هشة حيث للزراعة دور أكثر هيمنة بكثير، وحيث تزيد نسبة السكان العاملين في الزراعة زيادة كبيرة عن نسبتها المقابلة في البلدان غير الواقعة في أوضاع هشة.[6] وعلى هذا فإن الصندوق سيعزز تعامله مع البلدان الواقعة في أوضاع هشة وسيكيف إجراءاته وأدواته لخدمة هذه البلدان بصورة أفضل. وترد أدناه المعالم الرئيسية للتكيف والتغيير المقترح.

17- تحدد الاستراتيجيات القطرية المحركات الأساسية للهشاشة، وكيفية تأثر عمليات الصندوق في البلد المعني بهذه المحركات، والأسلوب الأفضل لتصدي الصندوق لتلك التحديات. وستقدم برامج الفرص الاستراتيجية

[6] مع التباين الكبير بين البلدان رهناً بالموقع الجغرافي والفوارق الاقتصادية، يعيش 52 في المائة من سكان البلدان الواقعة في أوضاع هشة في المناطق الريفية. مؤشرات التنمية العالمية، بيانات سنة 2010.

القطرية المستندة إلى النتائج تحليلاً متيناً للسياق، ويشمل ذلك تحليلاً مؤسسياً وتقديراً أمنياً أولياً. وسيشمل التحليل المؤسسي والتقدير الأمني البلد االشريك عموماً والمنطقة التي يحتمل استهدافها والمحددة في البرنامج. ويوفر هذا كله أساساً لتحسين تصميم المشروعات وتحسين ميزنة البنود الأمنية إذا لزمت.

18- تصمم المشروعات بصورة أكثر مرونة مع مراعاة الحاجة إلى ما يلي:

(أ) تبسيط تصميم المشروعات من خلال تخفيض عدد المكونات/الأنشطة إلى الحد الأدنى الضروري، وبتبسيط ترتيبات تنفيذ المشروعات؛

(ب) معالجة مسألة ضعف السكان الريفيين وما يواجهونه من انعدام الأمن الغذائي بصورة مزمنة، والحاجة إلى بناء القدرة على الصمود على الأجل المتوسط إلى الطويل؛

(ج) بناء المؤسسات القاعدية ومنظمات المزارعين بحيث تصبح المشروعات أكثر صلة باحتياجاتهم، وتوسيع القدرة على التنفيذ في العمليات الإنمائية؛

(د) العمل بصورة أوثق وأكثر تركيزاً لبناء قدرة المجتمع المدني والقطاع الخاص بغية تعزيز القدرة على تنفيذ المشروعات وجعل الأثر الإنمائي العام أكثر استدامة؛

(هـ) مساعدة البلدان على الأخذ بنهج أكثر شمولاً بهدف أطول أجلاً يتمثل في تمكين فقراء الريف ولاسيما النساء والشعوب الأصلية؛

(و) التنفيذ الفعال لسياسة الصندوق في مجال إدارة الموارد الطبيعية بالصيغة الموضوعة لضمان استخدام الموارد بشكل مستدام وبطريقة تمنع نشوب النزاع؛

(ز) الاهتمام بصورة محددة بضمان ما يلي: (1) أمن حيازة الأراضي بالنسبة للفقراء؛ (2) تعميم تدابير التأقلم الكافية للاستجابة لآثار تغير المناخ الضارة؛

(ح) تخفيف عبء الإدارة عن كاهل البلدان الواقعة في أوضاع هشة بضمان المواءمة القوية بين إجراءات الصندوق والإجراءات الوطنية.

19- وفي حين أن للتغييرات في التركيز والتوجه أثناء تصميم المشروعات أهمية حاسمة لإنجاح العمليات، فإن هذه التغييرات بحاجة إلى استكمالها بدعم قوي من الصندوق خلال مرحلة التنفيذ. وعلى ضوء ذلك، سيقوم الصندوق بما يلي:

(أ) توجيه الإشراف على المشروعات نحو المساعدة التقنية وتلبية الاحتياجات الطويلة الأجل لدى البلدان الواقعة في أوضاع هشة فيما يتعلق ببناء القدرات، مع العناية في الوقت نفسه بالجوانب الائتمانية من الإشراف على المشروعات بصورة أكثر شمولاً؛

(ب) تقديم مدخلات الإشراف على المشروعات بصورة أكثر تواتراً في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، بحيث تتوفر بعثتا إشراف على الأقل من جانب الصندوق كل سنة؛

(ج) تهيئة الإشراف أيضاً كبعثة لتكييف التصميم وإيفاد بعثات أكثر استجابة للسياق المحلي والوطني المتغير ؛

(د) تنفيذ البرنامج المشترك مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعلم منه لبناء قدرة البلد الشريك في خمسة من البلدان الواقعة في أوضاع هشة، ثم القيام، إذا كانت النتيجة إيجابية، باستكشاف

إنشاء حساب أمانة متعدد المانحين لبناء قدرة الشركاء في عدد متزايد من البلدان الواقعة في أوضاع هشة.

20- ومن الأهمية بمكان، عند الاستجابة لحالات البلدان الواقعة في أوضاع هشة، فهم الترابط بين الاستقرار السياسي، والأمن، والمجالات الاقتصادية والاجتماعية وأن الإخفاق في أحدها إنما يؤدي إلى إخفاق في الأخرى. ويعني ذلك أنه لابد للصندوق من تحديد المجالات التي يتعين فيها العمل مع الشركاء ضمن منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى والوكالات الثنائية. ونظراً لأن ولاياتها مختلفة ولكنها على درجة عالية من التكامل فيما بينها، فإن من الأساسي تحقيق التعاون الوثيق بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. والواقع أن هذا التعاون يعتبر مفتاحاً لمعالجة ما يسمى "المنطقة الرمادية" بين المساعدة الإنسانية وإعادة الإعمار والتنمية.

21- ويتطلب تحقيق النتائج في البلدان الواقعة في أوضاع هشة قدراً من الوقت ومن الموارد يزيد عما يتطلبه ذلك في البلدان غير الواقعة في أوضاع هشة. وتمشياً مع خبرات المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يقتضي الأمر من الصندوق أن يخصص مزيداً من الموارد لبرامجه في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، وينبغي أن تركز هذه الموارد الإضافية في المقام الأول على زيادة الأثر الإنمائي المتأتي عن استثمارات الصندوق. ويعني هذا أن على الصندوق أن يخصص مزيداً من الموارد الإدارية لتحسين صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات والإشراف عليها وتقديم المساعدة التقنية وبناء القدرات وتقاسم المعارف ذات الصلة، وغير ذلك. وينبغي تخصيص جانب من هذه الموارد لتقوية مكاتب الصندوق القطرية وتحسين الترتيبات الأمنية.

22- وأخيراً، واستناداً إلى تجربة البرنامج التجريبي مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وتقييم مكتب التقييم المستقل لعمل الصندوق في البلدان الواقعة في أوضاع هشة، ستقدم إلى المجلس التنفيذي للموافقة/الاستعراض استراتيجية منقحة و/أو مبادئ توجيهية تشغيلية تتعلق بالبلدان الواقعة في أوضاع هشة، وذلك للموافقة/الاستعراض.

النهج الذي يأخذ به الصندوق إزاء البلدان متوسطة الدخل

أولاً- مقدمة

1- طلبت الدول الأعضاء في الصندوق إجراء مناقشة للنهج الذي يأخذ به الصندوق إزاء البلدان متوسطة الدخل، نظراً لما تعرضت له احتياجات هذه البلدان من تغييرات كبيرة، وهي تغييرات ستستمر. وقد شهد بعض البلدان متوسطة الدخل نمواً اقتصادياً سريعاً وربما لم تعد بحاجة إلى الدعم المالي من الصندوق؛ وهناك بلدان أخرى ما زالت تتطلب تمويل مشاريع الزراعة الأمن الغذائي لديها؛ وهناك بلدان أخرى تفضل الاقتصار على المساعدة التقنية، في حين أن غيرها يطلب المشورة السياساتية. ويهتم عدد من البلدان متوسطة الدخل بالتعاون فيما بين بلدان الجنوب، وهي ترغب في أن يقدم الصندوق المساعدة كوسيط في هذا التعاون. ونظراً لما يوجد من صعوبات في تمويل مشروعات الصندوق، أثار بعض أعضاء الصندوق مسائل تتعلق بتبرير استخدام موارد الصندوق لمواصلة تمويل المشروعات في البلدان متوسطة الدخل.

ثانياً- خصائص البلدان متوسطة الدخل

2- تعتبر البلدان متوسطة الدخل مجموعة شديدة التنوع، فهي تتراوح بين بلدان أقل دخلاً من قبيل سوازيلندا وبين بلدان أكثر دخلاً من قبيل تركيا وجمهورية فنزويلا البوليفارية. وبعض هذه البلدان بلدان هشة (مثل ليبيا والجمهورية العربية السورية). ولا يوجد تعريف متفق عليه عموماً للبلدان متوسطة الدخل، كما أن التمييز بين البلدان على أساس الدخل يعتبر عشوائياً بعض الشيء. والتصنيف الذي وضعه البنك الدولي هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام وهو يستند إلى الدخل الوطني الإجمالي للفرد الواحد في البلد المعني. ويصنف البنك الدولي البلدان متوسطة الدخل في فئتين:

(أ) البلدان متوسطة الدخل ذات الدخل الأدنى: حيث يتراوح الدخل الوطني الإجمالي للفرد الواحد بين 036 1 دولاراً أمريكياً و085 4 دولاراً أمريكياً، بأسعار عام 2012؛

(ب) البلدان متوسطة الدخل ذات الدخل الأعلى، حيث يتراوح الدخل الوطني الإجمالي للفرد الواحد بين 086 4 دولاراً أمريكياً و615 12 دولاراً أمريكياً

3- ونظراً للنمو الاقتصادي السريع في كثير من البلدان منخفضة الدخل، فإن عدة بلدان منها تخرجت لتحصل على وضع البلدان متوسطة الدخل. وقد ارتفع العدد الكلي للبلدان متوسطة الدخل من 85 بلداً عام 1990 إلى 103 بلدا في عام 2013. غير أن 25 بلداً من البلدان التي كانت تعتبر من البلدان متوسطة الدخل هبطت إلى وضع البلدان منخفضة الدخل خلال الفترة نفسها.

4- ويعيش ما مجموعه 74 في المائة من شديدي الفقر في العالم (الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي في اليوم الواحد) في البلدان متوسطة الدخل، وذلك أساساً لأن وسطي الدخل الفردي في البلدان الكبيرة، مثل الصين وباكستان ونيجيريا واندونيسيا والهند رفع هذه البلدان إلى مقام البلدان متوسطة الدخل. غير أن عدداً كبيراً من الناس فيها لم يستفيدوا من هذا النمو، وبقوا يرزحون تحت الفقر.

5- ويعيش نحو 70 في المائة من فقراء البلدان متوسطة الدخل في المناطق الريفية، وهم يعتمدون في سبل عيشهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الزراعة أو على الصناعات والخدمات المستندة إلى الزراعة.

وكثيراً ما يعيش هؤلاء الناس في مناطق منعزلة نسبياً، مقطوعين عن الهياكل الأساسية، وينتمون إلى الأقليات الاثنية. وهناك تشابه كبير بين سبل عيش السكان الريفيين الفقراء في البلدان متوسطة الدخل وسبل عيش السكان الريفيين الفقراء في البلدان منخفضة الدخل.

ثالثاً– عمل الصندوق في البلدان متوسطة الدخل

6- عرض الصندوق استراتيجية للبلدان متوسطة الدخل على المجلس التنفيذي في عام 2011، وهي استراتيجية حازت على دعم المجلس.[1] ويسترشد عمل الصندوق في البلدان متوسطة الدخل بهذه الاستراتيجية منذ ذلك الحين. وقد استندت الاستراتيجية إلى استنتاج يقول بوجود تباين كبير في البلدان متوسطة الدخل من حيث الفقر والوضع الزراعي وقدرة فرادى البلدان على التمويل، الأمر الذي يتطلب من الصندوق أن يكيف مدخلاته وفقاً لأحوال واحتياجات كل من هذه البلدان بدلاً من الأخذ بنموذج موحد لها جميعاً. ويطبق الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته على جميع البلدان التي لدى الصندوق عمليات فيها، سواء كانت البلدان متوسطة الدخل أو البلدان منخفضة الدخل. ويتمثل الفرق الوحيد في شروط الإقراض، حيث تنطبق على معظم البلدان متوسطة الدخل شروط الإقراض العادية (وهي مقاربة لشروط السوق).

7- ويستخدم الصندوق تعريف البنك الدولي للبلدان متوسطة الدخل، مما يضع هذه البلدان في فئة البلدان المقترضة من الصندوق والتي لا يمكنها أن تقترض إلا بشروط متوسطة وعادية (غير تيسيرية). وخلال الفترة 2004–2013، موّل الصندوق 129 برنامجاً جديداً في 38 من البلدان متوسطة الدخل، وبلغ الالتزام الكلي لهذا التمويل 1.4 مليار دولار أمريكي.

[1] EB 2011/102/R.3/Rev.1.

الجدول 1

تمويل الصندوق للبلدان متوسطة الدخل (2004-2013): بشروط متوسطة/مختلطة/متشددة وعادية

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

البلد	*الدخل الوطني الإجمالي للفرد في 2012 (بالدولار الأمريكي)*	*الإقراض بشروط متوسطة/مختلطة / متشددة*	*الإقراض بشروط عادية*	*المجموع*	*النسبة المئوية للسكان دون خط الفقر (2 دولار/اليوم)*	*عدد السكان الذين يعيشون في فقر (بالآلاف)*
ألبانيا	4 090	9 600	–	9 600	4.3	136
الأرجنتين	9 851	–	47 155	47 155	1.9	781
أرمينيا	3 720	13 989	–	13 989	19.9	591
أذربيجان	6 030	19 350	–	19 350	2.8	260
بيليز	4 180	–	3 000	3 000	غير متوفرة	
بوليفيا	2 220	28 000	–	28 000	24.9	2 614
البوسنة والهرسك	4 650	24 622	–	24 622	0.2	8
بوتسوانا	7 430	–	5 651	5 651	غير متوفرة	
البرازيل	11 630	–	171 650	171 650	10.8	21455
الصين	5 680	62 345	184 503	246 848	27.2	367 389
كولومبيا	6 990	20 000	30 536	50 536	15.8	7 537
كوستا ريكا	8 740	–	–	–	6	288
كوبا	5 471	–	10 700	10 700	غير متوفرة	
الجمهورية الدومينيكية	5 470	–	27 800	27 800	9.9	1017
إكوادور	5 200	–	30 083	30 083	10.6	1642
مصر	3 000	149 133	–	149 133	15.4	12 431
السلفادور	3 580	–	47 559	47 559	17	1071
غابون	10 070	–	6 000	6 000	19.6	320
جورجيا	3 280	13 700	–	13 700	35.6	1 599
غرينادا	7 110	–	3 000	3 000	غير متوفرة	
غواتيمالا	3 140	17 000	18 423	35 423	26.3	3 967
هندوراس	2 070	14 293	–	14 293	29.8	2 365
اندونيسيا	3 420	50 190	26 200	76 390	43.3	106 892
الأردن	4 720	11 777	–	11 777	1.6	101
لبنان	9 190	–	9 406	9 406	غير متوفرة	
موريشيوس	8 570	–	6 001	6 001	غير متوفرة	
المكسيك	9 600	–	50 673	50 673	4.5	5438
المغرب	2 950	34 963	29 515	64 478	14	4 553
بنما	9 850	–	4 200	4 200	13.8	525
باراغواي	3 290	–	10 000	10 000	13.2	883
بيرو	5 880	–	42 999	42 999	12.7	3808
الفلبين	2 470	39 565	–	39 565	41.5	40 133
سيشيل	11 640	–	3 000	3 000	1.8	2
سوازيلندا	2 860	5 998	–	5 998	60.4	744
الجمهورية العربية السورية	2 734	27 997	–	27 997	16.9	3 785
تونس	4 150	–	36 343	36 343	4.3	463
تركيا	10 830	–	71 391	71 391	4.7	3478
فنزويلا (الجمهورية البوليفارية)	12 500	–	20 000	20 000	12.9	3864
المجموع (38 بلداً)		**542 522**	**895 788**	**1 438 310**		**600 140**

المصادر: نظام إدارة المشروعات والحافظة

أرقام الفقر مستندة إلى أحدث الأرقام المتاحة لدى البنك الدولي، قاعدة بيانات مؤشرات التنمية العالمية، آخر تحديث 9 أبريل/نيسان 2014 (http://datacatalog.worldbank.org).

8- وتعيد البلدان متوسطة الدخل الأعضاء في الصندوق باستمرار التأكيد على الحاجة إلى استمرار عمل الصندوق فيها بغية تحويل قطاعاتها الريفية والتغلب على الفقر الريفي. وقد تكرر ذكر هذه الحاجة مؤخراً في التقييم التجميعي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل حول انخراط الصندوق مع البلدان متوسطة الدخل. ووجد التقييم أن لمنتجات الصندوق أهمية كبيرة بالنسبة للبلدان متوسطة الدخل وهي مطلوبة لديها.

9- وقد برهن نموذج عمل الصندوق على فعاليته في البلدان متوسطة الدخل، حيث تحقق أثر إنمائي مُرضٍ إلى حد ما بصورة معتدلة أو أفضل في نحو 80 في المائة من المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق. غير أن أداء المشروعات والبرامج في البلدان متوسطة الدخل ليس متفوقاً على أدائها في البلدان منخفضة الدخل، الأمر الذي يعكس تشابه الأحوال في المناطق الفقيرة في البلدان متوسطة الدخل وفي البلدان منخفضة الدخل. ويتمثل الفرق بين البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل كمجموعتين في قدرة الأخيرة على تمويل التنمية الزراعية والريفية بصورة متزايدة من مواردها الداخلية.

10- وكما ظهر في استقصاءات للزبائن أجريت مؤخراً، تعتبر البلدان متوسطة الدخل أن جهود الصندوق تنطوي على قيمة مضافة تساعدها على معالجة الفقر الريفي، وخصوصاً على ضوء ما لدى الصندوق من خبرة في مساعدة المجتمعات الريفية الفقيرة على إنشاء مؤسسات زراعية وريفية قابلة للحياة. وهناك تسليم أيضاً بأن الصندوق مستعد لدعم البرامج في الأقاليم أو المناطق الصعبة أو في حالات ما بعد النزاع.

11- ويتمحور أحد الجوانب الهامة من علاقة الشراكة بين البلدان متوسطة الدخل والصندوق حول التمويل وهو يتألف من العلاقات التالية:

(أ) تقدر التدفقات العائدة إلى الصندوق من القروض (بشروط عادية أو مختلطة) المقدمة إلى البلدان متوسطة الدخل بحدود 220 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2012-2018؛

(ب) تقدم البلدان متوسطة الدخل مساهمات متزايدة في تجديدات موارد الصندوق (73.7 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2013-2015)؛

(ج) تستخدم البلدان متوسطة الدخل الموارد الوطنية العامة لتمويل برامجها للتنمية الريفية المصممة بدعم من الصندوق. وبذلك فإن الصندوق يساعد على "توجيه" الموارد العامة نحو القطاع الريفي؛

(د) تتلقى البلدان متوسطة الدخل التمويل من الصندوق. وخلال عام 2013، بلغ الإقراض الفعلي للبلدان متوسطة الدخل 130 مليون دولار أمريكي، ومن المتوقع أن يصل إلى 507 ملايين من الدولارات الأمريكية خلال فترة السنتين 2014-2015. ومن المتوقع أن يرتفع ذلك إلى 877 مليون دولار أمريكي[2] خلال الفترة 2016-2018 استناداً إلى برنامج للقروض والمنح تبلغ قيمته 3 مليارات دولار الأمريكي.

[2] يستند هذا الرقم إلى توقعات دائرة العمليات المالية لبرنامج القروض والمنح.

رابعاً- نهج محدّث لعمل الصندوق مع البلدان متوسطة الدخل خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

12- خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، يتوقع الصندوق أن يستمر في نهجه الذي يوجهه الطلب والمستند إلى البلدان، والذي يقدم قائمة من منتجات القروض والمعارف للبلدان متوسطة الدخل المقترضة وغير المقترضة. ويشمل ذلك منتجات مالية، ومنتجات وخدمات معرفية، وخدمات ومنتجات في مجال السياسات والتوعية، وتقديم الدعم لاستراتيجيات الزراعة الوطنية واستراتيجيات التنمية الريفية، والتعاون بين بلدان الجنوب. ويتطلع كثير من البلدان متوسطة الدخل إلى الصندوق للحصول على طرائق التصميم والتنفيذ الابتكارية.

13- وسيستحدث الصندوق منتجات جديدة، تشمل تقديم الدعم لمبادرات القطاع الخاص، لمجموعتي البلدان متوسطة الدخل والبلدان منخفضة الدخل. وسيواصل الصندوق التوسع في خدماته المعرفية من قبيل المساعدة التقنية مستردة التكاليف، والمشورة السياساتية، والتحليل، وتنمية الشراكات، وتيسير التعاون بين بلدان الجنوب. وهذه الخدمات متاحة لجميع الدول الأعضاء، مع أن من الأرجح أن تجتذب البلدان متوسطة الدخل في البداية.

خامساً- الخدمات المتمايزة: تعزيز منتجات وخدمات الصندوق المالية

14- سيقدم الصندوق لأعضائه مجموعة ملائمة من المنتجات المالية التي تجمع بين الخدمات المعرفية والتقنية. ومع استكشاف الصندوق للمنتجات المالية الملائمة لزبائنه من البلدان متوسطة الدخل، فإنه سيسعى لتحقيق التكامل مع التمويل الذي تقدمه الكيانات الأخرى المتعددة الأطراف. وسيعمل الصندوق، عندما يكون الانخراط مع القطاع الخاص أساسياً، بصورة وثيقة مع مؤسسات من قبيل المؤسسة الدولية للتنمية ونوافذ القطاع الخاص لدى مصارف التنمية الإقليمية.

15- وسيقترح الصندوق التوسع في الإقراض من المصادر السيادية لتمويل المشروعات والبرامج الزراعية في البلدان متوسطة الدخل. ويمكن لذلك أن يتيح للصندوق إمكانية تخصيص مزيد من موارد التجديد وإعادة تدفق الأموال إلى البلدان منخفضة الدخل. ويمكن لهذا النهج أن يتطلب تغييراً في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. على أن هذا الموضوع سيناقش في وثيقة عن الإطار التمويلي ستقدم إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2014.

16- وسيجري تحري منتجات مالية جديدة أخرى لاستخدامها خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وستتاح هذه المنتجات لجميع المقترضين من الصندوق، غير أن أهمها بالنسبة للبلدان متوسطة الدخل هي:

(أ) **خيارات العملة**، بما في ذلك الإقراض بالعملة الوطنية بسعر فائدة متنوع أو بفارق ثابت فوق سعر الفائدة المعمول به فيما بين مصارف لندن؛

(ب) **شروط إقراض جديدة** تتفق مع شروط البنك الدولي. وتزيد هذه الشروط من إمكانية قيام الصندوق بالاقتراض بهدف إقراض البلدان متوسطة الدخل؛

(ج) **تسهيلات إعادة التمويل**، من خلال الحكومات غير أنها موجهة لعمليات القطاع الخاص المتوسطة الحجم؛

(د) **التمويل من مصادر أخرى غير تجديدات الموارد**، من الموارد الخارجية من قبيل تلك التي يقدمها حساب الأمانة الاسباني لمرفق التمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي والمفوضية الأوروبية والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي الذي يديره البنك الدولي.

سادساً- الخدمات المتمايزة: تعزيز منتجات وخدمات الصندوق المعرفية

17- يوجد لدى الصندوق بالفعل بعض المنتجات المعرفية الهامة والتي تهم البلدان متوسطة الدخل، وسيستمر تطويرها خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتشمل المنتجات التي ستقدم للبلدان متوسطة الدخل ما يلي:

(أ) **منصات السياسات واستقطاب التأييد**. يدعم الصندوق أعضاءه من خلال رعاية الحوار والوساطة في الشراكات بين أصحاب المصلحة وجماعات المصلحة في الريف على تنوعهم، داخل البلدان وفيما بينها؛

(ب) **دعم وضع استراتيجيات وطنية زراعية/ريفية**. تتزايد طلبات البلدان متوسطة الدخل للحصول على دعم تحليلي في القطاعات الفرعية أو المجالات المواضيعية (الاستهداف والتمايز بين الجنسين والتمويل الريفي، إلى ما هنالك)؛

(ج) **التعاون بين بلدان الجنوب**. سيدعم الصندوق نقل المعرفة إلى المؤسسات المحلية والإقليمية تحقيقاً للمزيد من التعلم، وذلك بتيسير سبل التعلم وتنظيم الجولات الدراسية واستخدام الخبراء من بلدان الجنوب الأخرى. كما سيطور الصندوق التعاون بين الأقران وسيبني القدرات المحلية.

سابعاً- التخرج والتمويل

18- مع استمرار البلدان متوسطة الدخل في زيادة وتنمية قدراتها على تمويل تنميتها، فإنها ستصل في نهاية المطاف إلى التوقف طوعاً عن الاقتراض من المؤسسات المالية الدولية، وقد حدث هذا فعلاً في الصندوق. وتشير ردود فعل بعض الأعضاء أن قرار التوقف عن الاقتراض من الصندوق – أو "التخرج" – ينبغي أن يكون خياراً طوعياً تتخذه الحكومة.

19- وقد اتضح الآن أن الصندوق بحاجة إلى إعادة النظر في تعريف العتبة التي يعني تجاوزها إطلاق عملية ونقاش مع البلدان متوسطة الدخل حول التخرج. ولا يعني هذا أن بإمكان البلدان أن تتخرج بصورة آلية، ولكن عندما يبلغ أحد البلدان تلك العتبة، يبدأ الصندوق نقاشاً حول طبيعة العلاقة والتعامل في المستقبل بين الصندوق والبلد المعني.

20- وتقضي استراتيجية الصندوق الحالية بتحديد العتبة، التي يبدأ الصندوق عندها مناقشة مسألة التخرج، بصورة تتصل بأهداف الصندوق وتشمل عوامل أخرى، بالإضافة إلى الدخل الوطني الإجمالي.[3] ويشمل

[3] سيكون الجزء الخاص بالدخل الفردي من العتبة متماشياً مع المستوى المحدد لدى البنك الدولي للإنشاء والتعمير لبدء عملية التخرج. وهو حالياً 115 7 دولاراً أمريكياً (2013).

ذلك ما يلي: نطاق الفقر الريفي؛ ودخل الفرد في الريف؛ وسوء التغذية؛ والتفاوت في الدخل بين الريف والحضر؛ والقدرة المؤسسية في الريف. وستحدد القيمة النسبية لكل من هذه المؤشرات لصنع صورة تركيبية لحاجة البلد المستمرة إلى المساعدة التي يقدمها الصندوق.

21- وفي أعقاب هذا التقدير، ستدرج طبيعة الدعم المستمر من جانب الصندوق، وفق ما يتم الاتفاق عليه مع الحكومة، في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الذي يقدم إلى المجلس التنفيذي. وإذا وجد كل من الحكومة والصندوق، بعد استعراض حالة البلد، أنه لم يعد هناك من حاجة إلى الاقتراض من الصندوق، فإن هذا البرنامج سيحدد خدمات أخرى يمكن للصندوق أن يقدمها، بما في ذلك الخدمات والمنتجات المتمايزة على أساس استرداد التكلفة، وتحديد مصادر للتمويل غير تجديدات الموارد.

ثامناً-الخطوات التالية

22- ستطرح إدارة الصندوق المسائل والمقترحات التالية لمناقشتها مع المجلس التنفيذي خلال عام 2015 التماساً لنظر المجلس فيها وموافقته عليها:

(أ) يضع الصندوق لمن يهمه ذلك من البلدان متوسطة الدخل قائمة مخصصة للبلد المعني ومتمايزة تضم دعم السياسات والمشروعات والدعم المالي استجابة لاحتياجات البلد ضمن حدود مهمة الصندوق؛

(ب) يحدد الصندوق مصادر مالية جديدة (تشمل الاقتراض) للمساعدة على تمويل التدخلات في البلدان متوسطة الدخل؛

(ج) يعمق الصندوق ما يقدمه من دعم لتقاسم المعرفة ولتنمية القدرات، إلى جانب المساعدة التقنية مستردة التكاليف؛

(د) وضع الصندوق بحلول نهاية عام 2015 نهجاً إزاء "التخرج"، إلى جانب تحديد المصادر الممكنة لتمويل البلدان متوسطة الدخل من موارد أخرى غير تجديدات الموارد؛

(ه) يعدّ الصندوق برنامجاً للفرص الاستراتيجية القطرية (أو وثيقة استراتيجية أخرى) عندما يتفق البلد المعني والصندوق على التخرج. ويحدد البرنامج هذه الخدمات التي يمكن للصندوق تقديمها، بما في ذلك الخدمات المقدمة مقابل رسوم والمشورة السياساتية وتعبئة الموارد من مصادر أخرى والتعاون بين بلدان الجنوب؛

(و) يقدم الصندوق إلى المجلس التنفيذي تقريراً سنوياً عن البلدان متوسطة الدخل، يغطي مسائل من قبيل ما يلي: استخدام الأدوات والخدمات المالية، وفعالية تدخلات الصندوق في الحد من الفقر الريفي في البلدان متوسطة الدخل والتقدم الذي تحرزه هذه البلدان نحو التخرج.