

Document:	IFAD11/1/R.2
Agenda:	3(a)
Date:	19 January 2017
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## استعراض منتصف المدة للتجديد العاشر لموارد الصندوق

مذكرة إلى السادة أعضاء هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

### William Skinner

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974  
البريد الإلكتروني: gb\_office@ifad.org

### Périn Saint-Ange

نائب الرئيس المساعد  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448  
البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

### Lakshmi Menon

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

### Mikio Kashiwagi

نائب الرئيس المساعد  
كبير الموظفين الماليين وكبير المراقبين  
دائرة العمليات المالية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403  
البريد الإلكتروني: m.kashiwagi@ifad.org

### Paul Winters

مدير شعبة البحوث وتقدير الأثر  
القائم بأعمال دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403  
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

### Luis Jiménez-McInnis

مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2705  
البريد الإلكتروني: l.jimenez@ifad.org

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق - الدورة الأولى

روما، 16-17 فبراير/شباط 2017

للاستعراض

## جدول المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	الصندوق في استعراض منتصف المدة للتجديد العاشر للموارد
1	أولاً - مقدمة: الرؤية الاستراتيجية للصندوق في السياق العالمي الحالي والناشئ
1	ألف - السياق الاستراتيجي للتجديد العاشر لموارد الصندوق
3	باء - الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025
6	جيم - الصندوق في سياق جدول الأعمال العالمي للتنمية المستدامة
7	ثانياً - توسيع برنامج عمل الصندوق استجابة للطلب العالمي
7	ألف: برنامج القروض والمنح وبرنامج عمل الصندوق
	باء - إنجاز برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل
11	في السنة الأولى من فترة التجديد العاشر للموارد
	جيم - مساهمات الجهات المانحة، الاقتراض السيادي، إطار القدرة
13	على تحمل الديون وخيارات التمويل الجديدة
14	دال - الشراكات الاستراتيجية وتعبئة الموارد
20	ثالثاً - تحسين جودة وأثر برنامج عمل الصندوق
20	ألف - تعزيز نموذج عمل الصندوق
	باء - النهج المتباينة للبلدان ذات الأوضاع الهشة والبلدان المنخفضة الدخل
29	والبلدان متوسطة الدخل - بما في ذلك إصلاح نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء
29	جيم - الفعالية الإنمائية في إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق
35	دال - تنفيذ إطار للفعالية الإنمائية
38	رابعاً - مزيد من الذكاء: إدارة أنشطة الصندوق بمزيد من الكفاءة
38	ألف - زيادة قدرة قوة عمل الصندوق على الاستجابة للتحديات العالمية
42	باء - تسخير المعرفة لمواصلة الارتقاء بالجودة
43	جيم - تعزيز القدرة والإدارة المالية في الصندوق
47	دال - مزيد من الكفاءة في تقديم الخدمات
49	هاء - تحسين هيكلية تسيير الصندوق
50	خامساً - الاستنتاجات والآفاق للعامين 2017 و2018

## الملاحق

- 50 الملحق الأول - مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق:  
عرض تجميعي للدروس المستفادة والخطوات المقبلة
- 56 الملحق الثاني - تقرير بشأن التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق  
ووضعها حتى تاريخه
- 89 الملحق الثالث - تقرير بشأن التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق  
ووضعها حتى تاريخه

## موجز تنفيذي

### الصندوق في السياق العالمي الناشئ

- 1 - بدأ التجديد العاشر لموارد الصندوق عام 2014، في الوقت الذي كان يسود فيه تفاؤل عالمي بشأن آفاق التنمية، حيث أحرز تقدم كبير في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، بما في ذلك تراجع الفقر المدقع بأكثر من النصف، وتضاعف عدد الأشخاص من الطبقة الوسطى في البلدان النامية ثلاث مرات، وتقليص نسبة الذين يعانون من سوء التغذية إلى حوالي النصف. وكذلك فقد بدأت الفرص الجديدة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة بالبروز، مع ارتفاع أسعار الأغذية نسبيًا، وتنامي تعداد السكان الحضريين الذين هم بحاجة للمزيد من الأغذية، بما في ذلك الأغذية الأعلى قيمة، وتحول الاقتصاد الريفي ضمن التحول الإجمالي للاقتصادات الوطنية في البلدان النامية. وبأخذ هذه الأمور مجتمعة، فقد شكلت هذه التطورات تحديات جديدة، لكنها أيضا أتاحت فرصة ذهبية لتوجيه الجهود نحو تعزيز دور الزراعة في عملية النمو الاقتصادي، علاوة على جعل فوائد النمو الاقتصادي شمولية بحق. وكما سلط الضوء عليه في تقرير التنمية الريفية الذي أعده الصندوق لعام 2016، فإن التحول الريفي الشمولي يتسم بإمكانية تخليص المئات من الملايين من قبضة الفقر ومن انعدام الأمن الغذائي.
- 2 - في هذا السياق، وافق زعماء العالم عام 2015 على جدول أعمال 2030 الطموح للتنمية المستدامة (جدول أعمال 2030)، وأهداف التنمية المستدامة التي تدعو إلى القضاء على الفقر (الهدف الإنمائي المستدام الأول)، والقضاء التام على الجوع وسوء التغذية، وتحقيق الأمن الغذائي، والترويج للزراعة المستدامة (الهدف الإنمائي المستدام الثاني). ويعتبر جدول الأعمال هذا عالميا، وهو يهدف إلى القضاء على الفقر والجوع في كل مكان.
- 3 - ومع ذلك، وبالرغم من الإنجازات التي تحققت حتى تاريخه، يبقى عدد الأشخاص الذي يعيشون في فقر مدقع عال بصورة غير مقبولة، بحدود 836 مليون شخص عام 2015. وفي جميع الأقاليم، تعتبر معدلات الفقر وانعدام الأمن الغذائي أعلى في المناطق الريفية، حيث يعيش 75 بالمائة من الأشخاص الذين يعانون من الفقر المدقع. كذلك تؤثر الأزمات العالمية مثل تغير المناخ والهجرة والتهجير القسري بقوة على المناطق الريفية. وتهدد أوجه انعدام المساواة بين المناطق الحضرية والريفية بتقويض التقدم الإنمائي.
- 4 - ومن هنا، فإن تحقيق أهداف التنمية المستدامة بدون استثمار استراتيجي في المناطق الريفية غير ممكن. وبالتالي، فإن دور الصندوق الفريد من نوعه، بحكم كونه المؤسسة المالية الدولية الوحيدة المكرسة حصرا لتنمية المناطق الريفية، أكثر أهمية الآن من أي وقت مضى. وهناك حاجة لوضع كل من حافظته وعقوده الأربعة من المعرفة المتراكمة في هذا المجال في خدمة الجهود العالمية لاستئصال الجوع والفقر المدقع من العالم بصورة نهائية.
- 5 - وخلال إعداد جدول أعمال 2030، دعم الصندوق دوله الأعضاء في تصميم أهداف مخصصة تتعلق بالمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وغيرهم من السكان الريفيين. وأجري التجديد العاشر لموارد الصندوق بوعي تام بأهمية تعزيز التقدم المحرز خلال فترة التجديد التاسع للموارد بهدف مواجهة التحديات المنتظرة. ويهدف تعزيز أثر استثمارات الصندوق في السكان الريفيين، فقد شهدت فترة التجديد التاسع للموارد ابتكارات في نهج الصندوق في قياس الأثر مع تحول التركيز من المخرجات (عدد المستفيدين) إلى مؤشر الأثر

(عدد الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر). وأثناء التجديد العاشر للموارد يتم استخلاص دروس هامة من تلك الخبرة، وهي تقود التغييرات في الطريقة التي يمارس فيها الصندوق عمله، علاوة على تحفيز الحوار بين المؤسسات الإنمائية التي تواجه نفس التحديات والمهتمة بالتعلم من عمل الصندوق.

6 - بموجب التجديد التاسع للموارد، تم تعميم عدد من المبادرات ذات الصلة في مجالات الأولوية الخاصة بالتمايز بين الجنسين، وتغير المناخ، والتغذية، علاوة على إرساء الشراكات. ويقوم التجديد العاشر للموارد بتمتين هذه الجهود، مع الدفع أيضا بعملية اللامركزية، وبإصلاح مؤسسي أوسع بدأ في فترة التجديد التاسع للموارد لزيادة كفاءة الصندوق، وتعزيز التحسينات المدخلة على النموذج المالي للصندوق، والوصول إلى تعزيز أكبر للفعالية الإنمائية.

#### بما يتعدى ممارسة الأعمال كالمعتاد

7 - هنالك اتفاق واسع في الآراء على أنه لن يكون بالإمكان الوصول إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة باتباع النهج الحالية<sup>1</sup> وأن ممارسة الأعمال على النحو المعتاد لم تعد كافية للإيفاء بهذه الأهداف الطموحة. إذ أن هنالك حاجة لسبل جديدة شجاعة في التفكير وممارسة الأعمال. وقد كان الصندوق متقدما في هذا المنحى، إذ اتخذ العديد من الخطوات على مدى الدورات الثلاث الأخيرة لتجديد الموارد لتغيير الطريقة التي يعمل بها، وتوسيع عملياته، والسعي لتحقيق أثر أكبر.

8 - استجابة لزيادة أسعار الأغذية التي بدأت في الفترة 2007-2008 وأزمة أسعار الغذاء العالمية، زاد الصندوق في فترة التجديد الثامن للموارد من برنامج عمله بحدود 75 بالمائة، ونما عدد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم بالمشروعات التي يدعمها الصندوق بحدود 115 بالمائة، في حين وصل الإشراف المباشر على المشروعات إلى 94 بالمائة. وتبنى الصندوق نموذج عمل جديد بهدف إيصال برنامج عمل أكبر بكثير، كما أطلق أيضا جدول أعمال للتغيير والإصلاح عام 2009. ومن بين العديد من الخطوات المتخذة لتحسين أثر الصندوق مع تحقيق قيمة أكبر مقابل الأموال المنفقة، جاء إنشاء دائرة للعمليات المالية وتعزيز التخطيط المالي، وتأسيس دائرة لخدمات المنظمة، ودائرة للاستراتيجية وإدارة المعرفة، والقيام بأول مراجعة للوظائف في الصندوق في تاريخه، وأول استعراض لتوسيع النطاق تجريبه مؤسسة إنمائية دولية. وفي عام 2012، أوجد الصندوق برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، والذي يعتبر حاليا معيارا ذهبيا لتعميم المناخ في منظومة الأمم المتحدة<sup>2</sup>.

9 - وخلال فترتي التجديد التاسع والتجديد العاشر للموارد، وسع الصندوق من حضوره في البلدان التي يعمل بها، حيث يملك الآن 40 مكتبا قطريا، كما أطلق مبادرة لتعبئة الموارد الإضافية، وأوجد إطارا للاقتراض السيادي، وسعى لمبادرة لتقييم الأثر. ويتوقع لمعدل الكفاءة في الصندوق لعام 2017 أن يكون بحدود 9.8 بالمائة مقارنة بحوالي 16.4 بالمائة في عام 2007. وهنالك مبادرات أخرى إضافية جارية لبناء القدرات في الإدارة المالية للمشروعات. ويظهر هذا الإنجاز وغيره من الإنجازات أن الصندوق كان وما زال يحقق نتائج أكثر، وأفضل وأذكى لسنوات عديدة، وأنه مصمم على أخذ هذه الجهود إلى المستوى التالي.

<sup>1</sup> انظر Homi Kharas, John McArthur, Geoffrey Gertz, Lorenz Noe, *Ending Rural Hunger: 2016 Update: Progress Toward SDG 2* (معهد بروكينغز، واشنطن العاصمة، 2016)

<sup>2</sup> www.ifad.org/documents/10180/343a2ddc-4067-422c-b99c-1c326b01f76e.

10 - وبالبناء على بيان الرؤية الاستراتيجية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد، تشير إسقاطات الإطار الاستراتيجي الخامس للصندوق إلى أهمية التحول الريفي ضمن السياق العالمي المتغير، والحاجة لأن يلعب الصندوق دوراً أكبر نظراً لمميزته النسبية في هذا المجال. وينص الإطار الاستراتيجي للصندوق على مساهمة المشروعات التي يدعمها الصندوق في أهداف جدول أعمال 2030، واتفاقية باريس بشأن تغيير المناخ في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ. كما أنه يوائم عمل الصندوق مع الإطار الجديد لتمويل التنمية، كما نص عليه جدول أعمال أديس أبابا، والذي اعترف بدور الصندوق "في تعبئة الاستثمارات لتمكين السكان الريفيين الذي يعيشون في فقر من تحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، وزيادة دخولهم وتعزيز صمودهم".

11 - وباستذكار عدة سنوات من النمو والإصلاح، يؤكد الإطار الاستراتيجي على أن الصندوق على استعداد لتوسيع جهوده الرامية إلى مساعدة البلدان لتحقيق أولوياتها ذات الصلة بجدول أعمال 2030. وللقيام بذلك يحتاج الصندوق للعمل بأسلوب أكبر وأفضل وأذكى: أكبر، من خلال تعبئة المزيد من الموارد للاستثمارات؛ وأفضل، من خلال تعزيز جودة البرامج القطرية؛ وأذكى، من خلال تشذيب أكبر لكفاءته، وإيصال النتائج بأسلوب يتسم بقدر أكبر من فعالية التكاليف.

#### توسيع برنامج عمل الصندوق استجابة للطلب العالمي

12 - الصندوق منظمة فريدة من نوعها، تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولكن يتوجب عليها أن تكون مزودة بما يلزم مالياً لزيادة برنامج عملها وتوسيع برنامجها من القروض والمنح. وبالفعل، استمر التجديد التاسع للموارد بتحريك الصندوق نحو برنامج أكبر من القروض والمنح، وكذلك الأمر بالنسبة للتجديد العاشر للموارد. إذ أنه، وبموجب التجديد التاسع للموارد، تم إنجاز برنامج قياسي من القروض والمنح قدره 3.1 مليار دولار أميركي<sup>3</sup>، أي بما يتجاوز برنامج القروض والمنح لفترة التجديد الثامن للموارد البالغ 2.85 مليار دولار أميركي، والهدف الموضوع لفترة التجديد التاسع للموارد البالغ 2.95 مليار دولار أميركي. أما المحركان الرئيسيان في هذا التوسع فهما: إنشاء برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وتبني الاقتراض السياسي كأداة لتعبئة الموارد.

13 - إلا أن دور الصندوق يتمثل، وبصورة متزايدة، في تعبئة موارد إضافية لصالح المشروعات التي يدعمها من خلال التمويل المشترك من المصادر الخاصة والعامة معاً. وقد مكنت تعبئة مستويات عالية من التمويل المشترك المحلي والعالمي من تحقيق كامل لبرنامج للعمل<sup>4</sup> في فترة التجديد التاسع للموارد بما قيمته 7.17 مليار دولار أميركي، كما يفوق المستوى المتحقق في فترة التجديد الثامن للموارد وقدره 6.78 مليار دولار أميركي. وارتفع وسطي حجم المشروعات الاستثمارية من 63.3 مليون دولار أميركي إلى 69.6 مليون دولار أميركي بين فترتي التجديد الثامن والتاسع للموارد، مما يترجم على أنه كفاءة تكاليف أعلى في دورة المشروعات.

14 - يعمل الصندوق في بعض أكثر مناطق العالم نأياً، حيث نادراً ما تخاطر المؤسسات الإنمائية الأخرى بالذهاب إليها. وبالتالي، يمكن للمشروعات التي يدعمها الصندوق أن تكون بمثابة المحفز الذي يجتذب

<sup>3</sup> يعرف برنامج القروض والمنح على أنه قيمة الالتزامات الجديدة بالقروض والمنح الممولة من موارد الصندوق، علاوة على الموارد المتأتية من المؤسسات الأخرى إلا أن الصندوق هو من يديرها.

<sup>4</sup> يعرف برنامج العمل على أنه مجموع برنامج القروض والمنح والتمويل المشترك المحلي والعالمي.

شركاء آخرين من القطاعين العام والخاص للاستثمار في المناطق الريفية، مما يعتبر أمراً حاسماً لتعزيز التحول الريفي الشمولي. وبخبراته التي تمتد على عقود في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية، متضافرة مع علاقاته القوية مع كل من الحكومات والسكان الريفيين ومنظماتهم، فإن الصندوق في موقع فريد من نوعه ليلعب دور قيادة الاستثمار في المناطق الريفية، ومساعدة البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وجعل جدول أعمال 2030 حقيقة واقعة.

15 - وعلى الرغم من نجاح الصندوق في توسيع حجم برنامج عمله وبرنامج من القروض والمنح، يدرك الصندوق جيداً بأن حاجة الدول الأعضاء لموارده تفوق العرض منها، وأن الوصول إلى توسيع أكبر لانتشاره ليصل إلى عدد أكبر من السكان الريفيين وزيادة أثره، يتطلبان زيادة في التمويل. ومع الاستمرار في التركيز على تعبئة الموارد الأصلية من خلال تجديدات الموارد، فإن كلاً من هئتي المشاورات الخاصتين بالتجديدين التاسع والعاشر للموارد شجعتنا إدارة الصندوق على تحري خيارات توسيع جهودها لتعبئة الموارد. واستجابة لذلك، أطلق الصندوق مبادرة تعبئة الموارد الإضافية عام 2012، وأعد ورقة حول خيارات التمويل لتعرض على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للصندوق.

16 - وبالفعل، حدث تقدم في تعبئة مساهمات في تجديدات الموارد وتعزيز برنامج القروض والمنح من خلال الاقتراض السيادي، وتوسيع برنامج العمل من خلال قدر أكبر من الأموال التكميلية، والدعم المقدم من المؤسسات الخيرية، والقطاع الخاص، والتمويل المشترك. وعلى الرغم من صعوبة الوضع المالي العالمي، إلا أن الصندوق تلقى دعماً قوياً من دوله الأعضاء، بما في ذلك من البلدان المقترضة، إذ أنه، وبتاريخ 30 سبتمبر/أيلول 2016، تعهدت 100 بلد بما يعادل 1.127 مليار أمريكي للتجديد العاشر لموارد الصندوق، مقارنة بـ 94 بلداً في نفس النقطة من فترة التجديد التاسع للموارد و86 بلداً في نفس النقطة من فترة التجديد الثامن.

17 - كذلك، فقد حسن الصندوق من تعريفه لآليات التمويل المشترك، بما يتفق مع التزامه بتنفيذ نهج تعبئة التمويل المشترك. وعلى وجه العموم، وبما يتماشى مع التوقعات بتجاوز معدل التمويل المشترك المستهدف بما يعادل 1 إلى 1.2، ستسعى الإدارة أيضاً إلى إنجاز برنامج عمل إجمالي بما يعادل حوالي 7.3 مليار دولار أمريكي في فترة التجديد العاشر للموارد.

18 - علاوة على ذلك، فقد صعد الصندوق من تركيزه ونهجه بشأن إرساء الشراكات (هدف التنمية المستدامة السابع عشر). وبالفعل، كان تعزيز أداء الشراكات في الصندوق موضوعاً محورياً في التجديدين التاسع والعاشر للموارد، مع بلوغ معالم بارزة رئيسية، بما في ذلك إنشاء مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، والموافقة على استراتيجية الصندوق بشأن إرساء الشراكات عام 2012، علاوة على إدماج الشراكات كمبدأ من مبادئ الانخراط في الإطار الاستراتيجي للصندوق.

#### تحسين جودة وأثر برنامج عمل الصندوق

19 - وبما يتعدى مجرد زيادة حجم الحافظة، أدخل الصندوق أيضاً نهجاً جديدة لتحويل وتحسين أثر برنامج عمله، إذ كان الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق ولوقت طويل أمراً حاسماً بالنسبة للصندوق، وهذا يعني تحقيق المزيد من الأثر مقابل كل دولار ينفق، وتوسيع ومواءمة واستدامة المشروعات والبرامج والسياسات الناجحة من خلال إرساء الشراكات والتغيير المؤسسي والتنظيمي، وإدارة أفضل للنتائج. وقد عرض إطار تشغيلي جديد لتوسيع نطاق النتائج على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2015، وأكد آخر تقرير

سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التحسن الكبير المحرز في أداء الصندوق في الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق. وبالفعل، فقد كان توسيع النطاق بُعداً في أكبر نسبة من مشروعات الصندوق التي حظيت بتصنيف مرض إلى مرض للغاية في الفترة 2012-2014.

20 - يتمتع الصندوق بنهج شمولي يتمحور حول البشر، ويتطرق لتحديات مخصوصة السياق مما يواجهه السكان الريفيون ومجتمعاتهم. وبالتالي، يفهم الصندوق أنه، وبغية تخفيف أثر أكبر، لا بد أن تكون النهج التشغيلية حساسة لجملة من القضايا الشاملة. وتبعاً لذلك، فقد أولى الصندوق الأولوية للحاجة لتعميم مواضيع مثل التأقلم مع تغير المناخ (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، وتحسين الأثر التغذوي (هدف التنمية المستدامة الثاني)، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هدف التنمية المستدامة الخامس) في جميع أنشطته. وبالبناء على أكبر دفعة حظي بها الصمود في وجه تغير المناخ في فترة التجديد التاسع للموارد، فإن الصندوق على المسار الصحيح لتنفيذ التزامه بتعميم تغير المناخ بنسبة 100 بالمائة في تصميم المشروعات بحلول عام 2018. وأما بالنسبة للتغذية، فقد أوفى الصندوق بالتزامه بإعداد خطة عمل بشأن التغذية. كذلك فإن التزامه بأن توفر 100 بالمائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أهدافاً استراتيجية ذات صلة بالتغذية هي على المسار الصحيح. أما التمايز بين الجنسين فهو البعد الذي يحظى بأكبر قدر من الرصد الشامل في نظام قياس النتائج في الصندوق. والصندوق على المسار الصحيح لتحقيق التزامه بالإيفاء بجميع مؤشرات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بحلول عام 2017.

21 - كذلك فإن الصندوق يولي الأولوية لعمله في مجال الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص أو ما يعرف اختصاراً بمصطلح "4Ps"، لزيادة الروابط بين المنتجين وسلاسل القيمة الحديثة، مع تشجيع المبادرات الفردية الزراعية في الوقت نفسه. وللمساعدة على إيجاد البيئة التمكينية التي يمكن فيها للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من الأعمال الريفية الأخرى أن تنمو وتزدهر، يطوّر الصندوق أيضاً خطة للانخراط الاستراتيجي للتأثير على العمليات السياسية على المستوى القطري لاستقطاب التغيير المنتظم. علاوة على ذلك، هنالك عدد متنامٍ من مبادرات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي الجارية، والصندوق على المسار الصحيح للإيفاء بالتزامه بضمان أن تمتلك 50 بالمائة من جميع برامج فرص الاستراتيجية القطرية نهجاً للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. من المقرر إعداد منصة جديدة على شبكة الإنترنت للترويج لمعارف وخبرات الصندوق بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي عام 2017.

22 - وبموجب التجديد العاشر للموارد، التزم الصندوق باتباع نهج متميزة استجابة للاحتياجات المتنوعة على المستوى القطري. وقد جرت مشاورات بشأن أربعة مواضيع متشابهة خلال عام 2016، وفي أبريل/نيسان، وافق المجلس التنفيذي على تحديث استراتيجية للانخراط في البلدان متوسطة الدخل. وفي ديسمبر/كانون الأول وافق على استراتيجية الانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، ونهج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، ونهج لاستعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وخطة مؤسسية لامركزية.

23 - ولقياس أثر الجهود المبذولة لتحسين جودة وانتشار وأثر برنامج عمل الصندوق، أصبح هدف تخليص 80 مليون شخص ريفي من قبضة الفقر بؤرة تركيز إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد. وفي أعقاب



هذه المبادرة الجريئة، وحيث تم إدراك أن هدف تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر لا يستند إلى قرائن تجريبية متينة، تم استثمار موارد كبيرة في التقدير العلمي لأثر استثمارات الصندوق من خلال مبادرة تقدير الأثر في فترة التجديد التاسع للموارد. وتعتبر هذه المبادرة أمراً غير مسبوق بين المؤسسات المالية الدولية، لأن أطر قياس النتائج تميل إلى قياس النتائج على مستوى الأثر، ولكنها لا تستخدم لتقدير الأثر الإجمالي لهذه المؤسسات نفسها. ولم تستخدم أي مؤسسة مالية دولية نهجاً منتظماً عبر حافظتها بأسرها، في محاولة للتجميع للوصول إلى قياس مؤسسي. وبالتالي، وبالإضافة إلى المكاسب التي سيجنيها الصندوق، ستشكل المعارف والتعلم المتولد عن هذه المبادرة قيمة للمؤسسات المالية الدولية وشركاء التنمية الآخرين لأنها ستكون سلعة عامة عالمية تخدم جميع العاملين على القضاء على الفقر الريفي.

24 - وسلطت عملية محاولة الإبلاغ عن "عدد الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر" الضوء على قضايا تتعلق بالمؤشر نفسه، وبصورة مشابهة على هدف الـ 80 مليون (انظر الملحق الأول). ويستند التعريف التقني للتخليص من قبضة الفقر على خط فقر عشوائي نوعاً ما يفشل على سبيل المثال في اقتناص مضاعفة دخل الأسر المدقعة الفقر، إذا كانت هذه المكاسب في الدخل غير كافية لجعلهم يتجاوزون خط فقر معين. كذلك فإن التركيز الحصري على الفقر يتجاهل الأهداف الاستراتيجية الأخرى للصندوق وأثاره على حياة السكان الريفيين في مجالات أخرى مثل الأمن الغذائي والصمود. وبالضرورة، فإن هذا المؤشر يقلل من تقدير أثر استثمارات الصندوق.

25 - وفي حين أن إطار قياس النتائج في فترة التجديد التاسع للموارد قد فشل في تحديد مؤشر ملائم لنجاحات الصندوق، إلا أنه لم يقد الصندوق إلى الإحجام عن مثل هذه الجهود. لا بل على العكس من ذلك، تم استخدام مبادرة قياس الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد لإيضاح حقيقة أن استثمارات الصندوق في السكان الريفيين تولد آثاراً في العديد من المجالات الحاسمة بما يتعدى مجرد تحركات الدخل ذات الصلة بخط الفقر. وتتضمن هذه النتائج حوالي 43.2 مليون مستفيد ممن شهدوا زيادة في عائداتهم الزراعية، و28.8 مليوناً ممن شهدوا ارتفاعاً في ملكيتهم للدواجن، و22.8 مليوناً ممن زادوا من أصولهم من الثروة الحيوانية، علاوة على 24 مليوناً ممن تخلصوا من قبضة الفقر. وفي حقيقة الأمر، فإنه يتوقع لاستثمارات الصندوق أن تحد من الفقر بما يتراوح بين 5.6 إلى 9.9 بالمائة، بما يتواءم مع آثار الحد من الفقر التي قدرها مكتب التقييم المستقل بين 5 إلى 7 بالمائة، وتلك الموثقة لبرامج التحويل النقدي (بين 3 إلى 7 بالمائة).

26 - علاوة على ذلك، فإن المعرفة المكتسبة من تقييمات الأثر جعلت من الممكن تصميم وتنفيذ إطار جديد للفعالية الإنمائية لتحسين التركيز على النتائج. ويستبدل إطار الفعالية الإنمائية مؤشر الأشخاص "الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر" بمؤشرات أكثر دقة ومثانة ترتبط بهدف تعزيز قدرة السكان الريفيين على التحرك الاقتصادي، والأهداف الاستراتيجية المتمثلة في تحسين الإنتاج، وتعزيز الوصول إلى الأسواق، وتحقيق قدر أكبر من الصمود، كما ينص عليه الإطار الاستراتيجي للصندوق. ويسمح هذا النهج للصندوق بتقدير كل من أثره الأوسع والسبل التي يحقق من خلالها أثره.

27 - ويتضمن إطار الفعالية الإنمائية إجراءات لتحسين منتظم لقياس النتائج، وتعزيز المساءلة والدروس والبراهين من المشروعات. ومن شأن ذلك أن يساعد الصندوق على القيام بصورة مستمرة بتحسين تصميم وتنفيذ المشروعات استناداً إلى قرائن متينة، ويؤدي ذلك بدوره إلى تمكين الصندوق من زيادة القيمة مقابل المال المنفق في مشروعاته، وتحقيق أثر أكبر على حياة السكان الريفيين.

## إدارة أنشطة الصندوق بكفاءة أكبر

28 - ترفاق إنجاز برنامج عمل أكبر وأحسن بتحسينات كبيرة في إدارة أنشطة الصندوق. بالبناء على الالتزام باستعراض حضوره القطري، جعل الصندوق من خطة اللامركزية جزءاً حاسماً من تعزيز الفعالية المؤسسية، الأمر الذي عزز من حضور الصندوق على أرض الواقع في البلدان التي يخدمها، بحيث يكون في موقع أفضل يمكنه من الاستجابة للتعقيدات المتنامية على المستوى القطري ولتطلبات الدول الأعضاء فيه. وبتاريخ فبراير/شباط 2016، كان لدى الصندوق 40 مكتبا قطريا قيد التشغيل. وفي ديسمبر/كانون الأول 2016، عُرضت الخطة المؤسسية للامركزية لفترة التجديد العاشر للموارد وما يتعداها على المجلس التنفيذي. وبالبناء على خبرة الصندوق وعلى هيكلية اللامركزية الحالية، تتألف الخطة من إطار متسق للإجراءات ونماذج للمكاتب القطرية، مفصلة لتدعم الإيصال في الوقت المناسب، ورصد كفاءة مشروعات الصندوق، والحوار على المستوى القطري والاحتياجات على المستوى الميداني.

29 - وبشكل مواز لتمكين موظفي الصندوق من أن يكونوا أكثر استجابة للاحتياجات القطرية، كانت هنالك تحسينات مدخلة على تنمية وإدارة الموارد البشرية. إذ تم إبلاغ المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016 عن نموذج إيصال وأدوات منقحة للموارد البشرية من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وكما أشير إليه فيه التقرير، تحسنت إدارة الموارد البشرية في المنظمة عبر جميع المؤشرات، باستثناء واحد، مقارنة بخطوط الأساس الموضوعية. فمؤشر انخراط الموظفين البالغ 74 بالمائة يقترب إلى حد كبير من الهدف الموضوع، كذلك تزايدت حصة القائمتين بآء وجيم في قوة العمل في الصندوق. كما تحققت قفزات في تأصيل التعلم وإدارة والمعرفة في الأنشطة التشغيلية للصندوق بأسرها، مع آليات مخصصة وضعت للنهوض بالتقدم المحرز في هذا المجال ورصده عبر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمذكرات المفاهيمية والتصاميم.

30 - إضافة إلى ذلك، فقد تعززت الكفاءة على كل من مستوى المقر ومستوى المكاتب القطرية للصندوق. إذ رفع الصندوق بصورة كبيرة من سوية نظمه لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق مكاسب في الكفاءة، وركز بصورة أكبر على استدامة المكاتب القطرية والتركيز على فعالية الأعمال وعلى الصمود. كذلك تم تبسيط الإبلاغ المالي والمحاسبي، والأمر مشابه بالنسبة للموارد البشرية والسفر، مع الاستعاضة عن العمليات اليدوية بعمليات مؤتمتة، مما ولد وفورات كبيرة في الوقت. كما قلص استخدام الاشتراك في الاجتماعات والمؤتمرات عن طريق الفيديو في 38 مكتبا قطريا من سفر الموظفين إلى هذه المواقع، مما نجم عنه كفاءة في التكاليف. علاوة على ذلك، نجم عن استعراض للعقود مع جميع الموفرين الرئيسيين للمرافق والخدمات الأمنية والمعدات المكتبية والاتصالات إلى وفورات كبيرة. وكل هذه التحسينات ما هي إلا جزء قليل من الإجراءات المدمجة في إطار قياس النتائج مما قام به الصندوق ليحقق قدرا أكبر من كفاءة التكاليف.

## التحول نحو المستقبل

31 - استمر التجديد العاشر للموارد بتطوير الصندوق على النحو الذي تمت المبادرة به في التجديد التاسع للموارد، وصاغه الإطار الاستراتيجي للصندوق نحو نموذج عمل منفتح، يعترف بالحاجة إلى نهج ابتكارية وجديدة، علاوة على قدر أكبر من الموارد لتلبية الغايات الطموحة التي تنص عليها أهداف التنمية المستدامة. ويتطلب الطلب غير الملبى من الدول الأعضاء في الصندوق على دعم الصندوق، وعالمية جدول أعمال 2030 وأبعاده الريفية، المزيد من الموارد، بحيث يتمكن الصندوق من توسيع أثره. ومن خلال

إعداد إجراءات أكثر فعالية لدعم التحول الشمولي للمناطق الريفية، وجعل النهج الناجحة عامة، علاوة على بناء القدرة على الدراسة العلمية لأثره، وإدماج التعلم في تصميم المشروعات لتحقيق نتائج أفضل بكفاءة أكبر، فإن الصندوق يساعد على خلق نموذج إنمائي يمكن له بحق أن يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويعتمد نجاحه بصورة حاسمة على تمكين السكان الريفيين الفقراء.

## الصندوق في استعراض منتصف المدة للتجديد العاشر للموارد

### أولاً - مقدمة: الرؤية الاستراتيجية للصندوق في السياق العالمي الحالي والناشئ

- 1 - تبنى مجلس المحافظين في دورته الثامنة والثلاثين المنعقدة في فبراير/شباط 2015، القرار رقم 186/د-38 الخاص بالتجديد العاشر لموارد الصندوق الذي يغطي الفترة 2016-2018. وتم وضع المستوى المستهدف لمساهمات الدول الأعضاء بحدود 1.44 مليار دولار أمريكي، بهدف تمويل وتنفيذ برنامج للقروض والمنح لمدة ثلاث سنوات بقيمة لا تقل عن 3 مليارات دولار أمريكي. كذلك دعا التقرير أيضاً إلى إجراء استعراض منتصف المدة للتجديد العاشر للموارد ليعرض على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في بدايات عام 2017. وفي هذا التقرير بالغرض، وهو يوثق لا التقدم المحرز خلال الجزء الأول من فترة التجديد العاشر للموارد فحسب، وإنما أيضاً النتائج المتحققة بموجب التجديد التاسع للموارد.
- 2 - يغطي المقطع الأول السياق الاستراتيجي الذي يعمل فيه الصندوق، والقيادة العالمية التي يوفرها كجزء لا يتجزأ من مساهمة الصندوق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الجديدة الطموحة، وعلى وجه الخصوص: القضاء على الفقر (هدف التنمية المستدامة الأول)، والقضاء التام على الجوع وسوء التغذية وتحقيق الأمن الغذائي والتغذوي والترويج للزراعة المستدامة (هدف التنمية المستدامة الثاني). وسيضع المقطع الثاني الخطوط العريضة لكيفية قيام الصندوق بتوسيع برنامج عمله استجابة للطلب عليه، وزيادة حجم برنامجه من القروض والمنح في عام 2016، علاوة على الإسقاطات لعامي 2017 و2018، في حين سيفصل المقطع الثالث الخطوات المتخذة لتعزيز أكبر لفعالية عمليات الصندوق، في الوقت الذي يركز فيه المقطع الرابع على التحسينات المدخلة على الفعالية والكفاءة المؤسسيين، بما في ذلك الإدارة المالية والكفاءة الإدارية. وينتهي المقطع الخامس بملاحظات ختامية وأفاق عامي 2017 و2018.

### ألف - السياق الاستراتيجي للتجديد العاشر لموارد الصندوق

- 3 - بدأت فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق بقاؤل عالمي استند إلى المكتسبات الإنمائية المتحققة منذ وضع الأهداف الإنمائية للألفية. إذ تراجع الفقر المدقع بصورة كبيرة على مدى العقدين الماضيين: ففي عام 1990 كان حوالي نصف سكان العالم النامي يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يومياً؛ أما في عام 2015 فإن حوالي 14 بالمائة منهم فقط يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يومياً، وتراجع الأرقام حالياً في جميع الأقاليم. كذلك تقلصت نسبة الأشخاص الذين يعانون من سوء التغذية بحدود النصف تقريباً من 23 إلى 13 بالمائة، وتراجعت معدلات وفيات الأطفال عند الولادة بأكثر من النصف من 90 إلى 43 حالة وفاة لكل 1000 مولود حي. كذلك تحرك عدد كبير من الأشخاص إلى ما يعرف بـ"الطبقة المتوسطة العاملة"، وهذه المجموعة تشكل حالياً أكثر من نصف قوة العمل في الأقاليم النامية، مرتفعة عما كانت عليه من مجرد 18 بالمائة عام 1991.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> الأمم المتحدة، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية لعام 2015. (نيويورك: الأمم المتحدة 2015).

- 4 - إضافة إلى ذلك، تبرز فرص جديدة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين. وكما يسلط تقرير التنمية الريفية للصندوق لعام 2016 الضوء عليه، تتحول الاقتصادات الريفية. فقد خلقت أسعار الأغذية الأعلى نسبياً مقارنة مع العقود السابقة، مترافقة بطلب متزايد على الأغذية في المراكز الحضرية في معظم البلدان النامية، وبخاصة المنتجات الأعلى قيمة والأفضل جودة، جملة من فرص السوق للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. ومن خلال توسيع وتنويع إنتاجهم، بإمكان أصحاب الحيازات الصغيرة أن يقوموا بزيادة دخلهم عبر البيع إلى هذه الأسواق وتحسين أمنهم الغذائي والتغذوي والمساهمة في عملية النمو الاقتصادي في آن معاً. وبالتالي، فإن هذا النمو الذي تقوده الأسواق يفيد الأسر والمجتمعات والبلدان.
- 5 - كذلك يكتسب تجهيز المنتجات الزراعية أهمية متزايدة موفراً مصادر جديدة للنمو وفرص العمل خارج المزرعة في المناطق الريفية. وفي جميع الأقاليم، تتأثر نسبة متنامية من الدخل الأسري الريفي من الاقتصاد غير الزراعي. كذلك فقد بدأت أسواق الخدمات البيئية تدريجياً بتوفير مصادر جديدة للدخل للسكان الريفيين من توفير الخدمات، مثل ضمان إمدادات المياه من المنبع للمراكز الحضرية المتسعة إلى حماية التنوع البيولوجي أو احتجاز الكربون. وأما التحدي المائل في جميع هذه التغيرات في السياق، فهو كيفية الترويج للتحويل الريفي المستدام الذي يضمن وصول الأسر الريفية الأفقر إلى هذه الفرص المتزايدة واستفادتها منها.
- 6 - وعلى الرغم من الإنجازات المتحققة في فترة الأهداف الإنمائية للألفية، إلا أن عدد الذين مازالوا يعيشون في فقر مدقع يبقى عالياً بصورة غير مقبولة بحدود 836 مليون شخص في عام 2015.<sup>6</sup> وفي جميع الأقاليم، بقيت معدلات الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية أعلى منها في المناطق الحضرية، ويعيش 75 بالمائة من الأشخاص الذي يعانون من الفقر المدقع في المناطق الريفية. وفي العديد من البلدان، تستمر الفجوة بين أولئك الذين يملكون والذين لا يملكون في الاتساع. كما تعتبر البطالة بين الشباب مشكلة اجتماعية مزمنة لم تجد حلاً لها، علاوة على كونها خسارة اقتصادية. و تتفاقم هذه التحديات بسبب مشاكل تدهور البيئة وتغير المناخ، التي يشعر بآثارها أولاً وقبل الجميع أكثر الأشخاص عرضة للمخاطر أي الريفيين من النساء والرجال. كذلك فإن للهجرة والتهجير القسري بعداً ريفياً رئيسياً. فأعداد كبيرة من المهجرين هم أصلاً من المناطق الريفية، ويعيشون حالياً في المجتمعات الريفية المضيفة ضمن أو خارج بلدانهم الأصلية. ويمكن للتهجير أن يؤدي إلى انهيار الإنتاج الغذائي في المناطق التي تم هجرها. وبالتالي، فإن الاستثمار في الزراعة والسكان الريفيين أمر حاسم للتطرق بصورة مستدامة للتهجير القسري والفقر وانعدام الأمن الغذائي.
- 7 - ولهذه الأسباب، علاوة على المساهمات الرئيسية التي يمكن للسكان الريفيين أن يقدموها في المجالات الأساسية من جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة، وضمنها من من بين جملة أمور أخرى الأمن الغذائي، وتوليد فرص العمل، وإدارة البيئة والمياه، فإن تحقيق أهداف التنمية المستدامة بدون الاستثمار الاستراتيجي في المناطق الريفية أمر مستحيل.

<sup>6</sup>انظر الحاشية 5.

8 - بعد عام من تبني أهداف التنمية المستدامة، وأهداف جدول أعمال 2030، يدرك الصندوق أن القرائن تشير<sup>7</sup> إلى أن نهج مزاولة الأعمال على النحو المعتاد لن يكون كافياً للإيفاء بهذه الأهداف الطموحة، وأن هناك حاجة لأساليب تفكير جريئة لأداء الأعمال بصورة جديدة وجريئة لتسريع التقدم المحرز. ومع استمرار الصندوق في التعزيز في فترة التجديد العاشر للموارد، فإنه أيضاً يأخذ بنهج التطلع قدماً لتطوير أدوات واستراتيجيات ابتكارية لتزويد المنظمة بما يلزم لمواجهة التحديات الجاثمة أمامها، والإيفاء بدورها القيادي في النهوض بالتحول الريفي المستدام.

9 - إلا أن تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية من الوكالات الإنمائية الدولية تمثل حصة ضئيلة نسبياً ومترابحة من الاستثمارات الزراعية،<sup>8</sup> إذ يركز المجتمع الإنمائي الدولي بصورة متزايدة على المساعدات الإنسانية عوضاً عن التنمية على المدى الطويل مع تفاقم الأوضاع بسبب الأعداد المتنامية من الأشخاص المهجرين داخلياً وخارجياً في جميع أنحاء العالم. ولكن، وبالنسبة للعديد من الدول، بما في ذلك العديد من الدول متوسطة الدخل، تبقى المساعدة الإنمائية الرسمية ضرورية للغاية، لأنها يمكن أن تشكل المحفز للاستثمارات الخاصة في القطاع الزراعي والريفي، وكحزمة متكاملة من التمويل والخبرة التقنية (عندما توفرها منظمة على شاكلة الصندوق) يمكن لهذه المساعدة الإنمائية الرسمية أن تساعد الحكومات على تعزيز سياساتها، وأن تضيف القيمة لجودة الاستثمارات العامة في القطاع.

10 - تتغير الأدوار التي يلعبها المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة والقطاع الخاص والحكومات والوكالات الإنمائية الدولية. ومن الهام بمكان التأكيد على أن المزارعين أنفسهم، وبفارق كبير، هم أكبر المستثمرين من القطاع الخاص في الزراعة في البلدان النامية. ولكن المستثمرين الكبار، سواء المحليين أو الدوليين منهم أيضاً، يزيدون من انخراطهم في القطاع ومن استغلالهم للفرص الجديدة بتبعات سلبية وإيجابية على السكان الريفيين. وفي هذا السياق، تأثرت الاستثمارات العامة من الحكومات بالأزمة المالية التي عصفت بالعالم في السنوات الأخيرة، ولكنها تبقى حاسمة لتوفير السلع والخدمات العامة التي يمكن أن تطلق العنان لإمكانيات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وغيرهم من المشروعات الريفية الصغيرة، وأن تعزز على وجه العموم من استثمارات القطاع الخاص على جميع الأصعدة.

11 - وبعد فترة ناجحة من التعزيز، ومع قيام الابتكارات بتحويل الطريقة التي يقارب الصندوق وغيره الاستثمار في المناطق الريفية، يُعترف حالياً بالصندوق لدوره القيادي العالمي الهام في مجال القضاء على الفقر الريفي. ويتمتع الصندوق بولاية فريدة من نوعها بحكم كونه الوكالة الوحيدة من وكالات الأمم المتحدة والمؤسسة المالية الدولية المكرسة حصراً للتنمية زراعية أصحاب الحيازات الصغيرة والحد من الفقر الريفي، ولديه سجل مثبت في الأداء التشغيلي والأثر الإنمائي.

## باء- الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025

12 - من الواضح وبصورة متزايدة في السياق العالمي المتغير أنه سيكون من الضروري أن نغدو أكثر جرأة وأن نذهب أبعد في تحويل الطريقة التي يمارس فيها الصندوق عمله. وبالتفكير بهذا الواقع، ومع بيان الرؤية الذي وافقت عليه الدول الأعضاء في الصندوق خلال مشاورات التجديد العاشر للموارد، أعدّ الصندوق إطاراً

<sup>7</sup>انظر الحاشية 1.

<sup>8</sup>المصدر: منظمة الأغذية والزراعة.

استراتيجياً جديداً يغطي الفترة 2016-2025. ويأخذ هذا الإطار الاستراتيجي الخامس بالحسبان ثلاث اتفاقيات دولية شكّلت معالم بارزة عام 2015، ألا وهي: جدول أعمال 2030 وأهداف التنمية المستدامة؛ والإطار الجديد لتمويل التنمية، كما نص عليه جدول أعمال أديس أبابا؛ واتفاقية باريس بشأن تغير المناخ في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. ويوجه الإطار الاستراتيجي الجديد استثمارات الصندوق نحو تحقيق تنمية مستدامة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً، تضع نهاية للفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي ضمن جيل واحد. وسوف توجه هذه الرؤية الجديدة عمل الصندوق في العقد القادم.

13 - يوفر جدول أعمال 2030 دليلاً واضحاً على أن الاستثمار في السكان الريفيين - وهي مهمة الصندوق - ستنمّع بأهمية مطلقة في العقود القادمة. فالصندوق، وبعد سنوات عديدة من التعزيز والنمو والإصلاح، يتمتع الآن بالاعتراف بخبرته ومعرفته وأدائه في مجال زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية، كما أنه لاعب أساسي في مساعدة البلدان على تحقيق أولوياتها في هذه المجالات. ولكن، ولكي يتمكن من القيام بذلك ضمن نطاق جدول الأعمال العالمي للقضاء على الفقر والجوع بحلول عام 2030، ينص الإطار الاستراتيجي على حاجة الصندوق للعمل بأسلوب أكبر وأفضل وأذكى.

14 - أكبر. يعتبر التحول المستدام والشمولي للمناطق الريفية ضرورياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الطموحة المتمثلة في القضاء على الفقر (هدف التنمية المستدامة الأول)، والقضاء التام على الجوع وسوء التغذية وتحقيق الأمن الغذائي والترويج للزراعة المستدامة (هدف التنمية المستدامة الثاني)، كما أنه هام أيضاً للعديد من العناصر الأخرى في جدول أعمال 2030. إلا أن تحول المناطق الريفية على هذا النطاق يحتاج لتعبئة مستويات أعلى بكثير من الموارد المالية واستخدامها بصورة فعالة. وهي الموارد التي تضم كلاً من الإنفاق العام والاستثمار الخاص المسؤول، وتتطلب التزاماً قوياً وإجراءات على المستوى الوطني، مدعومة بانخراط مستمر من المجتمع الدولي. الصندوق سيحتاج كمؤسسة قائدة في هذا المجال، بالتالي، إلى مظهر أكبر من الموارد.

15 - والصندوق في موقع يمكنه من الإسهام بصورة كبيرة وفريدة من نوعها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولكن لا بد له من أن يكون مزوداً مالياً بما يلزم للقيام بذلك. وبعد التعزيز الأخير والتقدم المحرز وبالمضي قدماً، سيتطلب الصندوق زيادة كبيرة في برنامج عمله على مدى فترة الإطار الاستراتيجي على فترة عشرة سنوات، وهي زيادة لا بد من أن تتوجه على الأقل جزئياً من خلال توسيع برنامج القروض والمنح بهدف استيعاب الطلب الوارد من الدول الأعضاء وجدول أعمال 2030 الطموح. ولتحقيق هذه الغاية، يتوقع حصول زيادة تدريجية للوصول إلى برنامج للقروض والمنح بحدود 3.5 مليار دولار أمريكي بنهاية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وهي زيادة كبيرة ولكنها ليست بغير الواقعية. وسيغدو دور الصندوق بصورة متزايدة دوراً يتمثل في جلب موارد إضافية إلى المشروعات التي يدعمها من خلال التمويل المشترك، سواء من المصادر الخاصة أو العامة. ويمكن لاستثماراته أن تلعب دوراً محفزاً في اجتذاب شركاء آخرين للمساهمة في التحول الريفي. والصندوق على استعداد تام للإيصال بصورة أكبر، إذ أنه أثبت وبصورة واضحة قدرته على القيام بذلك على مدى العقد الماضي عندما نجح في زيادة برنامج عمله بأكثر من الضعف مع تحقيق تحسن كبير في جودة وأثر عملياته.

16 - أفضل. أكبر وحدها ليست بالكافية، إذ أن الأثر الإنمائي للصندوق يعتمد على جودة برنامج عمله ونجاحه، مما يشكل عوامل رئيسية لاستقطاب الموارد المالية، بما يتعدى الموارد التي يأتي بها الصندوق إلى المشروعات التي يدعمها، ويشكل ذلك جوهر برنامج جدول أعمال توسيع النطاق. وبالتالي، فإن الصندوق يعزز من جودة برامج القطرية، ويضمن تضافر مشروعاته الاستثمارية، والأنشطة التي يمولها بالمنح، وانخراطه في العمليات السياسية الوطنية، لتحقيق أثر إنمائي أكبر وأكثر استدامة يتناسب مع جملة محددة وواضحة من الأهداف الاستراتيجية. وللعمل بصورة أفضل أبعاد حاسمة متعددة، وهي: تحسين قدرة الصندوق على تحديد الابتكارات التي تستجيب للمعوقات التي يواجهها السكان الريفيون وإدماجها واختبارها ضمن المشروعات؛ وتعزيز قدرة الصندوق على التعلم وتوليد المعرفة وتوفير الدلائل على ما الذي ينجح؛ وتعزيز جودة المشروعات عند الدخول ودعم تنفيذها؛ وتعزيز إرساء الشراكات والانخراط السياسي، بما في ذلك من خلال الحضور القطري الموسع.

17 - أذكي. العمل بصورة أفضل يعني أيضا العمل بصورة أذكي، أي إيصال النتائج الإنمائية بأسلوب يتسم بفعالية التكاليف، وبطريقة تستجيب على أكمل وجه للاحتياجات الناشئة للبلدان الشريكة. كذلك فإنه يعني أيضا استخداما أكثر كفاءة وفعالية لجميع الموارد التي هي في حوزة الصندوق، مع تعظيم التنسيق والتعاون في المنظمة بأسرها، سواء في المقر أو في المكاتب القطرية.

18 - وخلال الفترة التي يغطيها هذا الإطار الاستراتيجي، سوف يسعى الصندوق لتحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية مترابطة بصورة وثيقة يعزز بعضها بعضا بهدف تحقيق مهمته، وهي:

- الهدف الاستراتيجي 1: زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء؛
- الهدف الاستراتيجي 2: زيادة الفوائد التي يجنيها السكان الريفيون الفقراء من المشاركة في الأسواق؛
- الهدف الاستراتيجي 3: تعزيز الاستدامة البيئية والصمود في وجه تغير المناخ للأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين الفقراء.

19 - وستبقى زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وبرنامج التنمية الريفية في قلب عمل الصندوق أثناء عمله لبناء قدرات السكان الريفيين الفقراء وإنتاجياتهم ومشاركتهم في الأسواق، باستخدام النهج التي تروج للتمكين الاقتصادي والاجتماعي. كذلك سيستمر الصندوق أيضا في استهداف أكثر المجموعات الريفية تهميشاً وضعفاً، مثل النساء والشباب والسكان الأصليين، بتركيز قوي على إنشاء وتعزيز المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة النطاق كمحرك قوي للتقدم صوب تحقيق التنمية التي تتميز بالاستدامة والشمول والصمود.

20 - وأخيراً، يشكل الإطار الاستراتيجي للصندوق مركز نظام الصندوق لإدارة نتائجه الإنمائية. وسيتم قياس الأداء من خلال إطار قياس النتائج المتفق عليه مع الدول الأعضاء في سياق مشاورات تجديدات الموارد. وسيتم إبلاغ المجلس التنفيذي ولجنة التقييم التابعة له عن التقدم المحرز سنويا من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق اللذان يعدهما مكتب التقييم المستقل في الصندوق.



## جيم - الصندوق في سياق جدول الأعمال العالمي للتنمية المستدامة

21 - تمت صياغة السياق الذي يعمل الصندوق ضمنه في فترة التجديد التاسع والعاشر للموارد، لا من خلال بعض التوجهات الرئيسية البيئية والاقتصادية والاجتماعية فحسب، وإنما أيضا من خلال توائم دولي غير مسبوق حول رؤية مشتركة للتنمية المستدامة، والتي تبلورت عام 2015 في ثلاث اتفاقيات دولية رئيسية، ألا وهي: جدول أعمال 2030 وأهداف التنمية المستدامة؛ و جدول أعمال أديس أبابا بشأن تمويل التنمية؛ واتفاقية باريس بشأن تغير المناخ.

22 - هنالك اتفاق عام في الآراء بأن تنفيذ جدول الأعمال العالمي الجديد يتطلب نهجاً جديدة أفضل في تعبئة الموارد ومواءمة للاستثمارات من جملة من الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص معاً حول نفس المبادئ والأهداف (هدف التنمية المستدام السابع عشر). وقد جاء نص ذلك صراحة على وجه الخصوص في جدول أعمال أديس أبابا بشأن تمويل التنمية، إلا أنه خيط يمتد أيضا على طول أهداف التنمية المستدامة واتفاقية باريس بشأن تغير المناخ. وخلال التجديدين التاسع والعاشر لموارد الصندوق، عزز الصندوق وما زال يستمر في تعزيز قدرته على استقطاب الموارد من جملة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الحكومات والمؤسسات الإنمائية الأخرى والقطاع الخاص. كذلك تنمو قدرته على تعبئة التمويل الخاص بالمناخ (مثلا للتأقلم مع تغير المناخ بموجب برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة)، ولتيسير واستقطاب تدفقات التحويلات مما يجعل منه بهذا الخصوص رائداً ومبتكراً بين المؤسسات المالية الدولية. ويستمر برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في كونه أداة فريدة من نوعها لتحويل تمويل المناخ للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، في حين يمثل مرفق تمويل التحويلات آلية ابتكارية للإشراك المالي المستند إلى التحويلات، وللعمل على تعظيم أثر التحويلات على التنمية والترويج لانخراط المواطنين في الشتات في أوطانهم الأصلية.

23 - ويتخلل تركيز الصندوق المكرس على الريفيين نساءً ورجالاً ممن يعيشون في فقر، مع اهتمامه الخاص بالشباب والشعوب الأصلية والمجموعات المهمشة، جميع عناصر جدول الأعمال العالمي الجديد. وفي واقع الأمر، اعترفت خطة عمل أديس أبابا بشأن تمويل التنمية بأن "التنمية الريفية والزراعية تؤدي إلى مردودات غنية في جميع أهداف التنمية المستدامة". وأقرت الصندوق لتعترف بنهجه الخاص في هذا المضمار، وهو نهج يولي اهتماماً كبيراً لرأس المال البشري والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هدف التنمية المستدامة الخامس)، والمبادرات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة والانخراط في الأسواق (هدف التنمية المستدامة الثامن)، وصمود الريفيين الفقراء نساءً ورجالاً في وجه تغير المناخ (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، إضافة إلى تركيز الصندوق التقليدي على زيادة دخول وإنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة (هدفا التنمية المستدامة الأول والثاني)، مما يعكس إلمام الصندوق وخبرته بإمكانية أن يشكل الريفيون نساءً ورجالاً عوامل محورية في التحول لأغراض التنمية المستدامة. وقد طبع هذا النهج الصندوق في فترتي التجديد التاسع والعاشر للموارد، بتركيز واستثمارات متزايدة في النهج الابتكارية.

24 - وبالنسبة لطرائق إيصال مساهماته في جدول أعمال 2030، فإن نموذج عمل الصندوق يستحق الذكر أيضاً، وخاصة نظراً لتجذره العميق في الشراكة مع الدول الأعضاء. ويفضل هذا النموذج، فإن الصندوق في موقع يؤهله تماما لدعم الحكومات في تصميم وتنفيذ السياسات والبرامج التي تؤدي إلى النهوض بجدول

الأعمال العالمي لصالح السكان الريفيين، ولتأديته لهذه المهمة من خلال نهج يستند إلى القرائن. وعلى وجه الخصوص، وعلى خلفية الشواغل واسعة النطاق حول عدم كفاية البيانات بشأن القطاع الريفي، ونظراً للحاجة العظيمة لسياسات واستثمارات ريفية تحويلية في السنوات الخمس عشرة القادمة، غدا الصندوق ويشكل متزايد شريكا رئيسيا للحكومات (ولغيرها)، إذ غدا تركيزه المتنامي على التعلم والتزامه بالمساءلة وتخفيف أثر قابل للقياس أمراً هاماً لا يمكن الاستغناء عنه، ويمثل أهميته التمويل لتمكين البلدان من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## ثانياً - توسيع برنامج عمل الصندوق استجابة للطلب العالمي

25 - وصلت مشروعات الصندوق وبرامجه إلى 112.7 مليون شخص عام 2015، في حين كان العدد 59.1 مليون عام 2011، وقد سمح هذا النطاق المتسع باستمرار لعمليات الصندوق بتجاوز الهدف الموضوع للتجديد التاسع للموارد؛ المتمثل في الوصول إلى 90 مليون شخص. وقد كانت زيادة حجم عمليات الصندوق ممكنة بسبب جملة من الآليات الجديدة والابتكارات وسبل العمل الحديثة. وبالتطلع قدماً، فإن الصندوق مستمر في تحويل الطريقة التي يمارس بها عمله، مدركاً بأنه لابد له من أن ينمو بغية الإيفاء بالطلب الناشئ من الدول الأعضاء فيه، علاوة على الطلب الناجم عن السياق الإنمائي العالمي الجديد.

## ألف: برنامج القروض والمنح وبرنامج عمل الصندوق

26 - حدث تحول جذري في النموذج المالي للصندوق في فترة التجديد التاسع للموارد. وأما المخرجان الرئيسيان فكانا إنشاء برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وتبني الاقتراض السيادي كأداة لتعبئة الموارد. ويتضافر هذين المصدرين الجديدين مع الأموال المعبأة من المساهمات تم إنجاز برنامج للقروض والمنح لم يسبق له نظير، بحدود 3.07 مليار دولار أمريكي، متجاوزاً برنامج القروض والمنح لفترة التجديد الثامن للموارد البالغ 2.85 مليار دولار أمريكي، وبرنامج القروض والمنح المخطط له لفترة التجديد التاسع للموارد البالغ حوالي 2.95 مليار دولار أمريكي. علاوة على ذلك، ومع التركيز الأكثر انتظاماً على توسيع النطاق - وهو التزام رئيسي من التزامات التجديد التاسع للموارد - وعلى الرغم من البيئة النقدية العالمية المحفوفة بالتحديات، تمت تعبئة مستويات عالية من التمويل المشترك الدولي والمحلي، مما جعل إجمالي برنامج العمل في فترة التجديد التاسع للموارد يصل إلى 7.17 مليار دولار أمريكي، متجاوزاً مستوى برنامج العمل لفترة التجديد الثامن للموارد البالغ 6.78 مليار دولار أمريكي (انظر الجدول 1).

الجدول 1  
برنامج العمل في فترة التجديد التاسع مقارنة بفترة التجديد الثامن  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

مجموع التجديد الثامن	مجموع التجديد التاسع <sup>ب</sup>	فترة التجديد التاسع		
		2015	2014	2013
<b>برنامج القروض والمنح في الصندوق</b>				
		قروض الصندوق (بما في ذلك تلك التي تشكل المنح مكونا فيها)		
2 700	2 911	1 360	713	838
		ومنح إطار القدرة على تحمل الديون		
147	161	66	47	49
		منح الصندوق		
2 848	3 072	1 425	760	887
		إجمالي برنامج القروض والمنح <sup>أ</sup>		
527	279	54	114	112
		أموال أخرى يديرها الصندوق		
3 375	3 352	1 479	874	998
		إجمالي برنامج القروض والمنح		
3 410	3 819	1 968	890	961
		التمويل المشترك (دولي وإبستثناء الأموال التي يديرها الصندوق) <sup>د</sup>		
		(ومحلي)		
6 784	7 170	3 447	1 764	1 959
		إجمالي برنامج العمل <sup>ع</sup>		

<sup>أ</sup> يعرّف برنامج القروض والمنح بأنه قيمة التزامات القروض والمنح الجديدة التي تمول من مصادر الصندوق الخاصة (أي من تجديلات الموارد، والتدفقات الراجعة والافتراض) علاوة على تلك الممولة من مؤسسات أخرى ولكن بأموال يديرها الصندوق.

<sup>ب</sup> المبالغ الحالية بتاريخ 8 نوفمبر/تشرين الثاني 2016. تعكس المبالغ الحالية أية زيادة/نقصان في التمويل خلال التنفيذ، بما في ذلك التمويل المحلي الإضافي والتمويل المشترك.

<sup>ع</sup> يعرّف برنامج العمل على أنه مجموع إجمالي برنامج القروض والمنح والتمويل المشترك المحلي والدولي.

27 - استُخدمت الالتزامات الجديدة التي تمت الموافقة عليها في التجديد التاسع للموارد لتمويل 90 برنامجاً استثمارياً جديداً، ولتوفير تمويل إضافي لـ 29 مشروع جارٍ، و206 برامج منح جديدة. وتعني الحصة الأكبر من التمويل المصادق عليه للمشروعات الجارية (13 بالمائة في التجديد التاسع للموارد مقارنة بحدود 7 بالمائة في فترة التجديد الثامن للموارد) مترافقة بتركيز أكبر على توسيع النطاق، مشروعات جديدة أقل وإن تكن أكبر، مما يؤدي إلى تحقيق فعالية تكاليفية أكبر في تصميم المشروعات والإشراف عليها.

28 - وبما يتماشى مع سياسة التمويل ومعاييره في الصندوق، فقد كان 67 بالمائة من برنامج القروض والمنح الموافق عليه خلال فترة التجديد التاسع للموارد بشروط تيسيرية للغاية، وكمشج بموجب إطار القدرة على تحمل الديون. وعلى وجه العموم، جاء توزيع برنامج القروض والمنح لفترة التجديد التاسع للموارد حسب الشروط الإقراضية على النحو التالي: إطار القدرة على تحمل الديون، 17 بالمائة؛ تيسيرية للغاية، 50 بالمائة؛ مختلطة، 10 بالمائة؛ عادية، 23 بالمائة. وأما توزيعه وفقا لفئة البلدان، فقد استمر الصندوق في الاستثمار أساساً في البلدان منخفضة الدخل أو البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا التي تشكل معاً 88 بالمائة من القروض والمنح المقدمة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون. إلا أن استمرار انتشار الفقر في البلدان التي تخرجت من هاتين الفئتين، يعني أنه، وبالنظر لتركيز الصندوق على أشد الناس فقراً، ستبقى هنالك حاجة للإبقاء على حصة كبيرة من الاستثمارات في فئة البلدان متوسطة الدخل إذا ما أردنا تحقيق طموحات جدول أعمال 2030. وفي فترة التجديد التاسع للموارد، كانت حصة أفريقيا من المشروعات الاستثمارية في برنامج القروض والمنح بحدود 49 بالمائة، في حين كانت حصة الحافظة المخصصة لدعم

البلدان التي تعاني من أوضاع هشة بحدود 52 بالمائة. ويُظهر الجدول 2 توزيع قروض الصندوق ومنحه بموجب إطار القدرة على تحمل الديون حسب فئة البلد في فترة التجديد التاسع للموارد.<sup>9</sup>

## الجدول 2

### توزيع قروض الصندوق ومنحه بموجب إطار القدرة على تحمل الديون حسب فئة البلد في فترة التجديد التاسع للموارد

(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة البلد	إجمالي فترة التجديد التاسع للموارد	نسبة الحصة
البلدان منخفضة الدخل	1 012	34.8
البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا	1 550	53.3
البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا	342	11.7
البلدان مرتفعة الدخل *	7	0.2
<b>المجموع</b>	<b>2 911</b>	<b>100</b>

\* تشير هذه المبالغ إلى التمويل الذي تمت المصادقة عليه لمشروعات استثمارية في سيشيل وأوروغواي. وقد كان البلدان من بين البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا عندما دخلت هذه المشروعات الاستثمارية في ذخيرة المشروعات.

29 - أنشئ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذي يمثل التزاماً رئيسياً من التزامات التجديد التاسع للموارد عام 2012 كحساب أمانة متعدد الجهات المانحة يديره الصندوق. وبنهاية عام 2015، بلغت المساهمات المستلمة ما مجموعه 366 مليون دولار أمريكي، مما يجعل هذا البرنامج أكبر مصدر تمويل عالمي مكرس حصراً لتمكين المزارعين الفقراء أصحاب الحيازات الصغيرة من التأقلم مع تغير المناخ. وبهذا المبلغ، تمت المصادقة على استثمارات بلغ مجموعها 285 مليون دولار أمريكي، وإدماجها في البرامج التي يدعمها الصندوق في 36 بلدا بحلول نهاية عام 2015.

30 - منحت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق إدارة الصندوق ولاية تعزيز القدرات المالية للمنظمة. وفي عام 2014، وافق المجلس التنفيذي على اتفاقية للاقتراض السيادي بين الصندوق ومصرف التنمية الألماني لقرض قيمته 400 مليون يورو؛ وبنهاية عام 2015، تم الالتزام بمبلغ 300 مليون يورو من هذا القرض. وبالبناء على هذه الخبرة، وافق المجلس التنفيذي عام 2015 على إطار عام للاقتراض "إطار الاقتراض السيادي" لكي يتوجه به اقتراض الصندوق من الدول السيادية والمؤسسات التي تدعمها دول سيادية.

31 - وبنهاية التجديد التاسع للموارد، كانت حافظة الصندوق النشطة<sup>10</sup> تتضمن 256 مشروعاً استثمارياً، و272 منحة بمبلغ إجمالي قدره 16.5 مليار دولار أمريكي، توفر منها من موارد الصندوق ما يصل إلى 7 مليارات دولار أمريكي (43 بالمائة)، في حين وفرت الجهات المحلية المشاركة في التمويل، بما في ذلك المؤسسات المالية والحكومات، 5.5 مليار دولار أمريكي (33 بالمائة)، ووفرت الجهات الدولية المشاركة في التمويل 4 مليارات دولار أمريكي (24 بالمائة).

32 - ومع أن حافظة الصندوق النشطة قد ازدادت من حيث الحجم مقارنة بفترة التجديد الثامن للموارد، إلا أن عدد المشروعات الاستثمارية تراجع (من 281 إلى 256)، مما نجم عنه وسطي حجم مشروعات أكبر

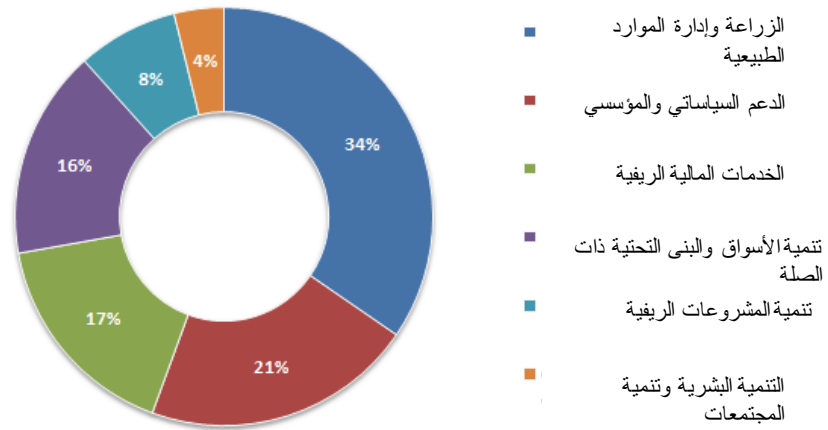
<sup>9</sup> فئة البلدان محددة كما هو وارد في قائمة الاقتصادات في البنك الدولي.  
<sup>10</sup> جميع المشروعات المصادق عليها والتي لم تغلق بعد.

(بحدود 63.3 مليون دولار أمريكي و69.6 مليون دولار أمريكي في فترتي التجديد الثامن والتاسع على التوالي). ويترجم ذلك إلى تحقيق المزيد من الفعالية التكاليفية في دورة إدارة المشروعات.

33 - ويظهر الشكل 1 أن حوالي ثلث الحافظة النشطة مكرس لتمويل الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية، مما يمكن المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من زيادة إنتاجهم وإدارة الموارد الطبيعية بصورة أكثر استدامة وكفاءة. ويذهب حوالي 16 بالمائة من الأموال لتعزيز الأسواق، وما يتعلق بها من بنى تحتية، مما يساعد على ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. في حين يصل التمويل الريفي إلى 17 بالمائة من الاستثمارات، مما يؤدي إلى الوصول إلى الخدمات، مثل الائتمان والتوفير والتأمين لتمكين السكان الريفيين من بناء أعمالهم وإدارة المخاطر.

الشكل 1

### توزيع الحافظة الحالية للصندوق حسب الموضوع العريض (بنهاية عام 2015)



المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية

ملاحظة: تتضمن الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية الري والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك والبحوث والإرشاد والتدريب.

34 - وبالإجمال، بلغت صروفات قروض ومنح الصندوق في فترة التجديد التاسع للموارد 2.09 مليار دولار أمريكي، بحيث كانت أعلى من مثلتها في فترة التجديد الثامن للموارد، كما يعرضه الجدول 3.

الجدول 3

### صروفات قروض ومنح الصندوق في فترة التجديد التاسع

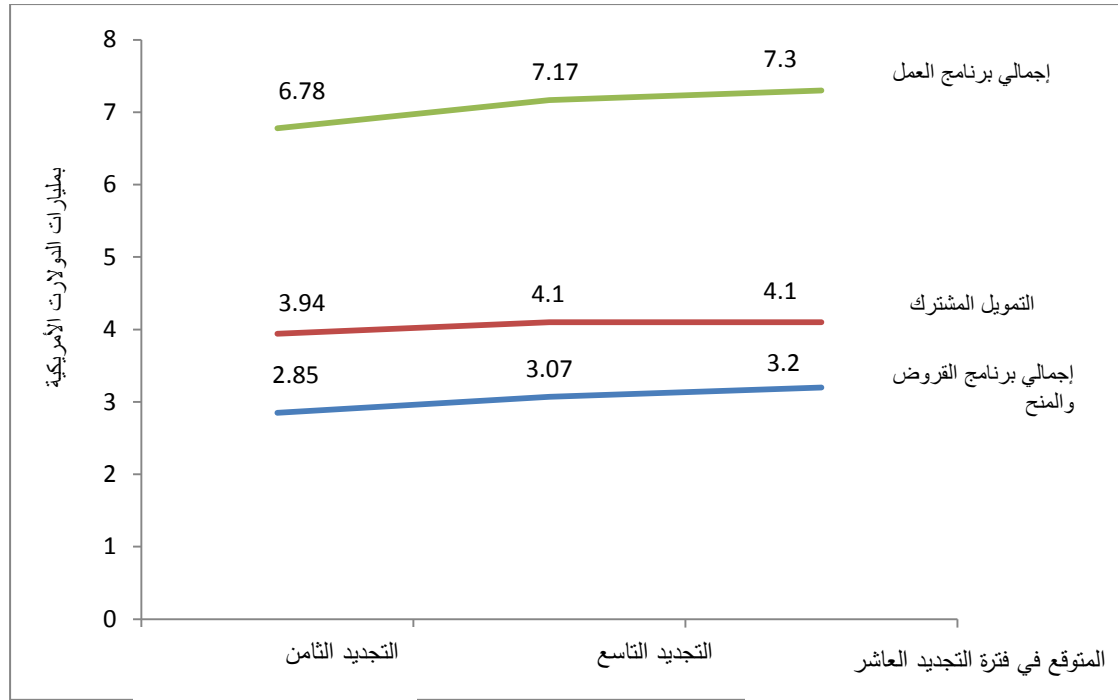
إجمالي التجديد التاسع	إجمالي التجديد الثامن	2015	2014	2013
		قروض الصندوق (بما في ذلك تلك التي تشكل المنح مكونا منها)		
1 852	1 894	619	648	627
		ومنح إطار القدرة على تحمل الديون		
138	191	66	72	53
		جميع منح الصندوق الأخرى		
<b>1 990</b>	<b>2 085</b>	<b>685</b>	<b>720</b>	<b>680</b>
		المجموع		

## باء- إنجاز برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل في السنة الأولى من فترة التجديد العاشر للموارد

35 - خلال السنة الأولى من فترة التجديد العاشر للموارد (2016)، بلغت قيمة برنامج القروض والمنح 823 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك 23 مشروعاً استثمارياً جديداً وتمويلياً إضافياً لسبعة مشروعات جارية، و39 برنامج منح جديدة. ويتحرى الصندوق بصورة نشطة خيارات الاقتراض، ويتوقع لقيمة برنامج القروض والمنح لما تبقى من فترة التجديد العاشر للموارد أن تصل إلى حوالي 2.37 مليار دولار أمريكي. وبالنسبة لفترة التجديد العاشر للموارد بأكملها، تصل قيمة برنامج القروض والمنح إلى 3.2 مليار دولار أمريكي (انظر الشكل 1)، بما في ذلك الاستخدام الكامل لموارد المرحلة الأولى من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

36 - يُتوقع للصندوق أن يفي بالتزامات التجديد العاشر للموارد، وذلك بتوفير 40 إلى 45 بالمائة من تمويله الجوهري لأفريقيا جنوب الصحراء، و50 بالمائة منه لأفريقيا على وجه العموم. وتمثل الموارد المخصصة للدول الهشة 48 بالمائة من الإجمالي. ومن المخطط المصادقة على حوالي 44 مشروعاً وبرنامجاً، وتمويل إضافي لسبعة قروض ومنح جارية خلال عام 2017. ويتم إعداد نخيرة الاستثمارات بشكل يضمن: (1) جاهزية المشروعات في حال حصول عثرات؛ (2) جدول أكثر توازناً للمصادقة على المشروعات؛ (3) وجود مشروعات كافية للسنة الأولى من التجديد الحادي عشر للموارد. ولتحقيق ذلك، سيروج الصندوق لاستخدام أكبر للتمويل الإضافي للمشروعات الجارية والقابلة لتوسيع النطاق كما تحددها التقديرات الإقليمية ودراسة إجمالية للحفاظ الحالية، وإعادة توزيع الموارد المخصصة بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الوقت الملائم. والصندوق على المسار الصحيح لإنجاز كامل برنامج القروض والمنح بقيمة 3 إلى 3.5 مليار دولار أمريكي كما تم الاتفاق عليه لفترة التجديد العاشر للموارد (انظر الشكل البياني 1).

الشكل البياني 1  
برنامج العمل الفعلي والمتوقع من فترة التجديد الثامن وحتى فترة التجديد العاشر  
(بمليارات الدولارات الأمريكية)



37 - وكما أشير إليه أعلاه، لا يقتصر برنامج العمل على قروض ومنح الصندوق الممولة من موارده الأصلية فحسب، وإنما يتضمن أيضاً تلك الممولة من الأموال التكميلية والتمويل المشترك. وبمستوى من التمويل المشترك يقارب ما ساد في فترة التجديدين الثامن والتاسع، يهدف الصندوق إلى إنجاز برنامج عمل إجمالي بحدود 7.3 مليار دولار أمريكي في فترة التجديد العاشر، وسوف يضاعف الصندوق من جهوده لتعبئة موارد إضافية للوصول إلى عدد أكبر من السكان الريفيين ولزيادة أثره.

38 - يعرض الجدول الرابع أدناه التوزيع المخطط له حالياً لبرنامج القروض والمنح بالنسبة للمشروعات الاستثمارية حسب فئة القطر.

الجدول 4

التخصيص الحالي للموارد من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء حسب فئة القطر في فترة التجديد العاشر

للموارد

(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة القطر	إجمالي التجديد العاشر للموارد	الحصة النسبية
البلدان منخفضة الدخل	981	32.3%
البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا	1 476	48.5%
البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا	578	19.0%
البلدان مرتفعة الدخل*	6	0.2%
<b>الإجمالي</b>	<b>3 040</b>	<b>100%</b>

\*المخصصات التأشيرية في حدها الأدنى المقترحة لكل من سيشيل وأوروغواي شريطة موافقة مجلس المحافظين على كلي الحالتين. والاستثمارات المتوقعة هي

لتوسيع نطاق عمليات سابقة صممت عندما كان البلدان مصنفيين من فئة البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا.

\*\*تعود الفوارق في المجاميع إلى تدوير الأرقام

## جيم - مساهمات الجهات المانحة، الافتراض السيادي، إطار القدرة على تحمل الديون وخيارات التمويل الجديدة

- 39 - تم إحراز تقدم إجمالي متين في تعزيز وتوسيع موارد الصندوق خلال التجديد التاسع للموارد. وبتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2015، وهو العام الثالث والنهائي من فترة التجديد التاسع للموارد، بلغ إجمالي التعهدات - بما في ذلك المساهمات التكميلية - ما مجموعه 1.432 مليار دولار أمريكي، مما يمثل 95 بالمائة من إجمالي الهدف الموضوع للتجديد، وقدره 1.5 مليار دولار أمريكي. أما وثائق المساهمة المستلمة (بما في ذلك المدفوعات بدون إيداع مسبق لوثائق المساهمة) فقد بلغت 1.423 مليار دولار أمريكي، مما يمثل 99 بالمائة من التعهدات المستلمة بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2015.
- 40 - بدأ التجديد العاشر للموارد بأعلى مستوى من التعهدات بمساهمات أصلية في نفس النقطة من أي دورة من دورات تجديدها للموارد، حيث بلغ 1.07 مليار دولار أمريكي بتاريخ 16 أغسطس/آب 2015. وقد وضعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق مستوى مستهدفاً قدره 1.44 مليار دولار أمريكي، تم تعديله في ما بعد ليصبح 1.353 مليار دولار أمريكي. وهناك العديد من العوامل التي تكمن وراء هذا النقص، تتمثل أساساً في تقلبات أسعار الصرف التي بلغت حصتها 57.6 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل ثلاثة أرباع الفجوة. كذلك فقد تفاقم هذا النقص بسبب عدم مشاركة دولتين عضويتين في هذا التجديد.
- 41 - وبتاريخ 30 سبتمبر/أيلول 2016، كان عدد الدول التي أعلنت تعهداتها 100 دولة بمبلغ إجمالي قدره 1.127 مليار دولار أمريكي، مما يمثل 83 بالمائة من المستوى المستهدف المعدل للتجديد العاشر للموارد. ووصلت وثائق المساهمة المودعة (بما في ذلك المدفوعات بدون إيداع مسبق لوثائق المساهمة) إلى ما يعادل 797 مليون دولار أمريكي، أي 71 بالمائة من إجمالي التعهدات المستلمة. وعلى الرغم من أن المستوى المستهدف للتجديد قد عدل، إلا أن برنامج القروض والمنح بقي على حاله بمستوى قدره 3.2 مليار دولار أمريكي لفترة ثلاث سنوات.
- 42 - إضافة إلى ذلك، غدت مدفوعات إطار القدرة على تحمل الديون فعالة بدءاً من التجديد العاشر للموارد، (باستثناء الحالات التي تتم الإشارة فيها بوضوح إلى أن مساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون تمثل إضافة على تعهدات للتجديد). وفي حين أن البنك الدولي/صندوق النقد الدولي قد صاغ لأول مرة إطار القدرة على تحمل الديون في البلدان منخفضة الدخل في أبريل/نيسان 2005، إلا أنه تمت المصادقة على التوصية بتنفيذ الصندوق لإطار القدرة على تحمل الديون في عام 2007، في أثناء الدورة التسعين للمجلس التنفيذي (الوثيقة EB2007/90/R.2). ويسمح هذا للصندوق بالتحكم بشكل المساعدة المالية للبلدان المؤهلة للاقتراض بشروط تيسيرية للغاية، وتمكّن الدول الأعضاء من الحد من مخاطر مستويات الدين العليا في المستقبل ومن الإدارة الأفضل لمستويات الدين لديها بما يتسق مع تخطيطها الإنمائي القطري. الإطار متاح لجميع البلدان التي تعرف إما بانصافها بمستويات منخفضة أو متوسطة من القدرة على تحمل الديون، كما يحدده تحليل القدرة على تحمل الديون الذي يجريه البنك الدولي بصورة مشتركة مع صندوق النقد الدولي.
- 43 - وبموجب إطار القدرة على تحمل الديون، تتلقى بعض الدول المؤهلة للحصول على الاقتراض بشروط تيسيرية للغاية المساعدة المالية على أساس منحة لا على أساس قرض. ويتوقع الصندوق أن يتلقى تعويضاً



عما يخسره بسبب إطار القدرة على تحمل الديون على أساس الدفع عند نشوء الحاجة، مما يتطلب من الدول الأعضاء تعويض الصندوق عن مدفوعات أصول القروض التي كان سيتلقاها في حال كانت الموارد المالية التي تم توفيرها لهذه البلدان قد قُدمت على شكل قروض بشروط تيسيرية للغاية عوضاً عن توفيرها على شكل منح. وقد تم قبول أول تعويض عن تنفيذ إطار القدرة على تحمل الديون خلال فترة التجديد العاشر للموارد. إلا أنه من الجدير بالذكر القول بأن منهجية التعويض التي تبناها قرار التجديد العاشر للموارد تغطي فقط أصول القروض (لا الفوائد المترتبة عليها)، كما أنها ليست بالضرورة إضافة على إسهامات في تجديدات الموارد. وينجم عن جميع هذه العوامل حالياً أثر سلبي على رأسمال الصندوق وعلى استدامته المالية التي ستتهور أضعافاً مضاعفة.

44 - وبتاريخ 30 سبتمبر/أيلول 2016، وصلت المساهمات المستلمة كتعويض عن تنفيذ إطار القدرة على تحمل الديون إلى حوالي 2.9 مليون دولار أمريكي، مقارنة بالتعويض الإجمالي المتوقع الذي يتراوح بحدود 3.4 مليون دولار أمريكي، مما يخلف عجزاً قدره 0.5 مليون دولار أمريكي. وقد نشأ عن هذا العجز بسبب البلدان التي كان يتوقع منها أن تتعهد بالتعويض لم تقم بذلك.

45 - ومن المتوقع إجراء استعراض لإطار القدرة على تحمل الديون بموجب مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد. وسيقيم هذا الاستعراض أثر طريقة التعويض الحالية عن إطار القدرة على تحمل الديون على الاستدامة المالية للصندوق، ويقارن إجراءات التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون التي يتبعها الصندوق مع تلك المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. كذلك سوف يقدر هذا الاستعراض أيضاً متانة مبدأ التزامات الدول الأعضاء بتعويض الصندوق عن المنح المصادقة عليها بموجب إطار القدرة على تحمل الديون.

46 - وهناك استعراض جارٍ عبر الدوائر للمظاهر القانونية والتشغيلية والمالية لسياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق. وهو يتضمن تحليلاً للممارسات ومنتجات وشروط الإقراض المتبعة حالياً في الصندوق وتسعيها مقارنة بالمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى والطلب الحالي من المقترضين. كما سيقيم هذا الاستعراض في الوقت ذاته أيضاً أثر المتغيرات المحتملة على سياسات الإقراض على النموذج المالي الإجمالي للصندوق. وسوف تعرض النتائج على المجلس التنفيذي في أواخر عام 2017.

#### دال - الشراكات الاستراتيجية وتعبئة الموارد

47 - يعمل الصندوق في سياق دينامي بصورة متزايدة، تلعب فيه الشراكات دوراً رئيسياً. وقد كان تعزيز أداء الشراكات في الصندوق (هدف التنمية المستدامة السابع عشر) على الدوام موضوعاً رئيسياً في التجديدين التاسع والعاشر للموارد من إنشاء مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، والموافقة على استراتيجية إرساء الشراكات في الصندوق عام 2012، إلى إدراج الشراكات كعنصر من عناصر الانخراط في الإطار الاستراتيجي. وقد نسقت مجموعة عمل معنية بإرساء الشراكات تنفيذ الاستراتيجية خلال فترة التجديد التاسع للموارد، واستكملت مؤخراً استعراضاً للتقدم المحرز، وطورت خطة عمل لفترة التجديد العاشر للموارد. وسوف يجري التقدير المفصل التالي عام 2018 بعد التقرير التجميعي التقييمي الذي سيعده مكتب التقييم المستقل في إرساء الشراكات (2017).

48 - وخلال فترة التجديد التاسع للموارد، استثمرت جهود كبيرة في إعداد أدوات جديدة لإرساء الشراكات ورصدها وإدارتها، ولزيادة قدرة موظفي الصندوق على تيسير وتطوير وإدارة الشراكات والإبقاء عليها. وعلاوة على ذلك، كانت الشراكات تدرج بصورة متزايدة ضمن عمليات أعمال الصندوق، فعلى سبيل المثال، تضع سياسة تمويل المنح في الصندوق (2015) معايير أهلية واضحة للشركاء الاستراتيجيين في المبادئ التوجيهية لإعداد الاستراتيجية القطرية، والتي تركز بشكل كبير على الشركاء على المستوى القطري. وفي المسوحات السنوية لزبائن الصندوق التي شملت منذ عام 2013 سؤالاً مخصصاً لإرساء الشراكات في الصندوق. وقد شهد هذا الإجراء الأخير تحسناً ملحوظاً. ففي عام 2013، اعتبر 88 بالمائة ممن أجابوا على المسح الأداء في هذا المجال "مرضٍ إلى حدٍ ما أو أفضل من ذلك"، في حين ارتفعت النسبة إلى 97 بالمائة عام 2016.

49 - غالباً ما يقود عمل الشراكات الجيدة مهارات وكفاءات الأفراد والفرق عبر الدوائر. وقد استفاد أكثر من 80 موظف في الصندوق حتى الآن من التدريب على إرساء الشراكات الفعالة وتعبئة الموارد، وهناك دورات تدريبية أخرى مخطط لها في أواخر عام 2016 وأوائل عام 2017.

50 - ويتضمن الشركاء ومجموعات الشركاء التي تحظى بالأولوية، كما حددتهما هيئتا المشاورات الخاصتان بالتجديد التاسع والعاشر للموارد، المصارف الإنمائية متعددة الأطراف، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والوكالات الإنمائية الثنائية، والمنتمى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية، والمؤسسات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية، والجامعات، ومنظمات المزارعين والوكالتين الأخريتين في روما. ويستمر الصندوق في تعزيز مثل هذه الشراكات. فعلى سبيل المثال، توفر المصارف الإنمائية متعددة الأطراف أغلب التمويل الدولي المشترك للمشروعات التي يدعمها الصندوق، وهي تلعب دوراً بارزاً في التعاون في مجال الانخراط السياساتي على المستوى القطري والعالمي، وتشارك في دورات هيئات المشاورات الخاصة بتجديد الموارد كمراقب والعكس بالعكس، وتتسق فيه بصورة وثيقة من خلال مجموعات العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والفعالية الإنمائية، والإدارة بغية تحقيق النتائج، وإدارة الحافظة، والاتساق في الإدارة المالية وتجديد الموارد. وقد تم إحراز تقدم مخصص في إرساء الشراكات مع مصرف التنمية الآسيوي خلال فترة التجديد التاسع للموارد، والعمل جارٍ على تجديد مذكرات التفاهم، وإعادة تنشيط الشراكة مع مصرف التنمية الأفريقي والبنك الإسلامي للتنمية خلال فترة التجديد العاشر للموارد. كذلك، فقد تم توقيع مذكرات تفاهم مع المصرف الأوروبي للاستثمار والمصرف للأوروبي للإنشاء والتعمير، الأمر الذي سيخلق الفرص لزيادة التمويل المشترك والتعاون بشأن آلية الاتحاد الأوروبي للتمويل المختلط.

51 - وفي ظل التجديدين التاسع والعاشر للموارد، تم النهوض بالشراكات مع الوكالتين الأخريتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما لتصل إلى مستوى استراتيجي. واستجابةً للزخم المتزايد كي تقوم الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها بتعزيز تعاونها بالاستناد إلى الميزة النسبية لكل منها، وأوجه التكامل بينها، وفي عام 2016، اجتمعت إدارات الوكالات الثلاث، وأشرفت على إعداد ورقة بشأن التعاون بينها بعنوان "التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها: إنجاز جدول أعمال 2030". وعُرضت الورقة رسمياً على الهيئة الرئاسية لكل وكالة من الوكالات. وفي الصندوق، سبق عرض الورقة ندوة غير رسمية عن الموضوع. كذلك فإن التعاون العملي جارٍ أيضاً بشأن مبادرات الترخيم المشتركة وتصميم المشروعات والإشراف عليها ودعم

تنفيذها. علاوة على ذلك، تشارك منظمة الأغذية والزراعة في تصميم 20 بالمائة من جميع المشروعات الجديدة التي يمولها الصندوق. كذلك فقد تمت الموافقة على المرحلة الثانية من منحة مقدمة إلى المنظمة لمبادرة بناء القدرات تستهدف وحدات المشروعات والوكالات الحكومية المنخرطة في المشروعات التي يمولها الصندوق في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة عام 2016. ويتعاون الصندوق بصورة وثيقة مع مبادرة الشراء مقابل التقدم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي. وقد أبرم مؤخراً مذكرة تفاهم للتعاون على المستوى القطري مع البرنامج في السودان.

52 - وتعد لجنة الأمن الغذائي العالمي منبراً رئيسياً آخر للتعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وخلال فترة التجديد العاشر للموارد، انخرط الصندوق بصورة متزايدة مع هذا المنتدى، بما في ذلك إصلاحاته الأخيرة لجعل صوت المجتمع المدني والقطاع الخاص مسموعاً في عمليات المفاوضات المؤدية إلى قدر أكبر من الملاءمة، وتطبيق المنتجات الرئيسية لهذه اللجنة. ويدعم الصندوق حالياً تقييماً مستقلاً لهذه اللجنة لتقدير وتحسين أثرها الإجمالي على الأمن الغذائي والتغذية بالاستقاء من الدروس المستفادة من تطبيق المنتجات السياساتية لهذا المنبر.

53 - وقد شجعت هيئتا المشاورات الخاصتان بالتجديدين التاسع والعاشر للموارد إدارة الصندوق على اتباع مثل المؤسسات المالية الدولية الرئيسية الأخرى، وتحري خيارات توسيع جهود تعبئة الموارد في الصندوق دعماً لتوسيع برنامج العمل وبرنامج القروض والمنح. واستجابة لذلك، مرّ نهج الصندوق في تعبئة الموارد بتغييرات كبيرة بدءاً من إطلاق مبادرة تعبئة الموارد الإضافية عام 2012. وقد ناقشت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق ورقة عن خيارات التمويل لمستقبل الصندوق. ويرد أدناه التقدم المحرز في تعزيز مساهمات تجديديات الموارد من خلال زيادة الدول الأعضاء في الصندوق، والمساهمات التكميلية غير المقيّدة، وتعزيز برنامج القروض والمنح من خلال الاقتراض السيادي، وتوسيع برنامج العمل من خلال تعبئة الأموال التكميلية، والدعم من المؤسسات الخيرية والقطاع الخاص والتمويل المشترك.

54 - وقد شجّع الصندوق بصورة نشطة الدول غير الأعضاء ومجموعات الدول للمساهمة في الصندوق أو للانضمام إليه، وأحرز نجاحاً كبيراً. ففي الوقت الذي انضمت فيه أربع دول أعضاء جديدة للصندوق خلال فترة التجديد الثامن للموارد،<sup>11</sup> انضمت سبع دول خلال فترة التجديد التاسع للموارد<sup>12</sup> (انظر الجدول 5). ويجري الصندوق حواراً في الوقت الحالي مع عدد من الدول الأخرى غير الأعضاء، وسوف يستمر الصندوق في بذل الجهود في إعادة الانخراط مع الدول الأعضاء التي لم تسهم في تجديديات الموارد الأخيرة.

<sup>11</sup>أوزباكستان (2011، القائمة-جيم)، هنغاريا (2011، القائمة-ألف)، إستونيا (2012، القائمة-ألف) وجنوب السودان (2012، القائمة-جيم).  
<sup>12</sup>ناورو، توفالو وفانواتو (2013، القائمة-جيم)، الاتحاد الروسي (2014، القائمة-ألف) وولايات ميكرونيزيا الاتحادية، والجبل الأسود وبالاو (2015، القائمة-جيم).

## الجدول 5

## التعهدات التي أعلنتها الدول الأعضاء التي انضمت إلى الصندوق خلال فترة التجديدين التاسع والعاشر

(بالدولار الأمريكي)

الدول الأعضاء	التجديد التاسع	التجديد العاشر
ولايات ميكرونيزيا الاتحادية	-	500
الجبل الأسود	-	-
ناورو	-	-
بالاو	-	-
الاتحاد الروسي	6 000 000	9 000 000
توفالو	-	-
فانواتو	-	25 000

55 - وبالنسبة للتجديد العاشر للموارد، منحت الدول الأعضاء فرصة توفير مساهمات تكميلية غير مقيدة لأربع أولويات استراتيجية، وهي: (1) الزراعة المراعية لقضايا التغذية؛ (2) التأقلم مع تغير المناخ؛ (3) التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ (4) الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص. وقد تم استلام بعض التعهدات للمجالات الثلاثة الأولى، كما تم وضع مسودة لرسالة نوايا للجهات المانحة التي أعلنت عن مساهماتها التكميلية غير المقيدة لقضايا المناخ في اجتماع الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ الحادي والعشرين الذي عقد في باريس.

56 - وبموجب التجديد العاشر للموارد، يتم تنفيذ تعميم قضايا المناخ بصورة كبيرة من خلال المساهمات الأصلية، تعززها المساهمات التكميلية غير المقيدة لقضايا المناخ. وهناك ما لا يقل عن 100 مليون دولار أمريكي من الأموال التكميلية التي ستم تعبئتها بموجب المرحلة الثانية من برنامج التأقلم لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة للمنع المخصصة للمساعدة التقنية، والابتكار، وبناء القدرات، وحوار السياسات، وإيجاد البيئات التمكينية للعمليات المراعية لقضايا المناخ.

57 - أدمج إطار الاقتراض السيادي للصندوق الدروس المستفادة من حساب الأمانة الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي ومن قرض مصرف التنمية الألماني خلال فترة التجديد التاسع للموارد الذي صادق عليه المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015. وتم إنشاء فريق مهام رفيع المستوى معني بالاقتراض السيادي، وفي حين أنه لم يتم حتى الآن إبرام أي قرض بموجب هذا الإطار، إلا أن استعراضه الأول، الذي عرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016، سلط الضوء على الدروس المستفادة فيما يتعلق بتقليص تكاليف المعاملات وإدخال المبادلات بين العملات. ووافق المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016 على مقترح للحصول على الرصيد المتبقي، وقدره 100 مليون يورو، من مرفق مصرف التنمية الألماني. وفيما بعد في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2016، فوض المجلس التنفيذي إدارة الصندوق بإبرام اتفاقية لاقتراض 200 مليون يورو من الوكالة الفرنسية للتنمية. وتستمر الإدارة في مشاوراتها مع مقرضين محتملين آخرين في حال دعت الحاجة لموارد إضافية لتمويل برنامج القروض والمنح أثناء فترة التجديد العاشر.

- 58 - وكما هو وارد في وثيقة إطار الاقتراض السيادي، يشجع المجلس التنفيذي إدارة الصندوق أيضاً على إجراء دراسات جدوى، وإعداد العمل التمهيدي لتحري نطاق الاقتراض من الأسواق المالية. وعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 موجز حول القضايا التقنية ذات الصلة بهذا النمط من الاقتراض.
- 59 - إضافة إلى ذلك، فقد تمت تعبئة موارد من التمويل المشترك على شكل أموال تكميلية حولت من خلال الصندوق، وشكلت جزءاً من برنامج القروض والمنح. وهي تضم نمطياً الأموال المستلمة من خلال الاتحاد الأوروبي، ومرفق البيئة العالمية، وصندوق البلدان الأقل نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، وغيرها من المصادر الثنائية ومتعددة الأطراف. وفي فترة التجديد التاسع للموارد، تمت تعبئة مبلغ قدره 322.6 مليون دولار أمريكي بهذه الطريقة، مما يمثل حوالي 10 بالمائة من برنامج القروض والمنح لفترة التجديد التاسع للموارد.
- 60 - تشكل الأموال التكميلية مصدراً متتامياً وبالغ القيمة للتمويل المشترك بالمنح للمشروعات الاستثمارية التي يدعمها الصندوق، كما أنها تشكل مصدراً هاماً لتمويل العمل المواضيعي المتعلق بمنظمات المزارعين، والتحويلات، والشعوب الأصلية، والبحوث وإدارة المخاطر الزراعية، وغيرها من القضايا. وهي توفر تمويلاً حاسماً للانخراط غير الاقتراضي الذي يقوده الصندوق على المستوى القطري، وهو نشاط يتمتع بأولوية ولا تتاح له إلا موارد محدودة من خلال الميزانية الإدارية أو مخصصات المنح/نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ومنذ عام 2013، يُبلغ المجلس التنفيذي بصورة سنوية عن تفاصيل الأموال التكميلية المستلمة والملتزم بها والمستخدم استجابة لتوصية من مكتب المراجعة الداخلية والإشراف.
- 61 - خلال فترة التجديد التاسع للموارد، أبرمت اتفاقيات جديدة للأموال التكميلية بما مجموعه 322.6 مليون دولار أمريكي<sup>13</sup>، مما يمثل زيادة كبيرة عن مبلغ 208 مليون دولار أمريكي المعبئة خلال التجديد الثامن للموارد. وحتى تاريخه، فقد تمت تعبئة ما مجموعه 67.5 مليون دولار أمريكي في فترة التجديد العاشر للموارد على شكل أموال تكميلية جديدة، والمفاوضات جارية مع الدول الأعضاء ومع مصادر أخرى لهذا الغرض. ومع الإبقاء على الأموال التكميلية كأداة مرنة، يعتمد الصندوق نهج أكثر استراتيجية للوصول لأموال تكميلية من خلال استخدام أعظم للنوافذ المواضيعية التي تحسن من الكفاءة والتعلم. كذلك فإن انضمام الصندوق إلى الصندوق الأخضر للمناخ من شأنه أن يوفر مصدراً جديداً هاماً للأموال التكميلية منذ عام 2017 وصاعداً.
- 62 - وكجزء من مبادرة تعبئة الموارد الإضافية، استمر الصندوق في توسيع تعاونه مع القطاع الخاص وغيره من المؤسسات الخيرية. وقد أنشئت وحدة مخصصة للقطاع الخاص والمؤسسات الخيرية ضمن مكتب الشراكات وتعبئة الموارد لقيادة هذه الجهود وضمان النهج الاستراتيجي لها. وأجري استعراض عالمي لأكثر من 250 مؤسسة خاصة لتحديد تلك التي تتواءم على أكمل صورة مع مهمة الصندوق. وخلال فترة التجديد التاسع للموارد، تمت تعبئة الأموال التكميلية من مؤسسة بيل وميليندا غيتس، والعمل جارٍ على عدد من المرافق التمويلية الجديدة لاجتذاب قدر أكبر من التمويل والانخراط من مؤسسة بيل وميليندا غيتس، وغيرها من

<sup>13</sup> لا تتضمن الأرقام لكل من عامي 2013 و2015 الأموال المخصصة لتغير المناخ ولا للبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي أو برنامج الموظفين المهنيين المزمعين.

المؤسسات. كذلك فقد أُحدثت عملية رسمية تتوخى الحرص الواجب بهدف التطرق للمخاطر التي قد تتجم عن الدخول في شراكات رسمية مع القطاع الخاص.

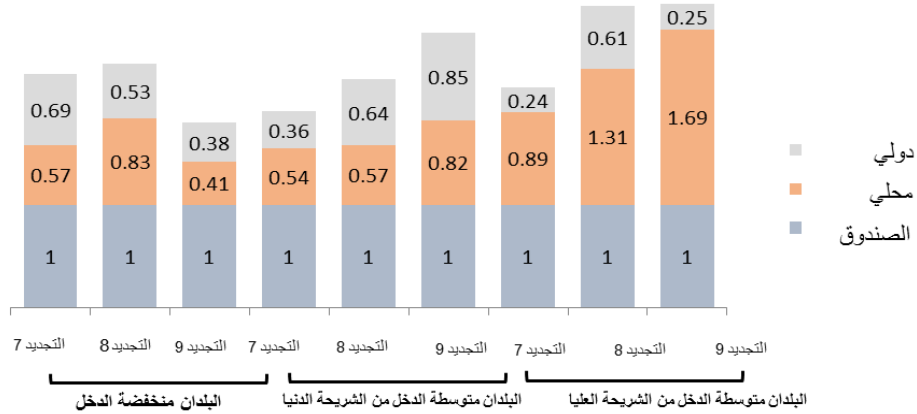
63 - وصل معدل التمويل المشترك الذي تحقق خلال فترة التجديد التاسع للموارد 1 إلى 1.39، وهو أقل على نحو ما من المعدل المستهدف الطموح لتعبئة الموارد الذي وضع بحدود 1.6 دولار أمريكي لكل 1 دولار أمريكي يستثمره الصندوق. ولكنه ما زال يتسق مع ما تحقق في فترة التجديد الثامن للموارد وأعلى بشكل كبير من المتوسط على المدى الأطول، وهو نصر جدير بالملاحظة نظراً للسياق الاقتصادي العالمي. وعلى وجه العموم، فقد تم توفير حوالي 55 بالمائة من التمويل المشترك من الجهات المحلية المشاركة في التمويل، وأما ما تبقى فقد وفرته الجهات الدولية المشاركة في التمويل (أساساً من الممولين متعددي الأطراف). وعلى وجه العموم، بقي التمويل المشترك المحلي من الحكومات والمستفيدين والكيانات الخاصة الوطنية مستقراً نسبياً في فترة التجديد التاسع للموارد (بحدود 2.27 مليار دولار أمريكي) مقارنة بفترة التجديد الثامن للموارد (2.35 مليار دولار أمريكي). وتحققت زيادة قدرها 19 بالمائة في التمويل المشترك الدولي، من 1.49 مليار دولار أمريكي في فترة التجديد الثامن للموارد إلى 1.79 مليار دولار أمريكي للتجديد التاسع للموارد (بما في ذلك التمويل الذي يديره الصندوق).

64 - وبالنسبة لفترة التجديد العاشر للموارد، فإن الهدف الموضوع للتمويل المشترك هو 1.2 دولار أمريكي لكل 1 دولار أمريكي يموله الصندوق، مع الالتزام باتخاذ نهج أكثر استهدافاً وتشغيلاً واستراتيجية اعترافاً بالتقلب الكبير في توجهات التمويل المشترك السنوية، وفي بعض الأحيان بتكاليف المعاملات العالية. وأما بالنسبة للمشروعات المصادق عليها حتى تاريخه في فترة التجديد العاشر للموارد، فقد اتسمت بمعدل تمويل مشترك وسطي قدره 1 إلى 0.7، ولكن يتوقع لهذا المعدل أن يرتفع نحو الهدف الموضوع فيما تبقى من فترة التجديد العاشر للموارد. ويتوقع الصندوق الإبقاء على هدف التمويل المشترك الموضوع، ولكن، بما يتماشى مع خطة عمل أديس أبابا، فإنه سوف يزيد من تركيزه على قياس الأثر الاستقطابي للمشروعات التي يدعمها الصندوق على استثمارات القطاع الخاص، وأثر المشروعات التي يدعمها الصندوق على تعبئة الموارد المحلية من خلال عوائد الضرائب المعززة.

65 - يوفر الشكل 2 تقسيماً لمعدلات التمويل المشترك حسب فئة البلد.

## الشكل البياني 2

توجهات التمويل المشترك للبلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا من التجديد السابع للموارد إلى التجديد التاسع للموارد



### ثالثاً - تحسين جودة وأثر برنامج عمل الصندوق

66 - ويعترف الصندوق بالفرص والتحديات التي تواجهها التحولات الجارية في الاقتصادات الريفية والوطنية، علاوة على الطبيعة الطموحة لجدول أعمال التنمية الجديد. وهو يعي بالفعل الحاجة للسعي نحو نهج شاملة ومنتظمة لتعميق فعالية وأثر عمليات الصندوق، والبناء على العمل الذي تم إجراؤه خلال فترتي التجديد التاسع والعاشر للموارد. وبالتالي، فقد أدخل نهجاً جديدة لتحويل جودة وانتشار وأثر برنامج عمله المتمامي.

#### ألف - تعزيز نموذج عمل الصندوق

67 - غدت قدرة الصندوق على زيادة فعاليته التشغيلية والوصول إلى عدد أكبر من السكان المستهدفين ممكنة بسبب التعزيز المستمر لنموذج عمله. وعلى وجه الخصوص، تفعيل جملة واسعة من الاستراتيجيات والسياسات والنهج، واتباع إشراف على البرامج ودعم لتنفيذها يتسم بأكثر من الاستباقية، وتعميق الحضور القطري الذي نجمت عنه آثار إيجابية عميقة.

68 - في فترة التجديد التاسع للموارد، تم تفعيل الاستراتيجيات والسياسات والنهج التي طُورت أثناء فترة التجديد الثامن للموارد - التي تغطي توسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هدف التنمية المستدامة الخامس)، وتغير المناخ (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، وكفاءة المشروعات والتعاون مع القطاع الخاص. وأطلقت عملية شاملة لبناء القدرات تضمنت تطوير الأدوات، والتدريب، والفرص لتبادل الدروس والمعرفة بين الموظفين وبين المشروعات. وفي الوقت نفسه، عززت عمليات الاستعراض المؤسسية لضمان النظر بصورة منتظمة في هذه المواضيع خلال البرمجة القطرية وتصميم المشروعات، وتنفيذها وإنجازها.

69 - ونتيجة لذلك، تستعرض جميع تصميمات المشروعات الاستثمارية في الوقت الحالي على خلفية الأثر الاجتماعي والبيئي، والمخاطر البيئية باستخدام الإجراءات الجديدة للتقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي. وإضافة إلى ذلك، تتطوي غالبية المشروعات على القطاع الخاص كشريك، وتيسر انخراط الجهات الفاعلة في سلاسل القيمة من القطاع الخاص مع المجموعات المستهدفة للصندوق.

70 - دعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر للموارد الصندوق لتعزيز النتائج الإيجابية المتحققة بموجب التجديد التاسع في هذه المجالات بهدف الاستمرار في تعزيز الفعالية التشغيلية والأثر خلال فترة التجديد العاشر وفي السنوات التي ستليها. ويرد في هذا المقطع مناقشة للمبادرات الرئيسية ذات الصلة، ويتطرق المقطع أيضا لآفاق التعزيز المستمر للفعالية التشغيلية وللأثر في السنتين المتبقيتين من التجديد العاشر للموارد.

### الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق

71 - يعدّ توسيع نطاق الأثر الإنمائي أمرا حاسما لمهمة الصندوق بغية زيادة أثر استثماراته على حياة السكان الريفيين الفقراء. وفي الإطار الاستراتيجي الجديد، يعتبر توسيع النطاق مبدأ جوهريا من مبادئ الانخراط. ويعني توسيع النطاق تحقيق قدر أكبر من الأثر لكل دولار ينفق من خلال توسيع، وموامة، والإبقاء على المشروعات والبرامج والسياسات الناجحة عبر الشراكات والتغييرات المؤسسية والتنظيمية، وإدارة أفضل للنتائج.

72 - يتمحور نهج الصندوق في توسيع النطاق حول مفهوم استخدام النتائج التي تبرهن عليها برامج الصندوق القطرية لاستقطاب موارد إضافية من الحكومات والقطاع الخاص والشركاء الإنمائيين الآخرين والمجتمعات الريفية نفسها. وقد ينطوي أيضا على خلق تحالفات وشراكات أوسع لضمان إيجاد الأطر السياساتية والموارد النقدية الضرورية لرفع النتائج إلى نطاق أكبر، وللقيام بذلك بصورة مستدامة.

73 - ولتعميم نهج توسيع النطاق هذا في عملياته، فقد طور الصندوق عدداً من الأدوات العملية لتوجيه تصميم وتنفيذ استراتيجياته وبرامجه. وتتضمن هذه الأدوات إطاراً تشغيلياً يهدف إلى تحديد كيف يمكن تأصيل توسيع النطاق في جميع عمليات الأعمال للوصول إلى التغييرات المنتظمة المنشودة في عمليات الصندوق، لأجل تحقيق الأثر على نطاق واسع. وقد تم إعداد تسع مذكرات مواضيعية لتوجيه توسيع النطاق في المجالات الرئيسية، كما أعدت عشر مذكرات توسيع نطاق قطرية تصف كيف يعمل نهج توسيع النطاق في السياقات القطرية المختلفة. كما عقدت سلسلة من أحداث التدريب وحلقات العمل،<sup>14</sup> وسيستمر التدريب في فترة التجديد العاشر بما في ذلك من خلال إعداد منهجية للتعلم الإلكتروني.

74 - يؤكد آخر تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التحسن الكبير في أداء الصندوق في الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق. ويشير هذا التقرير إلى أن نسبة المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك عند الإنجاز تزايدت من 79.7 بالمائة في الفترة 2011-2013 إلى 87.5 بالمائة في الفترة 2012-2014، منها 44.6 بالمائة حظيت بتصنيف مرض أو مرض للغاية؛ وكان توسيع النطاق البعد الذي صنفت فيه أكبر نسبة من المشروعات على أنها مرضية أو مرضية للغاية في الفترة 2012-2014. ويبني هذا التقدم المحرز على استعراض أجراه معهد بروكينغز عام 2010، ووجد فيه أدلة على النجاح الكبير في توسيع عمليات الصندوق، ووفر توصيات معتبرة لتحسين هذا الموضوع بصورة أكبر. ويعتبر الأخذ بهذه التوصيات هو ما أدى إلى النهوض المستمر للصندوق في مجال توسيع النطاق.

75 - وثقّ تقدير لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات أعدّ في الفترة بين 2014 و2016 زيادة الاهتمام المولى لتوسيع النطاق في عمليات الصندوق، حيث أُدرج توسيع النطاق كميّار لاستعراض المنح

<sup>14</sup>مذكرات توسيع النطاق متوفرة على [www.ifad.org/what/scaling\\_up/overview](http://www.ifad.org/what/scaling_up/overview).



والقروض من قبل كل من لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وعند إجراء ضمان الجودة. وتؤكد مسودة لتقرير تقييمي تجميعي حديث<sup>15</sup> هذه النتائج مع تحديد بعض المجالات التي يمكن فيها إدخال المزيد من التحسينات، مثل توصيف كيف يمكن تحديداً توسيع نطاق الاستثمارات بدون دعم من الصندوق، وتحديد كيفية رصد عملية توسيع النطاق، وكيف يمكن الجمع بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية بصورة أكثر فعالية. ويتوقع لهذه المجالات أن تتحسن مع تطبيق الإطار التشغيلي (الذي دخل حيز التنفيذ في يناير/كانون الثاني 2016) بصورة منتظمة في العمليات والتدريب، ومع توسيع مبادرات التعلم والتبادل بين الأقران.

76 - يعتبر الصندوق عضواً نشطاً في مجتمع الممارسين متعدد القطاعات لتبادل وجهات النظر بشأن الابتكار وتوسيع نطاق الأثر. وتعمل مجموعة العمل ذات الصلة، المعنية بتوسيع النطاق في التنمية الزراعية والريفية التي يقودها الصندوق، بمثابة المنبر العالمي لإنشاء الشبكات المهنية ونشر البراهين على ممارسات توسيع النطاق الناجحة. وتتضمن القضايا الأساسية إدماج اعتبارات توسيع النطاق في عمل المنظمات المانحة، واستخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص بصورة أكثر استراتيجية، وتعزيز دور الرصد والتقييم، وتوسيع النطاق في البلدان التي تعاني من أوضاع هشّة، وابتكارات توسيع النطاق.

### تعميم المواضيع المتقاطعة

#### التأقلم مع تغير المناخ

77 - يعني تعميم قضايا المناخ بالنسبة للصندوق إدماج اعتبارات المخاطر والفرص ذات الصلة بالمناخ في برامج الصندوق الاستثمارية (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر). وقد بدأ الدفع نحو الصمود في وجه تغير المناخ في فترة التجديد التاسع للموارد، ويهدف الصندوق إلى تحقيق تعميم لقضايا المناخ بنسبة 100 بالمائة بحلول عام 2018. وتنفذ حالياً خطة من 10 نقاط لتعميم قضايا المناخ بغية تعزيز الصمود والاستدامة البيئية في جميع استراتيجيات الصندوق القطرية واستثماراته. ومن بين النتائج المتحققة، أنه وبدءاً من فترة التجديد العاشر للموارد عممت مذكرات الاستراتيجيات القطرية وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التأقلم مع تغير المناخ بنسبة 100 بالمائة. وأما التمويل الإضافي الخاص بالمناخ الضروري للاستجابة للالتزام بتعميم قضايا المناخ بنسبة 100 بالمائة، فسيتم دعمه بأدوات من خلال مساهمات تجديديت الموارد، والأموال التكميلية والتمويل المشترك.

78 - يستفيد نموذج التعميم هذا من المعرفة والتعلم المتولد عن المرحلة الأولى من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وأما المرحلة الثانية من هذا البرنامج، فسوف تعبئ الأموال التكميلية للاستمرار في دعم المساعدة التقنية، والابتكار، وبناء القدرات، وحوار السياسات، واستقطاب التأييد، والسلع العامة الوطنية أو الإقليمية لخلق البيئات التمكينية للاستثمارات المراعية لقضايا المناخ. وسوف تستمر هذا الأنشطة في استقطاب الاستثمارات من برنامج القروض والمنح في الصندوق، علاوة على التمويل المشترك من الحكومات، والقطاع الخاص، والمصادر الثنائية ومتعددة الأطراف مثل مرفق البيئة العالمية والصندوق الأخضر للمناخ.

<sup>15</sup>التقرير الآن قيد الاستكمال، وسيعرض على لجنة التقييم في دورتها في مارس/آذار 2017.

79 - اعتمد الصندوق في الصندوق الأخضر للمناخ في أكتوبر/تشرين الأول 2016، وبدأ يعمل مع الدول الأعضاء فيه على نطاق أفكار مشروعاته. وفي المستقبل، سيكون الصندوق الأخضر للمناخ بمثابة مصدر إضافي للتمويل التكميلي للأنشطة ذات الصلة بالمناخ في مشروعات الصندوق.

80 - أكدت التقييمات الخارجية لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة على أدائه المتميز، حيث تجاوز جميع الأهداف الرقمية الموضوعة له. وتتعلق هذه الأهداف بعدد البلدان والمشروعات المدعومة، ومساحات الأراضي التي غدت خاضعة لإدارة ذكية بيئياً، وزيادة توفر المياه لكل من الزراعة والاستهلاك البشري، والاستثمارات في البنى التحتية المقاومة لتغير المناخ، وبناء القدرات البشرية على التأقلم مع آثار تغير المناخ، وتشاطر المعرفة والتعلم. وعلى هذا النحو، فقد أعطى استعراض حديث أجرته وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة هذا البرنامج درجة A+. في حين أن معهد التنمية ما وراء البحار صنّف في استعراض أجراه عام 2015 البرنامج على أنه معيار ذهبي<sup>16</sup>.

### زيادة الأثر على التغذية

81 - منذ عام 2013 والجهود جارية لإدخال نهج مراعاة للتغذية (للإسهام في هدف التنمية المستدام الثاني) في تصميمات المشروعات من خلال تمويل من الحكومة الكندية. ولتوجيه جدول أعمال الصندوق بشأن التغذية بصورة أبعد، تمت المصادقة على خطة عمل للفترة 2016-2018 حول تعميم الزراعة المراعية لقضايا التغذية في الصندوق عام 2015 وهي الآن قيد التنفيذ. وتلزم هذه الخطة الصندوق بتعميم التغذية في 100 بالمائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، و33 بالمائة من المشروعات الاستثمارية بحلول نهاية عام 2018. والصندوق على المسار الصحيح بالنسبة لتحقيق هذه الأمور جميعها (انظر الملحق الثاني). وقد ازدادت عمليات بناء قدرات موظفي الصندوق والمشروعات في المقر وفي الميدان بشأن قضايا التغذية وموضوع التمايز بين الجنسين ذي الصلة، كما ازداد انخراط خبراء التغذية في الصندوق في تصميم المشروعات. ونتيجة لذلك، فإن حصة المشروعات المصادق عليها المعرفة على أنها مراعية لقضايا التغذية من 8 بالمائة عام 2013 إلى 33 بالمائة عام 2015.

82 - تم نشر المعرفة بالنهج المراعية لقضايا التغذية من خلال جملة من المنتجات، بما في ذلك المطبوعات المعنية بتحسين التغذية من خلال الزراعة<sup>17</sup>، وتوسيع النطاق والتغذية<sup>18</sup> والإنتاج الزراعي المنزلي المتكامل<sup>19</sup>. ومن المخطط له إعداد مذكرات توجيهية لبعثات التصميم، وصفحات وقائع تحدد الروابط بين التغذية وغيرها من المواضيع، مثل التمايز بين الجنسين والشعوب الأصلية وتغير المناخ.

83 - كذلك فإن الصندوق منخرط أيضاً في النقاش العالمي الدائر حول التغذية كجزء من جدول أعمال التنمية الجديد. ويتأسس نائب رئيس الصندوق في الوقت الحالي لجنة الأمم المتحدة الدائمة للتغذية. والصندوق نشط أيضاً في شبكة الأمم المتحدة لتوسيع نطاق التغذية، وشراكة الجهود المتجددة لمكافحة جوع الأطفال، ولجنة الأمن الغذائي العالمي. علاوة على ذلك، ومن خلال دعم سخي من حكومات ألمانيا واليابان وكسمبرغ والاتحاد الروسي، ينخرط الصندوق في مبادرات متعددة بشأن التنمية، بما في ذلك: مبادرة الأمن الغذائي

<sup>16</sup> [www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10028.pdf](http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/10028.pdf)

<sup>17</sup> [www.ifad.org/documents/10180/a986d248-ad22-4ea5-81e1-e7d7daa3ebd4](http://www.ifad.org/documents/10180/a986d248-ad22-4ea5-81e1-e7d7daa3ebd4)

<sup>18</sup> [www.ifad.org/documents/10180/48244012-dd42-4de1-819f-8183cdcc4841](http://www.ifad.org/documents/10180/48244012-dd42-4de1-819f-8183cdcc4841)

<sup>19</sup> [www.ifad.org/documents/10180/fc512428-1cb1-4ad0-b15c-dd63abf8cfab](http://www.ifad.org/documents/10180/fc512428-1cb1-4ad0-b15c-dd63abf8cfab)

والتغذوي في أفريقيا، ومجموعة عمل الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها المعنية بسلاسل القيمة المراعية للتغذية.

### المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

84 - باستذكار الالتزام طويل الأمد، فإن التمايز بين الجنسين (هدف التنمية المستدامة الخامس) هو أكثر أبعاد نظام النتائج في الصندوق خضوعاً للرصد الشامل، بأهداف وإبلاغ على ثلاث مراحل في دورة المشروعات الممولة بقروض (الدخول، والتنفيذ، والإنجاز)، علاوة على إدارة الموارد البشرية والميزانية الإدارية. وسيستمر الأداء، الذي سيجري قياسه عند تصميم المشروعات وتنفيذها وإنجازها، بالتحسن، وقد بقي في واقع الأمر من أعلى أبعاد العمليات تصنيفاً (انظر الجدول 6 في أدناه). كذلك يتحسن أيضاً الأداء الإجمالي على خلفية مؤشرات خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة بزيادة في عدد المؤشرات التي تمت تليبيتها أو تجاوزها بالارتفاع من 8 عام 2012 إلى 11 عام 2015، والتقدم المحرز على المسار الصحيح للإيفاء بالالتزام بالوصول إلى جميع المؤشرات الـ 15 بنهاية عام 2017. وأكد استعراض منتصف المدة لسياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة الذي عرض في سبتمبر/أيلول 2016 أداء الصندوق القوي في مجال التمايز بين الجنسين، كما أكد عليه أيضاً التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015.

85 - وخلال فترة التجديد العاشر للموارد، استمر الصندوق في كونه قائداً في مجال الإجراءات الابتكارية للترويج لتمكين النساء الريفيات. فعلى سبيل المثال، ومع شركائه، أمضى الصندوق سنوات عديدة في تطوير المنهجيات الأسرية الابتكارية للترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في التنمية الريفية والزراعية، بما في ذلك في عملياته الممولة بالقروض. ولا يمكن تحقيق تمكين المرأة بدون إجراء تغيير على المستوى الأسري، وهو التغيير الذي ينطوي على جميع أفراد الأسرة. وبالتالي، فإن هذه المنهجيات قد نقلت التركيز من مستوى الأفراد إلى المستوى الأسري بتمكين جميع أفراد الأسرة من العمل معاً على تحقيق إمكاناتها التنموية. ونتيجة لأحداث بناء القدرات وزيارات التبادل وسبل التعلم، تمكن الصندوق من توسيع استخدام المنهجيات الأسرية الابتكارية في أفريقيا، وبما يتعداها. وتتضمن أكثر من 40 بالمائة من المشروعات الممولة بقروض من الصندوق المنهجيات الأسرية الريفية في تصميمها، وبعضها بالفعل قيد التنفيذ. ومن بعض الأمثلة على ذلك، استخدام نهج الرصد الأسري في أوغندا، ونظام التعلم الخاص بإجراءات التمايز بين الجنسين في غانا، وموزامبيق، ونيجيريا، ورواندا وسيراليون.

86 - وبما يتماشى مع الإطار الاستراتيجي، سوف يستمر الصندوق في سبيله المكون من 5 نقاط لتعميم التمايز بين الجنسين استناداً إلى مجالات العمل الخمسة الواردة في سياسته بشأن المساواة بين الجنسين، ويتطلع للتحرك بما يتعدى تعميم التمايز بين الجنسين بهدف تحقيق أثر تحولي على التمايز بين الجنسين. وسيهدف إلى ضمان أن تصنف 90 بالمائة من تصميمات المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما، على أن تكون 50 بالمائة منها على الأقل مرضية، و15 بالمائة مرضية للغاية فيما يتعلق بالأثر على التمايز بين الجنسين.

## تعزيز النهج الاستراتيجية

### الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص وتحفيز النمو من خلال القطاع الخاص

87 - شهد عمل الصندوق في مجال الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص خلال فترة التجديد العاشر لموارده اتساعاً كبيراً. ويدعم نموذج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص ظهور حلول عملية تخدم مصالح الفقراء وتعود بالخير على جميع الأطراف وتوفّر حوافز مالية وغير مالية تشجّع شركات القطاع الخاص على الوصول إلى المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة كموردين.

88 - ويشمل حالياً نحو 75 في المائة من مشروعات الصندوق المعتمدة مكوّناً لتنمية سلاسل القيمة، حيث الهدف الرئيسي هو تكوين صلات قائمة على السوق بين صغار المنتجين وقطاع الأعمال الزراعية الخاصة المحلية. واعتق كثير من هذه المشروعات تماماً نموذج الشراكة بين المنتجين والقطاع العام والخاص الذي ينادي به الصندوق لاجتذاب مزيد من الاستثمارات المراعية لمصالح الفقراء نحو القطاع الزراعي ولتحقيق مزيد من المنافع للفقراء الريفيين. وتوجد أمثلة توضح ذلك في المشروعات الجديدة المصمّمة في الصين، وموريتانيا، ورواندا، وسري لانكا. وفي هذا السياق، يتجه الصندوق بشكل متزايد نحو نشر موارد منحه من خلال توفير تمويل بما قيمته 2.3 مليون دولار أمريكي لدعم المبادرة الرائدة "الشراكة من أجل القيمة"، التي تعزز تكوين شراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في خمسة بلدان (السلفادور، وموزامبيق، والسنغال، وأوغندا، وفييت نام).

89 - ويشارك الصندوق في عدة مبادرات مع الشركاء الرئيسيين لاستكشاف خبرته وتعميقها في مجال تمويل الأسهم الخاصة وخدمات تنمية الأعمال الموجهة تحديداً إلى الأعمال الزراعية الخاصة والمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة. واستخدم الصندوق أموالاً تكملية من الاتحاد الأوروبي لإنشاء مرفق للمساعدة التقنية من أجل الصندوق الزراعي الأفريقي (صندوق للأسهم قيمته 250 مليون دولار أمريكي بتمويل من مصادر عامة وخاصة) وكذلك صندوق تنمية الأعمال التجارية الزراعية الصغيرة والمتوسطة في أوغندا (30 مليون دولار أمريكي) الذي سيستثمر مباشرة في شركات الأعمال الزراعية الخاصة. ويعمل الصندوق في شراكة مع البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي من خلال مبادرة "الوسط المفقود" التي توفّر تمويلاً مباشراً لمنظمات المزارعين الراغبة في تكوين شراكات مع القطاع الخاص<sup>20</sup>. كما يعمل الصندوق مع مؤسسة التمويل الدولية التي تدير نافذة القطاع الخاص في البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، باعتباره عضواً في لجنة مشاريع الخدمات الاستشارية للبرنامج المذكور.

90 - وتيسيراً للتعاون مع القطاع الخاص، استجاب الصندوق للالتزامات إرساء ممارسات فضلى لتوجيه التعاون مع القطاع الخاص من خلال عددٍ من المبادرات المترابطة. وتساعد منتجات المعرفة العملية، مثل مجموعة أدوات من أجل الإدماج المستدام لأصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة الزراعية، على توجيه التصميم والتنفيذ؛ وأجريت بحوث ودراسات حول عوامل تمكين الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في سلاسل القيمة الزراعية<sup>21</sup>؛ وأقيمت فعاليات للتدريب وتبادل المعرفة بمشاركة داخلية وخارجية.

<sup>20</sup> ساعد الصندوق ثلاثاً من منظمات المزارعين الوطنية والإقليمية (في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ومالي، وفي أفريقيا الشرقية والجنوبية) في إعداد اقتراحات للحصول على تمويل من مبادرة الوسط المفقود التي أطلقها البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي.

<sup>21</sup> كانت آخرها هذه الدراسة: Jodie Thorpe and Mar Maestre, *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains* (عوامل تمكين الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والخاص في سلاسل القيمة الزراعية). (الصندوق ومعهد دراسات التنمية، 2015).

وأُرسيت أيضاً عملية للعناية الواجبة في الشركات المؤسسية مع القطاع الخاص. ووقعت حتى الآن شركات مؤسسية رسمية مع شركة إنتل وشركة يونيليفر، ومن المرجح أن يعقب ذلك مزيد من الشركات في العامين 2017 و2018.

91 - وسوف يواصل الصندوق خلال السنتين المقبلتين توسيع التزامه بالشراكة مع القطاع الخاص في إطار برنامج قروضه ومنحه من خلال نموذج الشركات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص. وسوف يضع أيضاً "إطاراً لتمويل زراعة الحيازات الصغيرة" لتجميع التمويل العام والمساعدة التقنية والتمويل التجاري كآلية لإزالة المخاطر من أجل إطلاق استثمارات القطاع الخاص نحو صغار المزارعين والمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية. ويُزعم الصندوق أيضاً إرساء منصّة نقالة لجمع وتجميع المعلومات من منظمات المنتجين في إطار حافظته وإتاحتها للجهات المعنية في القطاع الخاص التي قد تكون مهتمة بشراء سلع من هذه المجموعات.

### الانخراط في السياسات على المستوى القطري

92 - يشكّل الانخراط في السياسات على المستوى القطري أداة هامة لتحقيق تغيير بنيوي في ظروف السكان الريفيين الفقراء وتوسيع نطاق ذلك التغيير. وتحقق خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق تقدّم كبير في تنفيذ خطة عمل الانخراط السياساتي المذكور، وأبرم لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق التزام محدد بضمان تحديد نهج للانخراط في السياسات على المستوى القطري في 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بما يناسب كل بلد.

93 - وتحدّد جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وعددها 12 التي عُرضت على المجلس التنفيذي في عام 2016 نهجاً للانخراط في السياسات على المستوى القطري يناسب كل سياق على حدة<sup>22</sup>. ويُعبّر هذا الإنجاز عن عدة مبادرات. وأول هذه المبادرات هو إدخال وتحسين مجموعة من الإجراءات المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تركز صراحةً على الانخراط في السياسات وجعله أحد مجالات التقييم في استعراض نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وهذا الإدماج لجدول أعمال محدد للانخراط في السياسات على المستوى القطري في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية يصب في عملية تصميم المشروعات وتنفيذها، وصاحبت ذلك زيادة في عدد المشروعات التي باتت تشمل مكوناً محددًا للانخراط السياساتي على المستوى القطري. ويساعد ذلك أيضاً على جعل هذا الانخراط جزءاً من العمل اليومي لمديري البرامج القطرية.

94 - وسعيًا إلى زيادة تعزيز جدول أعمال الصندوق بشأن الانخراط السياساتي على المستوى القطري، أُعدت في عام 2016 مجموعة أدوات تزوّد موظفي الصندوق وخبرائه الاستشاريين بتوجيهات بشأن كيفية دمج الانخراط السياساتي على المستوى القطري في تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وفي تصميم المشروعات، وفي رصد البرامج القطرية وتقييمها. وتم أيضاً تقديم دعم تقني إضافي، وكذلك، حيثما أمكن، دعم مالي إلى مديري البرامج القطرية من أجل أنشطة الانخراط في السياسات على المستوى القطري. وتتعاون شعبة السياسات والمشورة التقنية مع شعبة البحوث وتقييم الأثر لتقييم أثر الانخراط السياساتي على

<sup>22</sup> البلدان وفقاً لترتيب عرضها على المجلس التنفيذي: بروندي، وجمهورية تنزانيا المتحدة، والبرازيل، والأرجنتين، والصين، واندونيسيا، وتركيا، وباكستان، وإثيوبيا، وملاوي، وكولومبيا، ونيجيريا.

المستوى القطري في أربعة بلدان في إقليم آسيا والمحيط الهادي من أجل التوصل إلى منهجية قابلة للتكرار في تقييم أثر الانخراط السياساتي على المستوى القطري.

### الانخراط السياساتي على المستوى العالمي

95 - عزز الصندوق في السنوات الأخيرة حضوره في مجموعة من المحافل والعمليات العالمية ونهجه الاستراتيجي حيالها بما في ذلك محافل حكومية دولية ومشاركة بين الوكالات. ويحدد الصندوق أولوياته ويخطط التزاماته بدقة متزايدة، ويرصد الإنجازات ويتعلم من التجربة. وكان لذلك كله مردود في زيادة ظهور الصندوق وقدرته على التأثير في مداورات السياسات العالمية الهامة ونتائجها، مثل صياغة جدول أعمال 2030، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، ومجموعة العشرين.

96 - ويلتزم الصندوق منذ بداية فترة التجديد العاشر للموارد بتحديد أولوياته المؤسسية بشأن الانخراط السياساتي على المستوى الدولي كل ثلاث سنوات. وحُدِّت لفترة التجديد العاشر للموارد ثلاثة أهداف: (1) بيئة سياسات عالمية تمكّن من تمويل زراعة الحيازات الصغيرة والقطاع الريفي؛ (2) اهتمام قوي بزراعة الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الفقراء في عمليات الرصد والمساءلة المتعلقة بجدول أعمال 2030؛ (3) سياسات أفضل من أجل التمكين الاقتصادي للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الفقراء. وتتعلق هذه الأهداف من الخبرة التشغيلية للصندوق وكذلك من بحوثه. ومن المتوقع بصفة خاصة أن يوفر تقرير التنمية الريفية لعام 2016 قاعدة من الأدلة لانخراط الصندوق السياساتي على المستوى العالمي في المستقبل.

97 - ويتعاون الصندوق أيضاً مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى في المحافل العالمية، وبخاصة ما يرتبط منها بالفعالية الإنمائية وتمويل الاستثمارات في الحيازات الصغيرة والمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة. ويقوم الصندوق بدور متزايد في عقد نقاشات السياسات العالمية والمشاركة فيها، بما في ذلك مؤتمر دولي رئيسي سيستضيفه الصندوق وشركاؤه في يناير/كانون الثاني 2017 حول تعزيز الاستثمار في زراعة الحيازات الصغيرة والمشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة. ويلتزم الصندوق خلال فترة التجديد العاشر للموارد بتوسيع وتعميق مجموعة مختارة من الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات ذات القدرات القوية في مجال البحوث ذات الصلة بالسياسات، ومع منظمات الرجال والنساء الريفيين الفقراء، والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، والشعوب الأصلية. ويلتزم الصندوق أيضاً خلال فترة التجديد العاشر بتعزيز قدرته على رصد النتائج وتقييمها، والتعلم من أنشطة الانخراط العالمي على نحو دقيق، وإدارة معارف وخبرات الصندوق ونقاسها بمزيد من المنهجية.

### التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي

98 - شارك الصندوق خلال فترة التجديد التاسع لموارده في فعاليات عالمية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وساهم في تلك الفعاليات؛ واستضاف أحداثاً مواضيعية في مقره وفي الميدان؛ واستحدثت نهجاً لرصد أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وكُلف الصندوق بتوسيع مشاركته في التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي خلال فترة التجديد العاشر لموارده، ويلتزم بضمان اشتغال 50 في المائة من كل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على نهج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وبتعزيز رصد أداء هذا التعاون. ويمضي الصندوق نحو هدف الوفاء بهذا الالتزام حيث قام بإصدار التعليمات التشغيلية

الجديدة بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تشمل قسماً مخصصاً لتحليل فرص التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

99 - وقد قُدمت إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 ورقة نهج مؤسسية بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، مع الاستفادة من جملة أمور تشمل تقريراً تجميعياً لعمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم المستقل لأنشطة الصندوق غير الإقراضية في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وأخيراً، ومن خلال تمويل من الحكومة الصينية ومذكرة تفاهم تحدد قنوات تعميق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، ستتاح للصندوق موارد إضافية لتطوير أنشطة رائدة ونُهج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي على الصعيدين القطري والإقليمي.

100 - وخلال عام 2016، واستجابة أيضاً للتقرير التجميعي لعمليات التقييم، وافقت لجنة تسيير تكنولوجيا المعلومات في الصندوق على اقتراح إعداد منصّة على شبكة الإنترنت لفهرسة وتقاسم التجارب والمعارف الخاصة بالصندوق (وذاات الصلة) في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وسيجري إعداد الفهرس القائم على شبكة الإنترنت خلال عام 2017. وأخيراً، شارك الصندوق خلال عام 2017 في فعاليتين عالميتين رفيعتي المستوى بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وتهدف إحداهما، وهي منتدى الاستثمار في أفريقيا، إلى الربط بين مقرري السياسات وقطاع الأعمال والمستثمرين في الصين وأفريقيا. وأتاحت الأخرى، وهي المعرض العالمي للتنمية في بلدان الجنوب لعام 2016، فرصاً أمام الصندوق لعرض دعمه لسوق الابتكارات الزراعية التي تربط الباحثين من أفريقيا وأمريكا اللاتينية بالعلماء البرازيليين، وعرض تعاونه الجاري مع وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

### تعزيز الدعم التقني

101 - تحوّل دور موظفي شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ - وهما الشعبتان التقنيتان في الصندوق - من إجراء الاستعراضات المكتنية التي تتناول جودة تصاميم المشروعات نحو المشاركة بدور فاعل في وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفي فرق تصميم المشروعات والإشراف عليها، ودعم الانخراط السياساتي للصندوق مع النظراء القطريين، وبالتالي تعزيز رصد ونشر المعرفة المتولّدة من خلال الإشراف لتحسين الاستراتيجيات القطرية الجديدة، وتصاميم المشروعات، وأنشطة الانخراط السياساتي. وازداد عدد الموظفين التقنيين وتراجع استخدام الخبراء الاستشاريين، حسب ما أوصى به مكتب التقييم المستقبل في تقييمه المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق لعام 2013.

102 - وشهدت أيضاً فترة التجديد التاسع للموارد إنجاز الإصلاح الذي استغرق نحو 10 سنوات والذي أسفر عن اضطلاع الصندوق بالمسؤولية عن الإشراف المباشر على المشروعات التي يمولها. وأجريت عمليات رئيسية لبناء القدرات من أجل ضمان مستوى رفيع من الإشراف ودعم التنفيذ، وأداء موظفي الصندوق لمهام إدارة القروض. وتم تزويد موظفي مشروعات الصندوق بتدريب موسّع على إدارة المشروعات والإدارة المالية والشراء. وعززت الشُعَب الإقليمية آليات استعراض الأقران الداخلية كجزء من عملية الإشراف والإنجاز، وأتاح ذلك تقاسم الدروس بين مديري البرامج القطرية وزيادة تعزيز القدرات في مجال الإشراف. وأسفرت هذه المساعي التي يسرها كثيراً توسيع الحضور القطري للصندوق وتطبيق اللامركزية (انظر القسم خامساً -

ألف)، عن زيادة شمول وظائف الإشراف ودعم التنفيذ واستمراريتها، حسب ما أكده التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015.

## باء - النهج المتباينة للبلدان ذات الأوضاع الهشة والبلدان المنخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل - بما في ذلك إصلاح نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

103 - أقرت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق بأهمية استخدام الصندوق نهجاً معززة ومتباينة تستجيب للاحتياجات المتنوعة لدى البلدان التي يعمل فيها وتناسب التغييرات الاجتماعية والاقتصادية في الساحة الإنمائية. وأبرمت التزامات بمواصلة تعزيز نموذج التنفيذ التشغيلي للصندوق في أربعة مجالات: الانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة؛ والانخراط مع البلدان متوسطة الدخل؛ وتنفيذ إصلاح نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء؛ وتطبيق اللامركزية. وفي ظل التشابك القوي بين هذه المجالات، اتفق المجلس التنفيذي والإدارة على ضرورة التطوير الشامل لإجراءات الصندوق المستقبلية في هذه المجالات.

104 - وشهد عام 2016 مشاورات موسعة حول هذه المجالات الأربعة في دورات متعاقبة للمجلس التنفيذي ولجنة التقييم ومجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء التابعة للمجلس التنفيذي، وتوجت هذه الاجتماعات بموافقة المجلس التنفيذي على الوثائق التالية: استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، وتحديث عن انخراط الصندوق مع البلدان متوسطة الدخل، ونهج الصندوق إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، ونهج استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وخطة اللامركزية المؤسسية في الصندوق.

105 - وعملاً على دمج النهج في المجالات الأربعة، تمت الموافقة على إصدار وثيقة شاملة (بحلول مايو/أيار 2017). وسوف تجمع وثيقة "النهج الشامل للصندوق لمواصلة عملياته للسياقات القطرية" الوثائق التي سبقت الإشارة إليها أعلاه، بالإضافة إلى اقتراح تنقيح نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء الذي سيعرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2017. وسوف تساعد الوثيقة على توجيه تنفيذ الإطار الاستراتيجي للصندوق.

## جيم - الفعالية الإنمائية في إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق

الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر ومبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد

106 - اتخذ الصندوق خلال فترة التجديد التاسع للموارد نهجاً جديدة جريئة وطموحة في قياس الفعالية الإنمائية للمشروعات التي يدعمها واستمر في ذلك خلال فترة التجديد العاشر للموارد. وسعيًا إلى قياس أثر جهود تحسين الجودة ونطاق برنامج عمل الصندوق وأثره، بات هدف "تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر" محور تركيز إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع. ويمثل ذلك تغييراً كبيراً في نهج الصندوق حيال قياس النتائج عن طريق تحويل التركيز من "عدد الأشخاص الذين يتم الوصول إليهم" إلى تقييم الأثر وتحديد أثر المشروعات التي يدعمها الصندوق على الحد من الفقر. وبدلاً من الإشارة إلى مساهمة الصندوق في تحسين رفاه الفقراء الريفيين، سعى التجديد التاسع للموارد إلى إسناد الأثر إلى استثمارات الصندوق.



107 - وفي ضوء هذه المبادرة الجريئة، وفي ظل إدراك عدم استناد هدف تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر إلى أدلة عملية دقيقة، استثمرت موارد كبيرة في إجراء تقييم علمي لأثر استثمارات الصندوق. واستخدمت مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد تُهجاً تجريبية وشبه تجريبية لتقييم الأثر (انظر الملحق ألف)<sup>23</sup>. ولا توجد أي سابقة لهذا النهج في المؤسسات المالية الدولية، إذ تميل أطر قياس النتائج إلى قياس النتائج على مستوى الأثر، بينما لا تحاول إسناد الأثر إلى المؤسسات، ولكنها بدلاً من ذلك ترصد مساهماتها. وعلاوة على ذلك، لم تحاول أي مؤسسة مالية دولية تطبيق نهج منهجي عبر الحافظة باستخدام التجميع وفقاً لمقياس مؤسسي. وسوف تعود المعرفة والدروس المستفادة من هذه المبادرة بثمارها ليس فقط على الصندوق، بل ستشكل أيضاً سلعة عامة عالمية تخدم جميع المؤسسات المالية الدولية وجميع أصحاب المصلحة المعنيين باستئصال الفقر الريفي.

108 - غير أن عملية محاولة الإبلاغ عن "عدد الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر" سلّطت الضوء على مشاكل في المؤشر وبالتالي هدف تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر الذي تبين أنه ليس فقط محدود الصلة، بل وتبين أيضاً أنه مفرط في الطموح. ويستند التعريف التقني للخروج من الفقر إلى خط فقر جزافي نوعاً ما، وهو بذلك لا يوضح، مثلاً، تضاعف دخل الأسر التي تعاني فقراً مدقعاً إذا كانت هذه الزيادة في الدخل غير كافية للارتفاع بهم فوق خط فقر معين. ويُغفل أيضاً التركيز الحصري على الفقر سائر أهداف الصندوق الاستراتيجية، مثل الأمن الغذائي والقدرة على الصمود. ومن تحصيل الحاصل أن المؤشر يقلل بالضرورة من أثر استثمارات الصندوق.

109 - وبينما لا يحدّد إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق مؤشراً كافياً لنجاح الصندوق، فإنه لم يؤد إلى تراجع الصندوق عن تلك الجهود. وعلى النقيض من ذلك، استُخدمت مبادرة تقييم الأثر للبرهنة على أن استثمارات الصندوق في السكان الريفيين ولدت عائداً في عددٍ من المجالات الحاسمة الأخرى، بما في ذلك زيادة الدخل الزراعي لدى ما يقدر بنحو 43.2 مليون مستفيد (الهدف التنمية المستدامة الثاني)، وزيادة ملكية الدواجن لدى 28.8 مليون شخص، وزيادة الأصول الحيوانية لدى 22.8 مليون شخص، بالإضافة إلى تخليص 24 مليون شخص من قبضة الفقر (هدف التنمية المستدامة الأول). والواقع أن التوقّعات تشير إلى أن استثمارات الصندوق ستحدّد من الفقر بنسبة تتراوح بين 5.6 و 9.9 في المائة، وهي نسبة متسقة مع آثار الحدّ من الفقر التي أشارت إليها تقديرات مكتب التقييم المستقل في الصندوق (ما يتراوح بين 5 و 7 في المائة) والنسب المحدّدة في برامج التحويلات النقدية (ما يتراوح بين 3 و 7 في المائة). وباستخدام نهج يتيح الإسناد، توقعت مبادرة تقييم الأثر استفادة ملايين السكان الريفيين من استثمارات الصندوق بسبب شتى.

110 - ولكن مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد سلّطت الضوء أيضاً على جوانب قصور هامة في نهج الصندوق في قياس النتائج، بما فيها الآثار. والرسالة الأساسية المستخلصة من المبادرة هي أن التحديد الكافي للنتائج الناشئة عن استثمارات الصندوق يتطلّب تخطيطاً دقيقاً واستباقياً وفائماً على التفكير الاستشرافي وقرارات ذات منحنى عملي. ولذلك وضع الصندوق إطاراً للفعالية الإنمائية من أجل إنشاء الهيكل الضروري لتيسير استخدام الأدلة في القرارات المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها. ويشكّل وضع

<sup>23</sup> يمكن الرجوع إلى مزيد من المعلومات عن منهجية تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد والدروس المستفادة منها في مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق - توليفة موجزة للدروس المستفادة (الوثيقة EB 2016/117/R.8/Rev.1).

ذلك الإطار الخطوة المنطقية التالية في تطوُّر الصندوق كمنظمة قائمة على النتائج، ويستفيد من النهج الذي ترسَّخ على امتداد عقد من الزمان في نظام إدارة النتائج والأثر. ويشير القسم التالي إلى النهج والتدابير الجديدة لتقييم الأثر.

### تقارير إنجاز المشروعات

111 - تركز مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد في أبعاد أعمق وأبعد من النهج الراسخ والمنفذ على نطاق واسع بين المؤسسات المالية الدولية التي تستخدم معايير تقييم من قبيل الملاءمة والفعالية والكفاءة والأثر على الفقر الريفي واستدامة الفوائد. وتستخدم المبادرة المذكورة أساليب كمية تهدف إلى إسناد الأثر مباشرة، وتحدد بالتالي الأثر بدقة أكبر. وتستند معايير التقييم المعمول بها إلى تحليل تقارير إنجاز المشروعات التي يجريها موظفو المشروع عند إنجاز المشروع، ويغلب على هذه التقارير تحديد الدروس المستفادة من تجربة المشروع تحديداً منهجياً والإبلاغ عن المخرجات. وتتناول التقارير في بعض الأحيان النتائج والتصورات بشأن الأثر، ولكنها لا تكون قادرة على تحديد الأثر كمياً. وتمثل معايير مبادرة تقييم الأثر ومعايير التقييم المعمول بها أنشطة متكاملة مصممة من أجل المساهمة وتعلم الدروس على حدٍ سواء.

112 - وتوفّر تقارير إنجاز المشروعات مزيداً من التحقق من تحسن جودة عمليات الصندوق، شأنها في ذلك شأن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يصدره مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويلاحظ هذا التقرير الأخير أن "عمليات الصندوق مرضية عموماً وتساهم بشكل جيد في التحول الريفي الشامل والمستدام" ويشير إلى أن "نتائج المشروعات والبرامج إيجابية في الحد من الفقر الريفي وفي تحسين ظروف معيشة السكان الريفيين الفقراء"<sup>24</sup>.

113 - وتُظهر بيانات تقارير إنجاز المشروعات، وهي بيانات متاحة لإطار زمني ممتد وترتبط بها خطوط أساس ومستويات مستهدفة في إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد، تحسناً ملحوظاً في المشروعات التي يدعمها الصندوق بشكل عام (انظر الجدول 5)، ويمكن النظر إلى جميع أهداف نتائج عام 2015 باعتبارها تحققت أو تم تجاوزها. وللمرة الأولى في تاريخ الصندوق، تسجّل جميع المؤشرات 80 في المائة أو أكثر من المشروعات في منطقة التقدير المرضي؛ والأهم من ذلك أن 94 في المائة من المشروعات مرضية من حيث الأثر على الفقر الريفي، و93 في المائة من حيث الفعالية، و87 في المائة من حيث استدامة الفوائد. وسجّلت جميع المؤشرات الأخرى مستويات أداء مرتفعة فيما يتعلق تحديداً بالملاءمة، والمساواة بين الجنسين، والابتكار والتعلم. والاستثناء الوحيد هو مجال البيئة وإدارة الموارد الطبيعية الذي ما زال دون الهدف المحدد. ولكن بيانات المؤشر الجديد المتعلق بتكثيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغيير المناخ والتي جرى الإبلاغ عنها للمرة الأولى، تكشف عن أن 90 في المائة من المشروعات تدخل ضمن منطقة الأداء المرضي.

114 - وصنّفت جميع المشروعات تصنيفاً إيجابياً من حيث الملاءمة، ويؤكد ذلك مرة أخرى المواءمة بين تصاميم المشروعات، واستراتيجيات التنمية الريفية القطرية، وسياسات الصندوق واستراتيجياته. وبالمثل، ما زالت الفعالية من بين أكثر المؤشرات ارتفاعاً، وهو ما يوحي عموماً بأن المشروعات تفي بأهدافها أو من المرجح

<sup>24</sup> انظر تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2015، مكتب التقييم المستقل في الصندوق، على الرابط:

[www.ifad.org/documents/10180/35b1dcd5-0111-41f2-bd57-8c66de575672](http://www.ifad.org/documents/10180/35b1dcd5-0111-41f2-bd57-8c66de575672)

أن نقي بها. ومن العوامل الرئيسية وراء ذلك اتباع نهج قائم على الطلب في خدمة المجموعة المستهدفة، واقتران ذلك بزيادة المرونة في التكيف مع الظروف المتطورة أثناء التنفيذ.

115- وكانت نتائج الأثر على الفقر الريفي إيجابية، وتحسّن الأداء في كل مجالات الأثر داخل هذا المؤشر المركّب مقارنة بالسنوات السابقة. ويمثّل الوصول إلى الأسواق المجال الذي ما زال فيه أكبر متّسع للتحسين، والواقع أن ثمة زيادات متوقعة في ظل زيادة الاهتمام بربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق على نحو مستدام في تصاميم المشروعات الأخيرة، ويشمل ذلك دعم مزيد من التحليل المتعمّق لسلاسل القيمة، وتوسيع نُهج أصحاب المصلحة المتعددين، مثل آلية الصندوق للشراكة بين المُنتجين والقطاعين العام والخاص.

116- وتخطّى الأداء في استدامة الفوائد بدرجة كبيرة المستويات المستهدفة. ومما ساهم بدور حاسم في هذا الصدد التّكبير بصياغة استراتيجيات للخروج وتنفيذها، والتحديد الواضح لأدوار ومسؤوليات المؤسسات المكلفة بتولّي المسؤوليات عن الأنشطة بعد إنجاز المشروعات.

## الجدول 5

### مساهمة الصندوق في النواتج الإنمائية

المؤشرات	خط الأساس 2010	النتائج 2015 <sup>أ</sup>	الهدف 2015	التقدّم المحرز
مؤشرات النواتج (النسبة المئوية للمشروعات المصنّفة بتقدير مُرضٍ إلى حدٍ ما أو أفضل) عند الإنجاز				
الملاءمة	98	100	100	●
الفعالية	80	93	90	●
الكفاءة	69	82	75	●
الأثر على الفقر الريفي	81	94	90	●
الدخل والأصول الأسرية	94	94		
الزراعة والأمن الغذائي	95	95		
التمكين البشري ورأس المال الاجتماعي	91	91		
المؤسسات والسياسات	90	90		
الأسواق	85	85		
المساواة بين الجنسين	90	91	90	●
استدامة الفوائد	73	87	75	●
الابتكار والتعلّم	86	94	90	●
التكرار وتوسيع النطاق	85	97	90	●
البيئة وإدارة الموارد الطبيعية	88	89	90	●
تكيّف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغيّر المناخ <sup>ب</sup>	-	90		
الأداء الحكومي	73	90	80	●

ملحوظة: اللون الأخضر = يعني الوصول إلى الهدف الموضوع؛ واللون الأصفر = يعني تحقيق تقدم كبير مقارنة بخط الأساس (أي أن النتائج تخطت 50 بالمائة من فجوة خط الأساس إلى الهدف)؛ أما الأحمر = فيعني أن التقدم المحرز غير مرضٍ.

<sup>أ</sup> تتعلّق النتائج بمجموعة المشروعات المنجزة في الفترة 2012-2014. ويستند التحليل إلى تقارير إنجاز المشروعات للفترة 2012-2014، وهي آخر عينة تمثّل تقارير إنجاز المشروعات (بما فيها تقارير إنجاز المشروعات للسنوات 2012، و2013، و2014) لما مجموعه 97 من المشروعات التي جرى استعراضها حتى ديسمبر/كانون الأول 2015.

<sup>ب</sup> من بين تقارير إنجاز المشروعات التي تشملها هذه المجموعة، أشار 34 تقريراً إلى هذا المؤشر حتى ديسمبر/كانون الأول 2015. وفي ظل ازدياد عدد تقارير إنجاز المشروعات التي ستبلغ بمرور الوقت عن تكيّف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغيّر المناخ، ستزداد قوة عيّنة المشروعات وتصنيفات الأداء.

117 - وتشهد التقييمات الخارجية لأداء الصندوق على صحة هذه الاستنتاجات. والأهم والأبرز هو أن جهود الصندوق الرامية إلى "تعبئة الاستثمار من أجل تمكين السكان الريفيين الذين يعيشون في فقر من تحسين أمنهم الغذائي وتغذيتهم ورفع مستوى دخولهم، وتعزيز قدرتهم على الصمود" نالت اعترافاً صريحاً من الدول الأعضاء التي شاركت في المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية وأشارت إليها خطة عمل أديس أبابا. وكما جاء أعلاه، مما يؤكد أداء الصندوق في المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هدف التنمية المستدامة الخامس) استمرار التحسّن في 15 مؤشراً من المؤشرات الواردة في خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وفيما يتعلّق بتغيّر المناخ (الهدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، سلّط معهد التنمية الخارجية الضوء على برنامج الصندوق الخاص بالتأقلم لصالح زراعة الحيازات الصغيرة باعتباره أكبر صندوق مناخي متخصص يركّز 100 في المائة من تمويله المعتمد على دعم تكيّف المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغيّر المناخ<sup>25</sup>، بينما تشير دراسة أجراها برنامج البحوث المعني بتغيّر المناخ والزراعة والأمن الغذائي التابع للجماعة الاستشارية الدولية للبحوث الزراعية إلى برنامج التأقلم لصالح زراعة الحيازات الصغيرة باعتباره نموذجاً جيداً لمشاركة أصحاب المصلحة والكشف عن المعلومات وتهيئة الفرص لصالح المجتمعات المحلية الريفية، بما يشمل النساء والفئات المهمشة في تلك المجتمعات<sup>26</sup>.

118 - وبالإضافة إلى ذلك، يتبين من المقاييس المستخدمة في إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد لتتبع الفعالية التشغيلية للصندوق (انظر الجدول 6) وجود اتجاهات إيجابية وتحقيق الأهداف المحددة لعام 2015 في مجالات من قبيل مدة تجهيز طلبات السحب، ودقّة مواعيد إنجاز المشروعات، وكذلك التركيز على تعميم منظور المساواة بين الجنسين وأداء الصندوق أثناء التنفيذ. غير أن مزيداً من التقدّم مطلوب في مجالات أخرى، وبخاصة فيما يتعلّق بالمدة الفاصلة بين الموافقة على المشروع وصرف أول دفعة من الأموال، ونسبة الصرف- التي تراجعت إلى 13 في المائة في نهاية عام 2015 مقابل 16 في المائة في عام 2013، وقصرت بذلك عن بلوغ هدف عام 2015 المحدد بنسبة 18 في المائة. ويرجع ذلك في جانب كبير منه إلى استمرار توسيع برنامج قروض ومِنح الصندوق في السنوات الأخيرة لا سيما في فترة التجديد الثامن للموارد مقارنة بفترة التجديد السابع، واستمر ذلك خلال فترة التجديد التاسع، وهو ما تشير التوقّعات إلى أنه سيؤدّي إلى تقليص نسبة الصرف في المدى القصير.

119 - وبينما تشير التوقّعات إلى تحسّن هذا العامل بمرور الوقت، ثمة اعتراف بأهمية تحسين توقيت صرف الأموال. وُبجنت هذه المسألة في سياق دراسة منعمّة قدّمت تقديرات إحصائية للتأثير النسبي لعوامل معيّنة على صرف الأموال من أجل تحسين فهم العوامل التي تؤثر على أداء الصرف في الصندوق. وتمخّضت هذه الدراسة عن مجموعة أولية من التوصيات والإجراءات العلاجية ونوقشت مع لجنة الإدارة التنفيذية. وتعكف حالياً مجموعة عمل على دراسة هذه النتائج باستفاضة والنظر في الإجراءات الملائمة لتحسين

<sup>25</sup> Marigold Norman, "Food and Livelihoods in a Changing Climate: The role of climate finance for agriculture". (الغذاء وسبل كسب العيش في مناخ متغيّر: دور تمويل أنشطة مواجهة تغيّر المناخ من أجل الزراعة). ورقة العمل رقم 429 (ديسمبر/كانون الأول 2015) (لندن: معهد التنمية الخارجية).

<sup>26</sup> Wenlu Ye, Ioannis Vasileiou and Wiebke Förch (تمويل أنشطة مواجهة تغيّر المناخ من أجل التكيّف الزراعي). ورقة العمل رقم 155، 2016 (كوبنهاغن، الدانمرك: الجماعة الاستشارية الدولية للبحوث الزراعية).

قياس صرف الأموال ورصده وإدارته. وسوف تنفذ خطة عمل في عام 2017، وسيجري إطلاع المجلس على التقدم المحرز كجزء من مناقشة مؤشرات إطار قياس النتائج.

## الجدول 6

### مؤشرات إدارة الحافظة

المؤشرات	قيمة خط الأساس <sup>أ</sup>	النتائج 2015	الهدف 2015	التقدم المحرز
المشروعات المعرضة للمخاطر	18	20	جاري التتبع	
تجاوز المدة المحددة للمشروعات (النسبة المئوية)	22	11	18	●
الوقت المطلوب لتجهيز طلبات السحب (بالأيام)	28	18	20	●
الفواصل الزمني بين الموافقة على المشروع وصرف الدفعة الأولى (بالشهور)	17	17	14	●
النسبة المئوية لصرف الأموال - الحافظة الإجمالية	15.7	13	18	●
النسبة المئوية لصرف الأموال - للبلدان التي تعاني أوضاعاً هشّة <sup>ب</sup>	15	12	17	●
النسبة المئوية للمشروعات التي يُصنّف تركيزها على الأبعاد الجنسانية في التنفيذ بتقدير مُرضٍ أو أفضل	88	91	90	●
النسبة المئوية للمشروعات التي يصنّف فيها أداء الصندوق بأنه مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل عند الإنجاز <sup>ج</sup>	73	95	80	●

ملحوظة: اللون الأخضر = يعني الوصول إلى الهدف الموضوع؛ واللون الأصفر = يعني تحقيق تقدم كبير مقارنة بخط الأساس (أي أن النتائج تخطت 50 بالمائة من فجوة خط الأساس إلى الهدف)؛ أما الأحمر = يعني أن التقدم المحرز غير مرض.

<sup>أ</sup> جميع قيم خطوط الأساس للفترة 2010-2011، باستثناء الوقت المطلوب لتجهيز طلبات السحب (2010/2009)، ونسب صرف الأموال، والتركيز على منظور المساواة بين الجنسين (منتصف عام 2011) وأداء الصندوق (2012/2013).  
<sup>ب</sup> يتعلّق هذا الرقم بالمبالغ المصروفة للبلدان ذات الأوضاع الهشّة.  
<sup>ج</sup> تُفحّت قيمة خط الأساس لهذا المؤشر (من القيمة الأصلية، وهي 71 في المائة) تماثياً مع المنهجية الجديدة لمكتب التقييم المستقل في الإبلاغ عن أداء الصندوق، والتي تستند حالياً إلى مجموعات المشروعات المنجزة.

120 - وبالمثل، تشير تقييمات عملية الاستعراض المستقل لضمان الجودة إلى تحسينات كبيرة في جودة تصميم

المشروعات منذ عام 2011 (انظر الجدول 7) وصاحب ذلك تقدم ملموس في جميع مجالات أهداف عام 2015، وهو ما يوحي بالمساهمة الإيجابية من المبادرات المشار إليها أعلاه.

## الجدول 7

### مؤشرات إطار قياس النتائج بشأن جودة المشروعات عند الإدراج

المؤشرات	خط الأساس 2011	النتائج 2015	الهدف 2015	التقدم المحرز
النسبة المئوية للمشروعات المصنّفة في المرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج/متوسط التصنيف	79	91	85	●
المتوسط الإجمالي	لا يوجد	90	80	●
المتوسط الإجمالي للمشروعات في البلدان التي تعاني من أوضاع هشّة فقط	86	89	90	●
المنظور الجنساني	70	88	80	●
الرصد والتقييم	72	92	80	●
النسبة المئوية للمشروعات الحاصلة على تصنيفات إيجابية في توسيع الإنفاق				

المصدر: تقرير الفعالية الإيمانية للصندوق (2016)، الوثيقة EB 2016/118/R.8.

ملحوظة: اللون الأخضر = يعني الوصول إلى الهدف الموضوع؛ واللون الأصفر = يعني تحقيق تقدم كبير مقارنة بخط الأساس (أي أن النتائج تخطت 50 بالمائة من فجوة خط الأساس إلى الهدف)؛ أما الأحمر = يعني أن التقدم المحرز غير مرض.

ملحوظة 2: جميع قيم خط الأساس تتعلّق بالفترة 2010/2011.

## دال - تنفيذ إطار للفعالية الإنمائية

121 - كانت عيوب نهج الصندوق في قياس النتائج التي أبرزتها مبادرة التقييم الأثر لفترة التجديد التاسع دافعاً حداً إلى إعداد خطة شاملة ومتسقة يشار إليها بإطار الفعالية الإنمائية. والهدف من هذا الإطار هو إيجاد الهيكل الضروري لتيسير استخدام الأدلة في القرارات المتعلقة بتصميم المشروعات وتنفيذها. وبينما تشمل مشروعات الصندوق الكثير من عناصر تحقيق الفعالية الإنمائية، حدّد تقييم تناول القيود التي ينطوي عليها تحسين القابلية للتقييم عيوباً رئيسية. وسلطت الأضواء على كثير من تلك العيوب في التقييمات الذاتية لأداء المشروعات والحافطة الأوسع، والتقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، واستعراضات ضمان الجودة. واتخذت في السنوات الأخيرة عدة مبادرات لمعالجة تلك العيوب، ولم يكن لدى الصندوق في أي وقت من الأوقات نهج شامل ومتسق لقياس النتائج، بما في ذلك الآثار، وبات واضحاً أن ذلك النهج مطلوب.

122 - ويمثّل تنفيذ الإطار أولوية مؤسسية عليا من المتوقع أن تعود بفوائد كبيرة على نواتج الصندوق الإنمائية وآثاره، وقدرته على توصيل مزاياه النسبية وقيّمته المضافة إلى أصحاب المصلحة. ويجري بالفعل تنفيذ معظم الأنشطة المتوخّاة في الإطار.

123 - وفيما يلي العناصر الرئيسية للإطار:

### (1) تقوية التركيز على النتائج طيلة دورة المشروعات

من الجوانب الرئيسية لإطار الفعالية الإنمائية تعزيز أدوات التقييم الذاتي، لا سيما تقارير تصميم المشروعات، وتقارير حالة المشروعات ونتائجها، وتقارير إنجاز المشروعات، من أجل ضمان صياغة تلك التقارير على نحو يعبر عن منطق المشروع ويبسّر التعلّم منه. وعملاً على ضمان الحصول على تعقيبات مستمرة وفي الوقت المناسب بشأن التقدّم المحرز في المشروع في هذه الوثائق وبصفة عامة، سيجري تتبع جمع البيانات عن المشروعات في الوقت الحقيقي بدءاً من التصميم ومروراً بالإشراف وانتهاءً بالإنجاز. وتتمثّل النتيجة النهائية لهذه الجهود في معلومات عن المشروعات يمكن الوصول إليها بسهولة من أجل اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة بشأن المشروعات. وسعيّاً إلى زيادة تعزيز المشروعات عند الإدراج والاستفادة من نظام ضمان الجودة القائم في الصندوق، ستستخدم قائمة مرجعية للفعالية الإنمائية على سبيل التجربة من أجل ضمان امتثال وثائق المشروعات وجودتها. وسوف تشمل القائمة المرجعية مكوّنين، أحدهما للتحقق من أن الصندوق يؤدّي الأعمال المناسبة، وبالتالي ضمان ارتباط تلك الأعمال بنتائج الصندوق، وأما المكوّن الثاني فيتحقق من أن الصندوق يؤدّي الأعمال على الوجه السليم، وبالتالي تأكيد التزام المشروعات بمعايير الجودة التي تكفل فعالية تلك المشروعات.

### (2) تعزيز التقييم الذاتي والمساءلة عن النتائج

أنشئت، كجزء من إطار الفعالية الإنمائية، وحدة متخصصة ومسؤولة عن ضمان توسيع التعلّم والوفاء بالمتطلبات المؤسسية، وبالتالي إضفاء مزيد من الأهمية على التقييم الذاتي ومنحه صلاحيات أوسع. وأنشئت وحدة برمجة العمليات وفعاليتها كجزء من دائرة إدارة البرامج. وسوف تشمل وظائف الوحدة مسؤوليتها عن تحسين الفعالية التشغيلية عن طريق تشجيع إدارة العمليات

والحواظ التي تركز على النتائج والتعلم، وتتبنى استخدام الأدلة في صنع القرار. وسعيًا إلى زيادة الحوافز التي تشجع على ضمان الجودة، يقترح إطار الفعالية الإنمائية أن تُسند إلى من يقدمون إسهامات تقنية مسؤوليات أكبر عن المشروعات. ويمكن بصفة خاصة تكوين فريق لإدارة البرنامج القطري وتكليفه بمسؤوليات واضحة عن كل مشروع، على أن تكون قيادته مشتركة بين مدير البرنامج القطري وكبير المستشارين التقنيين في شعبة السياسات والمشورة التقنية أو شعبة البيئة والمناخ، حسب الاقتضاء.

### (3) تحسين القدرة على الرصد والتقييم في القطاع الريفي

يسعى الصندوق إلى تعزيز القدرات القطرية والمشاركة في الرصد والتقييم وتقييم الأثر كجزء من إطار الفعالية الإنمائية من خلال العمل مع مبادرة مراكز التعلم في مجال التقييم والنتائج من أجل تصميم وتقديم منهج تدريبي للحصول على شهادة في الرصد والتقييم، وتقييم الأثر. ويجري تمويل ذلك من خلال آلية منح الصندوق. ويتطلب أيضاً تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة أن يكون موظفو الصندوق سباقون إلى الحصول على الأدلة واستخدامها في تصميم المشروعات وتعزيز جمع البيانات أثناء تنفيذ المشروع. وعلى غرار النظراء الحكوميين، من الحاسم تدريب مديري البرامج القطرية وسائر موظفي الصندوق على توليد الأدلة واستخدامها. ومن المتصور تقديم هذا التدريب من خلال أكاديمية داخلية لمديري البرامج القطرية وموظفي الصندوق الآخرين.

### (4) تشجيع استخدام الأدلة في إدارة الحافظة

استناداً إلى استعراضات حافظة الصندوق القائمة، يهدف جزء رئيسي من الإطار إلى تقييم حافظة الصندوق منهجياً وفهمها من أجل تحديد الآثار المحتملة للحافظة ولتحليل مكوناتها. ولن يتسنى التعرف على الآثار الشاملة المحتملة لاستثمارات الصندوق على الأهداف الاستراتيجية للصندوق وغايته إلا من خلال تحليل دقيق. وعلاوة على ذلك، يتوخى إطار الفعالية الإنمائية إجراء استعراضات منهجية للمكونات الرئيسية التي تتألف منها حافظة الصندوق من أجل بناء قاعدة أدلة وتحديد ثغرات الأدلة.

### (5) ربط رصد المشروعات وتقييمها بالإبلاغ عن النتائج المؤسسية

سيعزز إطار الفعالية الإنمائية قياس نجاح الصندوق عن طريق تنقيح المجموعة الحالية من المؤشرات المختارة، فضلاً عن أسلوب قياس تلك المؤشرات. وسوف يساهم إصلاح نظام إدارة النتائج والأثر في زيادة قوة النظام وأهميته الاستراتيجية وملاءمته، وتبسيطه وتعميمه حتى يمكن دمج مؤشرات بسهولة في الأطر المنطقية. ووفقاً للنموذج المستخدم في فترة التجديد التاسع للموارد، سُنحِتار مجموعة فرعية من مشروعات الصندوق (15 في المائة) لتقييم أثرها في فترة التجديد العاشر للموارد باستخدام نهج تجريبية وشبه تجريبية في إسناد الأثر، وستستخدم الاستنتاجات في الإبلاغ المؤسسي عن الحافظة. وسوف تكمن الفروق الرئيسية بشأن الإبلاغ عن نتائج التجديد التاسع للموارد في جودة تقييمات الأثر الأساسية وفي الفهم الأقوى لحافظة الصندوق.

124 - ومن المتوقع أن تتغلب هذه الأنشطة معاً على القيود الأساسية التي تحد من توليد الأدلة واستخدامها في صنع القرار، وأن تدفع فُدماً بجدول أعمال يقوم على النتائج ويحقق ثلاث مخرجات: (1) مشروعات

مصممة على نحو يُعزز الفعالية الإنمائية المؤسسية الشاملة؛ (2) منطوق المشروع الذي يرصد منهجياً ويتم الحفاظ عليه طوال دورة المشروع؛ (3) تقييمات الأثر التي تصل بالتعلم إلى أقصى حدوده. ومن المتوقع أن تقضي هذه المخرجات الثلاثة بدورها إلى النواتج الرئيسية لتعزيز التعلم وتقوية المساءلة، وبالتالي التمكين من اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة. وعن طريق تعزيز هذه الأنشطة المتكاملة في هذا الإطار، يمكن للصندوق أن يمضي قدماً نحو وضع جدول أعمال للفعالية الإنمائية يبين نتائجه ويقدم دروساً للمستقبل.

125- والخلاصة أن النموذج العام للإبلاغ عن النتائج سيزود جميع المشروعات بأطر منطقية قوية تشمل مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر التي يتم تتبعها على مر الزمن. وسيجري تجميع هذه المعلومات للإبلاغ عن المخرجات على المستوى المؤسسي حسب المطلوب لفترة زمنية معيّنة (فترة تجديد الموارد مثلاً).

126- ومن الأجزاء الرئيسية من إطار الفعالية الإنمائية جدول أعمال معزز لتقييم أثر استثمارات الصندوق أثناء فترة التجديد العاشر للموارد وما بعدها. ومن الواضح أن من الحاسم للتغلب على المشاكل المتصلة بمؤشر التجديد التاسع للموارد فيما يخص "الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر" وضع مؤشرات ملائمة بصورة عامة كي تكون متوائمة مع غاية الصندوق وأهدافه الاستراتيجية، ويجب تحديدها بشكل عام كي يمكنها توضيح المنافع المتحققة في مجموعة واسعة من المشروعات. ولذلك يستعيب إطار الفعالية الإنمائية عن مؤشر "الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر" بمؤشرات أنسب مرتبطة بالغاية (عدد الأشخاص الريفيين الفقراء الذين يتم تعزيز حراكهم الاقتصادي) والأهداف الاستراتيجية الثلاثة (عدد الأشخاص الريفيين الفقراء الذين يتحسن إنتاجهم وتتسع فرص وصولهم إلى الأسواق وتزداد قدرتهم على الصمود) المحددة في الإطار الاستراتيجي.

127- وأدرجت هذه المؤشرات في إطار قياس النتائج الجديد لفترة التجديد العاشر للموارد الذي عرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وسيجري الإبلاغ المؤسسي عن الأثر باستخدام إسقاطات الحافظة أسوة بما كان متبعاً في التجديد التاسع للموارد، ولكن جودة تقييمات الأثر الأساسية ستكون أعلى نظراً لارتباط التقييمات بالحافظة الفعلية للصندوق. وسوف تتيح الإسقاطات تقديرات للأثر على المستوى المؤسسي في المؤشرات الرئيسية. وبالنظر إلى أن تقييم الأثر سيركز على الدروس المستفادة، سيجري توفير تقرير تولييفي يجمع هذه الدروس.

128- وتغيّر هذه المجموعة من الإجراءات بصورة أساسية نهج الصندوق حيال قياس النتائج، وتُعزز تركيزه على تحقيق تنمية فعالة. وفي إطار التجديد التاسع للموارد، جازف الصندوق باقتراح مقياس مؤسسي للأثر، وهو عدد الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر، وتجاوز ذلك المقياس أطر قياس النتائج السابقة التي اقتصر تركيزها على المخرجات. وعند القيام بذلك، لم يحدّد الصندوق مؤشراً ملائماً لنجاحه ولذلك لم يكن بوسع أن يفي بالمستوى المستهدف المقصود. ولكن المجازفة حققت فوائد كبيرة من حيث دفع الصندوق إلى العمل صوب إيجاد وسيلة يقيّم بها نجاح عملياته تقيماً منهجياً في الميدان من المخرجات إلى الأثر. وتطلب الاستثمار في مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد والتفكير الذي تنطوي عليه محاولة قياس الأثر، التفكير ملياً في هذه المهمة الرئيسية. وسيمكّن إطار الفعالية الإنمائية الصندوق من أن يستخلص الدروس المستفادة من مشروعاته بعناية وبدراية، ومن ثم ضمان التعلم المنظم والتحسين المستمر في كل



تدخلته. وبالرغم من أنه ما زال هناك الكثير مما ينبغي تعلمه أثناء فترة التجديد العاشر للموارد بشأن كيفية القيام بذلك على النحو السليم، فإن هذه الإجراءات تجعل الصندوق يحتل مكان الريادة في قياس النتائج.

## رابعاً - مزيد من الذكاء: إدارة أنشطة الصندوق بمزيد من الكفاءة

129 - سعيًا إلى توسيع برنامج القروض والمنح وتحسينه، يعترف الصندوق بالحاجة إلى أن يكون أدكى في الطريقة التي يدير بها أنشطته. وتشمل المجالات الرئيسية التي شهدت تحسينات كبيرة ومستمرة، تعزيز قدرة قوة عمل الصندوق، وتسخير المعرفة المستقاة من العمليات، وترشيد الإدارة المالية وتقديم الخدمات الداخلية. وتحققت بالفعل إنجازات هائلة فيما يتعلق بالتزامات التجديد التاسع للموارد، وأسفر ذلك عن وفورات وتخفيضات في التكاليف. واستمر التقدم الذي تحقق في تعميم وتعزيز الإنجازات المذكورة في إطار التجديد العاشر للموارد، خاصة بفضل المبادرات والتطورات التي تحققت على صعيد تطبيق اللامركزية، وتخصيص الموارد الذي يحقق فعالية تكاليفية، واستخدام الموارد المالية والبشرية ورصدها، والاستجابة لاحتياجات البلدان، وإحداث تحول في النموذج المالي للصندوق، وتعزيز عمليات وسياسات البرمجة المؤسسية والتشغيلية، واستعراض هيكل التسيير.

## ألف - زيادة قدرة قوة عمل الصندوق على الاستجابة للتحديات العالمية

### تطبيق اللامركزية

130 - من العناصر الرئيسية لتحسين كفاءة الصندوق ومرونته وتجاوبه تركيزه على تحقيق تقدم في تطبيق اللامركزية. ومما عزز التطور المستمر لعمليات الصندوق وتعزيز الأنشطة دعماً للأهداف الطموحة لجدول أعمال 2030 توسيع الحضور القطري للصندوق. وحسن ذلك قدرة الصندوق على تكيف أنشطته مع السياقات المحلية والأخذ بئهج شاملة ثلاثم تلك السياقات.

131 - ومنذ موافقة المجلس التنفيذي على استراتيجية وسياسة الحضور القطري في عام 2011، قطع الصندوق أشواطاً بعيدة في توسيع حضوره القطري. وخلال فترة التجديد التاسع للموارد، أنشئت وحدة الدعم الميداني لتوفير الدعم للمكاتب القطرية بما في ذلك الإشراف على اتفاقات مستوى الخدمات، (1) ضمان متابعة اتفاقات البلد المضيف، (2) كفاءة تكامل المكاتب القطرية والموظفين العاملين فيها على الوجه الأكمل مع إدارة الموارد البشرية في الصندوق ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (3) الإدارة الفعالة للمخاطر الأمنية.

132 - وبدأ في فبراير/شباط 2016 العمل في 40 من المكاتب القطرية التي تغطي 78 في المائة من الحافظة الجارية للصندوق. ويتواجد 55 في المائة من هذه المكاتب في أفريقيا، و32 في المائة في بلدان أفريقية تعاني من أوضاع هشة، و25 في المائة في بلدان تعاني من أوضاع هشة في مختلف أنحاء العالم. ويعمل أكثر من 100 موظف في هذه المكاتب القطرية، بمن فيهم 21 مديراً للبرامج القطرية.

133 - وتركز الخطة المؤسسية الجديدة للامركزية في الصندوق على توحيد وتعزيز هذه المكاتب، وفتح عدد من المكاتب الجديدة، ودعم المكاتب القطرية في إنشاء مراكز إقليمية تستفيد منها البلدان التي لا توجد فيها مكاتب قطرية، وإغلاق عدد صغير من المكاتب القطرية غير المستخدمة. ومن المتوقع في المدى البعيد أن

يستقر عدد المكاتب القطرية عند نحو 45 مكتباً قطرياً يكأف كثير منها بمسؤولية تشغيلية عن بلدان الجوار. ونتيجة لذلك، سيزداد عدد البلدان التي تغطيها فعلياً المكاتب القطرية إلى 77 بلداً.

134- وأنشأ الصندوق أغلبية مكاتبه القطرية باستخدام ترتيبات الاستضافة المعقودة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. وقدمت إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 معلومات محدثة عن الحضور القطري للصندوق، وقدمت إليه في ديسمبر/كانون الأول 2016 الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق لفترة التجديد العاشر للموارد وما بعدها. وانطلاقاً من خبرة الصندوق وهيكله اللامركزي الحالي، تتألف الخطة من إطار عمل متسق، ونماذج للمكاتب القطرية ملائمة لدعم التنفيذ في الوقت المناسب ورصد كفاءة مشروعات الصندوق، والحوار القطري، والاحتياجات على المستوى الميداني.

135- ويتضح بصورة متزايدة من الأدلة والتجربة أن تطبيق اللامركزية وتعزيز الحضور القطري للصندوق يعود بفوائد تحويلية متعددة تتمثل في تحسن أداء المشروعات، وتنامي التأثير السياساتي، وزيادة فعالية الشراكات. وتزيد هذه الفوائد أهمية الصندوق واستجابته في مساعدة البلدان على مواجهة تحديات جدول أعمال 2030. وعززت المكاتب القطرية أيضاً صورة الصندوق على المستويين القطري والإقليمي وجعلت المنظمة بالتالي شريكاً أكثر فعالية ومصداقية بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة. ومما أكد ذلك تقرير خارجي مستقل نشرته في عام 2015 قاعدة بيانات المعونة (AidData) بعنوان "الإصغاء إلى القادة: من هم شركاء التنمية الذين يفضلهم هؤلاء القادة ولماذا؟" وصنّف التقرير الصندوق باعتباره "الشريك الإنمائي الأكثر تواصلًا في الزراعة والتنمية الريفية".

136- وسوف تواصل دائرة خدمات المنظمة العمل مع دائرة إدارة البرامج في دعم تنفيذ الخطة المؤسسية للامركزية عن طريق رصد وتعزيز تقديم الخدمات وتنفيذ المبادرات المؤسسية المرتبطة بجميع الأنشطة الميدانية للصندوق. وسوف تقدم مجموعة من خدمات الدعم وتدابير التوحيد، الإدارية والمالية في كل الأقاليم. وسوف تغطي هذه الخدمات والتدابير الأمن الميداني، والامتثال لاعتبارات الأمن أثناء سفريات الصندوق، والإدارة العامة، والموارد البشرية، ودعم تكنولوجيا المعلومات، واتفاقات مستوى الخدمات مع الوكالات المضيفة واتفاقات البلد المضيف. وسوف يرتبط هذا الدعم اللامركزي ارتباطاً مباشراً بالسياسات والإجراءات المؤسسية في المقر.

137- وفي ظل ازدياد المسؤوليات المسندة إلى المكاتب القطرية، نقل الصندوق كبار الموظفين التشغيليين للعمل خارج المقر، ويتولى حالياً مديرو برامج قطرية معيّنون دولياً قيادة ما يقرب من نصف جميع المكاتب القطرية. وسيجري تنظيم تحليل وظيفي وتحليل لعبء العمل لتحديد الترتيبات المثلى لإدارة البرامج القطرية وأماكنها. وبالتوازي مع ذلك، ستستفيد الجهود من التعيين الجاري للموظفين التقنيين وموظفي الخدمات الآخرين في المحاور، والتوسع في تعيين موظفين وطنيين للبرامج القطرية في المكاتب القطرية. وتشمل الخطة المؤسسية للامركزية لفترة التجديد العاشر للموارد وما بعدها دروساً بشأن الحضور القطري/تطبيق اللامركزية استخلصت من التقييمات الذاتية للإدارة، وتقارير الحوافظ، وتقارير المراجعة الداخلية للمكاتب القطرية، واستنتاجات وتوصيات التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية الذي انتهى من إجراءاته مؤخراً مكتب التقييم المستقل في الصندوق.

### مزيد من الكفاءة في إدارة الموارد البشرية

138 - ستصاحب التدابير المتخذة لتمكين موظفي الصندوق من التجاوب أكثر مع الاحتياجات القطرية تحسينات في تنمية الموارد البشرية وإدارتها. ومن منظور الموارد البشرية، تشمل الخطة المؤسسية للامركزية عملية منظمة لإعادة التوازن في ملاك الموظفين بين المقر والمكاتب القطرية بغرض زيادة وظائف البرامج القطرية والوظائف الإدارية في المكاتب القطرية القائمة وتحديد أماكن تواجد الموظفين التقنيين والمتخصصين المختارين في الميدان. ويجري تحقيق ذلك من خلال تحول موازٍ وكفاءات تكاليفية في المقر. وتتوخى خطة اللامركزية تجميع البرامج القطرية قدر المستطاع، وسوف يزيد ذلك من عمل الموظفين في فرق في مختلف البلدان، وتقاسم المعرفة.

139 - وترتبط قدرة الصندوق على الاستجابة للسياق العالمي الراهن ارتباطاً واضحاً بتعزيز قدرة موارده البشرية. وفي هذا الصدد، تم إطلاع المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016 على نموذج وأدوات محسنة للموارد البشرية من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وكما جاء في التقرير المذكور، تحسنت إدارة الموارد البشرية في الصندوق في كل المؤشرات باستثناء مؤشر واحد، مقارنة بخطوط الأساس 27. واقترب كثيراً مؤشر انخراط الموظفين الذي بلغت نسبته 74 في المائة، من المستوى المستهدف، وازدادت حصة قوة العمل من القائمتين بآء وجيم. وتجاوز متوسط المدة الزمنية التي يستغرقها شغل الوظائف الفنية الشاغرة المستوى المستهدف، وبالمقارنة مع خط الأساس، قُصت المدة الزمنية المطلوبة بنسبة 42 في المائة. ويرجع ذلك في جانب كبير منه إلى أتمتة عملية التعيين وترشيدها، مثل المدة الأقصر المطلوبة حالياً لإعداد قوائم تصفية المرشحين. ويجري اتخاذ إجراءات لمعالجة المجال الوحيد الذي في حاجة إلى مزيد من التحسين، وهو النسبة المئوية للنساء في الوظائف الفنية من الرتبة ف-5 وما فوقها.

140 - واعتمدت إدارة الموارد البشرية كثيراً على المبادرات التي أنجزت في سياق إصلاح الموارد البشرية خلال فترة التجديد التاسع للموارد، واستفادت من التحسينات وعززت الإنجازات. وتتنصب الجهود على توسيع فعالية الصندوق وتعزيزها في مجالات الابتكار، والنزاهة والشفافية في إدارة أهم أصول المنظمة، وهي قوته العاملة.

141 - وتحقق تقدم كبير في ضمان توفير ما يلزم من موظفين وهياكل وكفاءات ومهارات لمساعدة الدول الأعضاء على بلوغ الأهداف المحددة في جدول أعمال 2030. وانطلاقاً من نتائج مراجعة الوظائف ومن خلال عملية خطة قوة العمل الاستراتيجية السنوية، تستخدم إدارة الموارد البشرية نظاماً متسقاً على نطاق المنظمة للمسميات الوظيفية والمجموعات الوظيفية من أجل ضمان الموازنة السليمة للموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق.

142 - ويشكّل إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق الذي بدأ العمل به في يناير/كانون الثاني 2012، أساساً سياساتياً صلباً لتنظيم إدارة الموارد البشرية. وعقب مشاركة الصندوق الموسعة ومساهمته في استعراض مجموعة عناصر أجور الفئات الفنية والعليا الذي أجرته لجنة الخدمة المدنية الدولية، تعكف إدارة الموارد البشرية على تنفيذ التغييرات التي أدخلتها الجمعية العامة في قرارها A/RES/70/244 المعتمد في ديسمبر/كانون الأول 2015. والتزاماً بالجدول الزمني الذي أوصت به الجمعية العامة، تم إدخال الجزء

<sup>27</sup> انظر تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، الوثيقة EB 2016/118/R.8.

الأول من التغييرات المتصلة بالعودة إلى الوطن، والنقل، والبدايات الميدانية، اعتباراً من 1 يوليو/تموز 2016؛ ومن المقرر تنفيذ شريحة ثانية تشمل اعتماد جدول موحد للمرتبات وما يرتبط به من بدلات بحلول يناير/كانون الثاني 2017؛ وتجري حالياً مناقشة التغييرات المتبقية المرتبطة بمنحة التعليم.

143 - وحسن أيضاً ترشيد عمليات الموارد البشرية وأتممتها كفاءة إدارة الموارد البشرية. وتطلب تنفيذ قرار الجمعية العامة تغييراً جوهرياً في نُظم تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية وأتاح فرصة طيبة لمشاركة إدارة الموارد البشرية في استعراض شامل لممارسات الموارد البشرية بغرض أتمتة مختلف الوحدات النموذجية الإلكترونية وتحقيق التكامل بينها. ومنذ عام 2015، تنفذ إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رؤية واسعة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تعزيز التكنولوجيا الحالية وتطوير تطبيقات من أحدث طراز لمساعدة المديرين والموظفين العاملين في الصندوق، سواءً في المقر أو في المكاتب القطرية. وسوف تستمر هذه العملية حتى نهاية فترة التجديد العاشر للموارد. وتشمل الخصائص الجديدة بوابة للتطبيقات الإلكترونية ونُظماً متكاملة لتعيين الموظفين واختيار الخبراء الاستشاريين وإدارتهم وتقييمهم. وحقق هذا التحول التقني الكبير كفاءات عديدة تراوحت بين كفاءة اتساق تطبيق سياسة الموارد البشرية وتوفير نظام إلكتروني لا تستخدم فيه الوثائق المطبوعة ويكفل عدم وقوع أخطاء، وتوفير مستودع معلومات ووثائق مركزي وسهل الوصول إليه وخاضع للمراجعة.

144 - ويمثل وضع وتنفيذ إطار التطوير الوظيفي الذي يسترشد بنتائج الاستقصاء العالمي للموظفين، تقدماً آخر في الطريقة التي يدير بها الصندوق موارده البشرية. وحدد الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2014 رغبة واسعة نحو الاستجابة للطموحات الوظيفية من خلال نهج منظم في التطوير الوظيفي. ودعت إدارة الصندوق إلى تكوين مجموعة عمل تولت قيادتها لتهيئة بيئة مواتية للانتهاء من وضع إطار للتطوير الوظيفي ودليل للتطوير الوظيفي، جرى عرضهما على الاجتماع العالمي للموظفين في فبراير/شباط 2016 وتم تعميمهما بعد ذلك على الموظفين من خلال حلقات عمل وجلسات إحاطة إعلامية أقيم العديد منها في المكاتب القطرية.

145 - وبالإضافة إلى ذلك، تتيح زيادة التنقل في الصندوق فرصاً للتطوير الوظيفي وتساهم بدور حاسم في تعزيز مقدره الموظفين وكفاءتهم في سياق التحديات الماثلة. ويعكف الصندوق، من خلال مشروع وهيكل للتنقل يجري تنفيذه حالياً داخل دائرة إدارة البرامج، على صياغة عملية مدارة بفعالية للتنقل الوظيفي والجغرافي وفقاً لخطط اللامركزية في الصندوق وكجزء من الاحتياجات المتطورة للصندوق في الوقت الذي يتجه فيه نحو زيادة الحضور القطري. وتمكّن فرص التنقل للصندوق من استبقاء قوة عمل دينامية وقادرة على التكيف ونشرها بشكل أفضل من أجل تلبية الاحتياجات التنظيمية الراهنة والمقبلة.

146 - وقطعت أيضاً أشواطاً في طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم التدريب على نحو يناسب احتياجات الموظفين. وتحدد سنوياً احتياجات التعلم في المقر والمكاتب القطرية في إطار التقييم المؤسسي لاحتياجات التعلم في الصندوق. وازداد ارتباط التدريب بالاحتياجات في ضوء قدرات الموظفين المنتشرين بشكل أكبر في أماكن مختلفة من العالم والقادرين على التنقل. وخلال فترة التجديد العاشر للموارد، زادت إدارة الموارد البشرية تواصلها مع المكاتب القطرية لإدخال خدمات جديدة في مجال بناء القدرات، وكذلك لضمان وصول موظفي المكاتب القطرية إلى الفرص المميزة التي يتيحها الصندوق لجميع موظفيه وتمكينهم من الاستفادة

من تلك الفرص. وتمثل احتياجات تدريب موظفي المكاتب القطرية في عام 2016 أولوية في تخصيص ميزانية التدريب في الصندوق، حيث استمر تقديم دورات تدريبية وجهاً لوجه في مواقع المكاتب القطرية حول مجموعة متنوعة من المواضيع.

## باء - تسخير المعرفة لمواصلة الارتقاء بالجودة

147 - تتسم معرفة الصندوق الفريدة بمعالجة التحديات والفرص التي تواجه النساء والرجال الريفيين بأهمية محورية في الدور القيادي الذي يؤديه بصورة متزايدة في مجال الحد من الفقر الريفي على الصعيد العالمي. ولا بد للصندوق أن يواصل تحقيق تقدم ملموس نحو تعزيز قدرته على توليد المعرفة وإدارتها. وتبذل على المستوى المؤسسي جهود لتعزيز تقييم الأثر والانخراط في السياسات والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والبحوث، إلى جانب الاستثمارات في المنتجات المعرفية الرئيسية، (بما يشمل تقرير التنمية الريفية وسلسلة بحثية جديدة). وبادرت دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بتطبيق نهج متكامل بصورة متزايدة في إدارة المعرفة. وفيما يتعلق بالأنشطة الممولة بمنح الصندوق، تؤكد سياسة تمويل المنح أن الصندوق يجب أن يستفيد بصورة منهجية أكبر من الخبرة والمعرفة المكتسبتين.

148 - واستخدمت خلال فترة التجديد التاسع للموارد آليات لرصد التقدم المحرز في هذا المجال. ويجري توجيه أولوية متزايدة للتعليم في أساليب العمل الرئيسية، مثل ضمان الجودة، وعمليات صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، واستعراض الحافظة، وتقارير إنجاز المشروعات. وتكفل الخطوط التوجيهية الجديدة بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي صدرت في عام 2015 أن إدارة المعرفة تستفيد من الرصد والتقييم وتوفر البيانات اللازمة لدعم تحقيق أهداف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتواصل شعبة السياسات والمشورة التقنية تطوير منتجات معرفية موجهة صوب إيجاد الحلول من أجل الفرق القطرية، حسب الطلب، وتقدم دروساً مستفادة في مواضيع وقضايا محددة. وخلال فترة التجديد العاشر للموارد، وضعت خطة عمل لتنفيذ أولويات إدارة المعرفة الرئيسية، بما في ذلك توسيع البعد المنهجي في إدارة المعرفة ونقاسها، وزيادة التوزيع الموجه، وتحسين منصات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز فرص الوصول إلى المعرفة والمعلومات. وبالإضافة إلى ذلك، يجري وضع نهج لقياس أداء إدارة المعرفة، وسوف تساهم هذه المبادرات في وفاء الصندوق بالالتزامات التالية التي جرى التعهد بها في إطار التجديد العاشر للموارد: (1) تنفيذ استراتيجية مطبوعات تهدف إلى إدارة وتقاسم معارف وخبرات الصندوق بشكل أكثر انتظاماً؛ (2) رصد أداء إدارة المعرفة والإبلاغ عنه.

149 - وحظيت استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق مؤخراً بالثناء من وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة التي أجرت في عام 2016 استعراضاً تناولت فيه إدارة المعرفة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وأشادت وحدة التفتيش المشتركة في مسودة تقريرها بقوة على استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق وعمله في هذا المجال، وأقرت بأن نهج الصندوق في إدارة المعرفة هو الأكثر شمولاً واستدامة بين المنظمات النظيرة. ويشار إلى دور الصندوق في المناداة بالأخذ بنهج براغماتي وعملي المنحى بالاستناد إلى الأهداف الشاملة ومجالات النتائج الرئيسية، وأساليب التنفيذ الابتكارية، وفرص المعرفة، وهي جميعاً محددة في إطار قوي للنتائج مزود بمقاييس واضحة للنجاح ووسائل للتحقق من سلامة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.

150 - وتحقق أيضاً تقدم من خلال عملية ضمان الجودة. وتكفل وحدة مجموعة ضمان الجودة التي جرى إصلاحها جمع المعرفة وتقاسمها في كل عمليات الصندوق، وزيادة تعزيز الجودة الشاملة للأنشطة التشغيلية. ويمثل تعزيز الاستمرارية والتعلم طوال عمليات الاستعراض (لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وضمان الجودة) في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات المفاهيم ومراحل التصميم عنصراً رئيسياً، شأنه شأن تعزيز الصلات بين تعزيز الجودة وضمان الجودة. وبالإضافة إلى ذلك، يتواصل العمل في نظام أرشفة ضمان الجودة الذي يشكّل منطلقاً لتقاسم المعرفة ولترشيد تسلسل سير العمل.

151 - ووافق المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015 على السياسة الجديدة لتمويل المنح، ووافقت الإدارة العليا على إجراءات تنفيذها في يونيو/حزيران 2015. وبدأت مجموعة ضمان الجودة تنفيذ السياسة والإجراءات الجديدة في يوليو/تموز 2015 بعد موافقة لجنة الإدارة التنفيذية على المذكرة التوجيهية الاستراتيجية للمنح. ومما له أهمية حاسمة في إطار تنفيذ سياسة المنح قيام الصندوق بالتشجيع المنهجي على الاختيار التنافسي للجهات المتلقية للمنح، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة، والتعاون بين الشعب.

## جيم - تعزيز القدرة والإدارة المالية في الصندوق

### تعزيز القدرة التنظيمية

152 - بينما لوحظ التقدم الذي تحقق بالفعل، دعت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق إلى مواصلة تعزيز القدرات في مجال الإدارة المالية للمشروعات من أجل توفير دعم في الوقت المناسب أثناء التصميم والتنفيذ. وأصبح الصندوق في مفترق طرق من حيث نموذجه الإنمائي. ولم يعد ممكناً أن تشكل تجديلات موارده الأساسية المصدر الوحيد للتمويل في الصندوق، ليس فقط بسبب أجواء النقشف التي تؤثر على مصادر تمويله التقليدية، بل وكذلك بسبب خطط الصندوق لتوسيع عملياته. وسيلزم وضع نموذج إنمائي مالي جديد يمكّن الصندوق من المساهمة في الدفع قدماً بجدول أعمال 2030 والارتقاء بالمنظمة إلى المستوى التالي من حيث أثرها الإنمائي الشامل.

153 - وفيما يواصل الصندوق المضي قدماً في ترتيبات التمويل الابتكارية باستخدام المصادر غير التقليدية، واستعراض شروط الإقراض ومنتجاته وأسعاره الحالية، سيلزم توسيع وتعزيز قدرة الصندوق الداخلية في مجال تحليل المخاطر والإدارة المالية. ويمثل ذلك شرطاً مسبقاً لنجاح المشاركة في حوار مع مقدمي رأس المال وسائر أصحاب المصلحة.

154 - وتحققت في منتصف فترة التجديد العاشر للموارد نتائج تشغيلية قوية من حيث تعزيز القدرة التنظيمية اللازمة لتحقيق هذا التحول. وأعدت نشرة رئيس الصندوق (PB/2016/02) الصادرة في مايو/أيار 2016 مواءمة دائرة العمليات المالية لتعزيز خصائصها التشغيلية. وتم تفكيك شعبة المراقب العام والخدمات المالية إلى كيانين منفصلين: شعبة خدمات الإدارة المالية وشعبة المحاسبة والمراقب، وأضفى ذلك بالتالي مستوى أعلى من التخصص ومزيداً من المرونة لتحقيق أهداف المنظمة المالية والتأسيس عليها. وأصدرت شعبة خدمات الخزنة تعميماً إعلامياً بشأن هيكلها التنظيمي الجديد، ويمكن الرجوع إلى مزيد من المعلومات في بوابة عملاء الصندوق. وجرى أيضاً تعزيز وظيفة المخاطر والامتثال عن طريق توسيع اختصاصاتها.

155 - وتشمل مبادرات تنمية القدرات في مجال الإدارة المالية للمشروعات ما يلي: (1) عملية رائدة يجريها الصندوق لاعتماد خبراء الإدارة المالية الذين يضطلعون حالياً بما نسبته 80 في المائة من الإشراف ودعم التنفيذ في الميدان؛ (2) حلقات عمل ودورات للتعلم الإلكتروني في المقر وعلى المستوى الإقليمي/دون الإقليمي حول الأولويات المواضيعية و/أو السياسات والإجراءات الرئيسية.

156 - وسيستمر تعزيز الإدارة المالية للمشروعات من خلال النقل التدريجي لموارد الإدارة المالية وما يرتبط بها من مسؤوليات من الشعب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج إلى شعبة خدمات الإدارة المالية فيما بين عامي 2017 و2018. وبالإضافة إلى ذلك، يُطبَّق الصندوق عملية إلزامية لاعتماد خبراء الإدارة المالية. وسوف يزيد ذلك من تعزيز الإشراف الائتماني وسيكفل سلاسة دعم التنفيذ واتساق الممارسات وأنشطة الامتثال الائتماني ذات القيمة المضافة في جميع مشروعات الصندوق وبرامجه.

157 - وفي إطار نشر المعرفة بالإدارة المالية بين أصحاب المصلحة، بما يشمل موظفي المشروعات والوزارات، والخبراء الاستشاريين وموظفي الصندوق، تُبذل جهود لضمان ما يلي: (1) إتاحة خطوط توجيهية محدّثة بشأن السياسات وأدلة للإجراءات؛ (2) الوصول إلى مواد إصدار الشهادات والتدريب الإلكترونية، بما فيها أداة للتعليم الإلكتروني؛ (3) تنظيم حلقات عمل سنوية لبناء القدرات في جميع الأقاليم؛ (4) زيادة وعي الشركاء بسياسات الإدارة المالية ذات الصلة والمنتجات الإقراضية من خلال إصدار مذكرات توجيهية وتنظيم أنشطة تدريبية.

158 - ويتركز حالياً الإشراف الائتماني في جميع عمليات الصندوق وأداء وظائف الإدارة المالية حصراً في شعبة خدمات الإدارة المالية التي ستكفل الاتساق التام والشفافية والموارد الكافية في دعم الإدارة المالية لعمليات الصندوق بحلول نهاية عام 2018. وسوف يُعزز ذلك أيضاً الفصل بين الواجبات داخلياً، وسيستجيب للتحدي المستمر المتمثل في عبء العمل المفرط الذي يتحمله مديرو البرامج القطرية.

159 - وتحققت زيادات في الكفاءة في العمليات المالية من خلال ترشيد العمليات المحاسبية، والإبلاغ المالي والإدارة المالية. وكانت الحاجة إلى عمليات مالية تستجيب بفعالية للمسؤوليات المالية والائتمانية المتطورة في الصندوق دافعاً في جانب كبير منها إلى عمليات الترشيد وتعزيز الكفاءة خلال فترة التجديد التاسع للموارد والتي ظلت مستمرة أثناء فترة التجديد العاشر للموارد. ويعني ذلك ضمناً الحاجة إلى عمليات موثوقة ومتسمة بالكفاءة لدعم هذه الوظائف. وأدخلت دائرة العمليات المالية إطاراً للرقابة الداخلية على التقارير جرى استعراضه واعتماده من جانب مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين في الصندوق، وأسفر ذلك بالتالي عن ضمان نزاهة القوائم المالية للصندوق وموثوقيتها، والامتثال لأفضل ممارسات المحاسبة ومراجعة الحسابات.

160 - وما زالت الأولوية منصبة على تعزيز أتمتة النظم وترشيدها 28 ضمناً لتقديم تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب. وتشمل الإنجازات الكبيرة التي تحققت استبدال نظام القروض والمنح بنظام فليكس كيوب ومستودع البيانات، اللذين ساهما في زيادة تكامل النظم وتوفير قدرات إبلاغ إضافية وتحقيق تقليص كبير

<sup>28</sup> من بين التوصيات المنبثقة عن التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق، والالتزامات المتفق عليها المحددة في مصفوفة التزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق.

في الوقت الذي يستغرقه الإبلاغ التشغيلي والإحصائي في الوحدات التشغيلية المعنية بالمحاسبة والإبلاغ المالي.

161- ومن المجالات الأخرى التي شهدت تعزيزات في الكفاءة تحقيق التكامل التام بين نظام كشف المرتبات ونموذج المبيعات والسفر لاسترداد سلف السفر المستحقة تلقائياً (من خلال كشف المرتبات). وألغى ذلك عملياً جميع الأنشطة اليدوية التي كانت تجريها من قبل وحدة كشف المرتبات ووحدة السفر لمعالجة عمليات استرداد السلف النقدية.

162- ومما يدعم أيضاً العمليات المالية في الصندوق التطورات الأخيرة في هيكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسوف تعود بوابة عملاء الصندوق بمنافع للجهات المقترضة/المتلقية لتمويل الصندوق، عن طريق تحسين تقديم الخدمات، وتقليص مدة الدورات، وتحسين الصورة والوصول الآني إلى البيانات المالية. وتوسّع أيضاً شعبة المحاسبة والمراقب إلى إطلاق منصة للإبلاغ عن المساهمات التكميلية والأموال المتممة لتجديد الموارد؛ ومن المتوقع أن تدخل هذه المنصة طور التشغيل بحلول نهاية عام 2017.

163- وشهد عام 2016 اعترافاً بالتقدم الذي حققه الصندوق في القدرة على الإدارة المالية وكفاءتها وعملياتها عندما أصبح أول وكالة للأمم المتحدة تتال تقيماً إيجابياً في كل الركائز السبع المطلوبة بموجب المعايير الجديدة للنظام المالي للمفوضية الأوروبية. ويتيح ذلك درجة أكبر من الاعتماد على إجراءات الصندوق وعمليات مراجعة المشروعات والمراجعة الخارجية للحسابات. ويرحب الصندوق أيضاً بإمكانية الأخذ بأشكال جديدة من التمويل، بما فيها المنتجات المختلطة، في ظل التقييم الذي حصل عليه لوسائله المالية.

### النموذج المالي للصندوق

164- واصل الصندوق خلال مشاورات التجديد العاشر للموارد تعزيز إطاره المالي الحصيف بالاستناد إلى نهج قائم على التدفقات النقدية المستدامة جرى الأخذ به خلال فترة التجديد التاسع للموارد. ويكفل هذه النهج الاستدامة المالية الطويلة الأجل والسليمة للصندوق عن طريق تحقيق المستوى الأمثل من استخدام الموارد، مع التركيز بقوة على السيولة.

165- وتماشياً مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى، أُدرجت استراتيجية الصندوق بشأن الاقتراض في هذا الأساس المنطقي ويجري العمل على إعادة تصميم نموذجه المالي كي يعكس مستوى مقبولاً من الرفع المالي. ويكفل إطار الاقتراض السيادي تحقيق الاستدامة الذاتية لكل مرفق من مرافق الاقتراض في كل الأوقات، وكذلك مراعاة الحد الأدنى العام لمتطلبات السيولة في الصندوق.

### تعزيز الموارد الداخلية في الصندوق

166- تعزّزت أيضاً طريقة إدارة الاستثمارات والمخاطر في الصندوق. واتخذت دائرة العمليات المالية عدداً من الخطوات الملموسة لتحسين استراتيجية الاستثمار في الصندوق، وتعزيز مراقبة المخاطر. ونوّعت شعبة خدمات الخزنة المخاطر القطاعية في حوافز الاستثمار وقلصتها في حوافز أخرى. وتعيوضاً عن أكبر تراجع في عائدات السندات العالمية، تم تخفيض الحد الأدنى للتصنيف الائتماني للسياسة من AA- إلى BBB لتعزيز التنوع والعائدات دون زيادة المخاطر مادياً. وأدخلت أيضاً إمكانية التعرض المحدود لسندات



ملكية أسهم رأس المال للتمكين من تقليص تركيز المنتجات ذات العائد الثابت. ومع ذلك، لم تُنفذ حتى الآن استثمارات أسهم رأس المال.

167- وتحسّنت إدارة السيولة في فترة التجديد العاشر للموارد من أجل إدارة الاحتياجات النقدية القصيرة الأجل بمزيد من الكفاءة. وأنشئت حافظة سيولة عالمية لتوفير الأموال التشغيلية المطلوبة لصرف الأموال ولاستثمار الأرصدة النقدية الزائدة المحتفظ بها لدى المصارف. وتستثمر هذه الحافظة في السندات ذات الفائدة الكبيرة والسندات السائلة القصيرة الأجل للحد من مخاطر سعر الفائدة ولكي يتسنى بيع الأوراق المالية في أي وقت من أجل الوفاء بالاحتياجات النقدية التشغيلية.

168- وسعيًا إلى تعزيز مراقبة المخاطر، والأخذ بأفضل الممارسات المعمول بها في الصناعة، وضمان كشف أي اضمحلال محتمل في القيمة في الوقت المناسب، وضعت سياسة رسمية بشأن اضمحلال القيمة لتوحيد واستبدال الأحكام ذات الصلة الواردة في الخطوط التوجيهية الفردية المتعلقة بحافظة الاستثمار. وتكفل السياسة تقييم الخسائر الناجمة عن اضمحلال القيمة تقيماً ملائماً وتسجيلها وقياسها وفقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، وتُحدّد أدلة وإجراءات موضوعية لإثبات اضمحلال قيمة الأصول المالية المقومة بتكلفة الاستهلاك وكذلك الاستثمارات في سندات ملكية أسهم رأس المال والإبلاغ عنها.

169- ونُفذت التغييرات التي أدخلت على سياسات الصندوق بشأن خدمة الديون، وما زالت الفوائد المتحققة عن تلك التغييرات، إلى جانب الرصد الفوري لمبالغ سداد القروض، تُبقي المتأخرات عند مستوى مؤسسي منخفض تاريخياً. وبالإضافة إلى ذلك، ساهم أيضاً نجاح الصندوق خلال السنوات الأخيرة في إعادة هيكلة المتأخرات القائمة منذ أمد طويل في شكل اتفاقيات لتسوية الديون من أجل تحسين إدارة تدفقات القروض العائدة إلى الصندوق. وتبلغ حالياً المتأخرات I في المائة تقريباً من مجموع المطالبات المستحقة للصندوق.

170- وأنشئت في الحسابات مخصصات لاضمحلال القيمة لمواجهة أي عدم تيقن بشأن استلام مبالغ سداد أصول القروض وفقاً لجدول السداد الأصلي. ووصلت هذه المخصصات في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015 إلى 35.5 مليون دولار أمريكي تقريباً بالقيمة الاسمية، أي ما يعادل 0.57 في المائة من رصيد القروض المستحقة (207 6 مليون دولار أمريكي)، وهي نسبة تقل كثيراً عن المتوسط التاريخي الذي بلغ 2.4 في المائة.

171- وبالإضافة إلى الترتيبات المحاسبية، يتخذ الصندوق تدابير تشغيلية للحد من مخاطر تراكم أرصدة المتأخرات عن طريق المشاركة مباشرة مع الفرق القطرية ومن خلال موظفي الشؤون المالية في الصندوق. وفي حال عدم استلام مبالغ السداد، يوقّف صرف أموال القروض التي يتأخر سدادها لمدة 75 يوماً ويعلق القرض بكامله.

172- وسيُطبق المعيار 9 من المعايير الدولية بالإبلاغ المالي لفترات سنوية تبدأ من 1 يناير/كانون الثاني 2018. واستجابة للآزمة المالية، باتت دقة مواعيد إثبات خسائر الائتمانات المتوقعة حاسمة؛ وتم تصميم قسم يتناول اضمحلال القيمة بموجب المعيار 9 من أجل تلبية هذه الحاجة.

173- وفي إطار المعيار المذكور، سيصبح نموذج اضمحلال القيمة تطلعياً، ولن يكون ضرورياً وقوع حدث بادئ لإثبات اضمحلال القيمة نظراً لاستنادها إلى الخسائر الائتمانية المتوقعة في الوسائل المالية. ويتطلب ذلك

من الكيانات أن تقيّم احتمالات تعثر البدء/الشراء وأجل الاستحقاق للأصول المالية الأساسية خلال العمر الكامل/أجل استحقاق الأصول المالية. وينبغي تحديث عملية تحديد القيمة باستمرار كي تُعبّر عن التغييرات التي تطرأ على تطور المخاطر الائتمانية للوسائل المالية.

174 - وسوف تواصل الإدارة العمل من أجل مواصلة تعزيز المنهجية والافتراضات المرتبطة بتنفيذ هذا المبدأ المحاسبي، وسوف تستمر في التواصل مع مراجعي الحسابات الخارجيين لضمان الامتثال التام للمعيار 9 من المعايير الدولية للإبلاغ المالي. وسوف تضع الإدارة أيضاً نظماً وأدوات وإجراءات للتمكين من تنفيذه في الوقت المناسب.

## دال - مزيد من الكفاءة في تقديم الخدمات

### تطوير الاتصالات ونُظْم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

175 - تواصل شُعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات شحذ تركيزها على الكفاءة والامتياز في تقديم الخدمات، وعلى الأخذ بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات المحسنة لتعزيز أتمتة الكفاءات المؤسسية وتنفيذها. وتلتزم الشُعبة تماماً بتنفيذ التزامات التجديد العاشر للموارد، ونفذت بالفعل بعض المبادرات الرئيسية. ووسعت الشُعبة شراكاتها مع شعب العمليات وشرعت في إنشاء نُظْم رئيسية للإدارة المالية باستخدام أدوات محدّدة من أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تتناسب مؤسسة مالية دولية حديثة.

176 - ومن خلال اللامركزية الذكية، تقوم شُعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتعميم حلول اقتصادية وفعالة في المكاتب القطرية. وتكفل هذه الحلول المنتشرة حالياً في 39 موقفاً قدرة الموظفين على العمل بفعالية وبأمان بغض النظر عن المكان الجغرافي. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الحلول المتقلة حالياً جزءاً معيارياً من إنتاجية الصندوق من خلال تنفيذ الاستراتيجية وتوفير البنية الأساسية المطلوبة لتمكين الموظفين من الحفاظ على إنتاجية المكاتب بأمان في الأجهزة النقالة.

177 - وحوّلت الشُعبة تركيزها نحو التمكين الاستراتيجي لأعمال الصندوق الأساسية عن طريق الالتزام بالمبادرات التي تدعم مباشرة كامل مجموعة عمليات قروض الصندوق ومنحه. وانصب التركيز بصفة خاصة على تقديم الدعم المنتظم من أجل التركيز على النتائج طوال دورات المشروعات من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية، وهو أحد المبادرات المؤسسية الرئيسية العديدة الجارية حالياً بالاشتراك مع دائرة إدارة البرامج. ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ أدوات إطار قياس النتائج إلى زيادة مواعيد الصندوق مع المعايير المُطبقة في سائر المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وزيادة الكفاءات في الوقت نفسه، من قبيل أتمتة التسجيل الآتي للنتائج من أي مكان، وترشيد الإبلاغ عن النتائج. وسيُنفذ المشروع على مراحل تبدأ بوضع إطار منطقي إلكتروني ثم أداة إلكترونية للإشراف. وسوف يؤدي ذلك إلى إلغاء استعراضات الجودة الموازية بشأن الإشراف والإبلاغ عن الإنجاز.

178 - ومن المقرر تنفيذ عملية إلكترونية جديدة لدعم الإبلاغ عن إنجاز مشروعات الصندوق، وسيجري في إطار هذه العملية تفويض الشُعب الإقليمية صلاحيات وضع تصنيفات تقارير الإنجاز. وبالإضافة إلى ذلك، وخلال الفترة المشمولة بالخطة متوسطة الأجل، ستستمر أنشطة تكنولوجيا المعلومات البرنامجية (بما في

ذلك التكنولوجيا من أجل التنمية) في دعم تقييم الأثر والتسريع بوتيرة إدخال التكنولوجيا في مشروعات الصندوق.

179 - وجرى إثراء الوصول إلى معلومات إدارة البيانات عن طريق دمج بيانات الصندوق المتفرقة من خلال مفهوم مستودع بيانات مركزي يتيح لجميع أصحاب المصلحة استخدام البيانات المؤسسية الرئيسية في الوقت الحقيقي. ومن الأمثلة الرئيسية منصة الصفحات القطرية التي أطلقها الصندوق مؤخراً، والسلسلة الجديدة من تقارير المساهمات، وحافطة مشروعات الصندوق.

180 - واعتباراً من عام 2017 فصاعداً، سنتيح البيانات التي يتم جمعها في النظام الجديد لإدارة النتائج التشغيلية لوحات أخرى لمتابعة إدارة العمليات وستوفر صورة عامة لأداء حافطة الصندوق في لمحة سريعة.

181 - وسيكون الصندوق في غضون فترة وجيزة أحد المؤسسات المالية الدولية القليلة القادرة على التداول مع الجهات المقترضة والمتلقية وسائر الجهات الشريكة وإجراء كل أعماله معها إلكترونياً. وتسنى ذلك من خلال تطوير منصات آمنة وحديثة ومتعددة الأغراض وذات وجهة خارجية من خلال بوابة عملاء الصندوق. ويجري حالياً التحضير لإطلاق بوابة عملاء الصندوق، ومن المتوقع أن تبدأ مراحل التنفيذ الأولى في الفصل الأول من عام 2017، ومن المتوقع الانتهاء منها في نهاية عام 2019. وهذا المشروع الذي سيستغرق عدة سنوات سيزود الجهات المقترضة من الصندوق والجهات المتلقية لتمويله خدمات محسنة، وسيقلص زمن الدورات وسيحسن الصورة وسُبل الوصول إلى البيانات. وبالإضافة إلى ذلك، ستساهم هذه المنصة الرئيسية في تقليص دورة صرف أموال القروض والمنح، وستحسن إدارة عمليات القروض والمنح، وستشكل لاحقاً واجهة أمامية لكثير من العمليات التجارية التي يجريها الصندوق مع الشركاء الخارجيين.

182 - وسوف تواصل أيضاً شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركيزها على تحليل الأعمال وإيجاد حلول من أجل ترشيد أساليب تصريف الأعمال المؤسسية من أجل تحقيق الفعالية التشغيلية وزيادة الكفاءة الإدارية.

#### المرافق والسفر والشراء وخدمات الدعم الأخرى

183 - نال الصندوق شهادة القيادة البلاتينية في مجال الطاقة والتصميم البيئي في عام 2015 لإدارته مبنى المقر، وأصبح بذلك أول كيان للأمم المتحدة على نطاق العالم يصل إلى أعلى مستويات هذه الشهادة. وبالإضافة إلى ذلك، تحقق الحياد المناخي عن طريق شراء شهادات إثبات خفض الانبعاثات من أجل تعويض الانبعاثات.

184 - وتحققت أيضاً تحسينات في كفاءة تقديم الخدمات الإدارية. ورشّدت شعبة الخدمات الإدارية الخطوط التوجيهية الإدارية المؤسسية التي باتت تشمل أحكاماً خاصة تنص على تفويض السلطة إلى المكاتب القطرية. ويشمل ذلك تحديث الشراء، وإدارة السجلات، وإجراءات الملكية.

185 - وأبرم عقد عالمي جديد للسفر لحق كفاءات إضافية، ويشمل ترتيبات بشأن عملية محلية لا مركزية لإصدار بطاقات السفر في المكاتب القطرية. وطبقت شعبة الخدمات الإدارية حتى الآن عملية إصدار بطاقات السفر اللامركزية في 11 بلداً: إثيوبيا، وكينيا، وموزامبيق، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا (في أفريقيا الشرقية والجنوبية)، ودولة بوليفيا متعددة القوميات، والبرازيل، وغواتيمالا، وبيرو (في أمريكا اللاتينية

والكاريبي)، وغانا (في أفريقيا الغربية والوسطى)، وفيت نام (في آسيا والمحيط الهادي) ويمكن للمكاتب القطرية في الحالات التي يوجد فيها إصدار لا مركزي لبطاقات السفر أن تستفيد من الخدمات المعززة المتاحة في البلد والنظم المؤتمتة وطاقات السفر الأرخص المشتراة محلياً، خاصة للسفر من البلدان التي توجد فيها المكاتب القطرية. وتزعم شعبة الخدمات الإدارية تنفيذ النظام اللامركزي لإصدار بطاقات السفر في سائر الأماكن التي يوجد فيها وكيل سفر محلي.

## هاء - تحسين هيكلية تسيير الصندوق

186 - انطلاقاً من المناقشات التي دارت خلال الدورة الحادية عشرة بعد المائة للمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2014 حول التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق، نظرت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق في القضايا المتعلقة بهيكلية تسيير الصندوق ومشاركة الدول الأعضاء وتمثيلهم في عمليات التسيير وفي مشاورات تجديد الموارد. ووافق أعضاء هيئة المشاورات على أن الوقت قد حان لاستعراض نظام القوائم، وبخاصة فيما يتعلق بالتمثيل الفعلي للدول الأعضاء في الهيئات الرئاسية في الصندوق، فضلاً عن طول دورات تجديد الموارد، ووافق الأعضاء على اقتراح إنشاء مجموعة عمل لمعالجة بعض جوانب عملية تجديد الموارد وقضايا التسيير.

187 - وبالاستناد إلى التوصية الواردة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق<sup>29</sup>، أنشأ مجلس المحافظين مجموعة العمل المعنية بقضايا التسيير في فبراير/شباط 2015. وتتص اختصاصات مجموعة العمل على أن تقدّم إحاطات منتظمة إلى المجلس التنفيذي وأن تقدّم تقريراً بشأن نتائج مداولاتها وأي توصيات منبثقة عنها إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 لعرضها على الدورة الأربعين لمجلس المحافظين في فبراير/شباط 2017 للتصديق عليها بغرض اعتماد تلك القرارات حسب الاقتضاء.

188 - وعملاً على مساعدة مجموعة العمل في مداولاتها، تم تعيين خبير استشاري دولي متخصص في التسيير، وقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي إلى مجموعة العمل في أبريل/نيسان 2016. وتأسيساً على هذا التقرير وفي ضوء التحليلات الأخرى، قدمت مجموعة العمل استنتاجاتها وتوصياتها إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتوصلت مجموعة العمل إلى توافق في الآراء بشأن عدم تمديد دورة تجديد الموارد إلى أربع سنوات في هذه المرحلة، ولكنها وافقت على إمكانية إعادة النظر في هذا الاقتراح في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك، وفيما يتعلق بملاءمة نظام القوائم، اتفق الأعضاء على ضرورة زيادة تمثيل بعض البلدان الأقل نمواً من الأعضاء في القائمة جيم في الهيئات الرئاسية للصندوق.

189 - نوقشت مسألة إعداد مبادئ السلوك الخاصة بممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي في مناسبات عدة في السنوات الأخيرة، بما في ذلك كنتيجة لأصداء التوصيات التي خرج بها التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق. وفي هذا السياق، اتفق على أن تترك المسألة كي ينظر فيها المنسقون والأصدقاء. وبعد مناقشات مسهبة، صادق المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 على مبادئ السلوك المقترحة لممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي<sup>30</sup>. ويعتبر هذا الإجراء بمثابة

<sup>29</sup> الوثيقة GC 38/L.4/Rev.1.

<sup>30</sup> EB 2016/119/R.44

خطوة أساسية بالنسبة للصندوق لأن وضع مبادئ سلوك ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة. ومن شأن هذه المبادئ أن تعزز بصورة أكبر من تسيير وسمعة الصندوق، مما يتوقع له أن يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الثقة العامة بالصندوق في صفوف دوائره الانتخابية وأصحاب المصلحة.

### خامساً - الاستنتاجات والآفاق للعامين 2017 و2018

190 - تحققت إجمالاً نتائج قوية في كل التزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق، وهو ما عزز التقدم المحرز في إطار التجديد التاسع للموارد. ويُدرك الصندوق تمام الإدراك حجم التحديات التي يواجهها في السياق الإنمائي العالمي الجديد. وعملاً على تمكين الدول الأعضاء من تحقيق أهدافها الطموحة التي تعهدت بها في إطار جدول أعمال 2030، يجب أن يواصل الصندوق تطوره وتحوله انطلاقاً من التقدم الذي تحقق بالفعل، كي يتصدر الجهود العالمية للقضاء على الفقر الريفي. ولكي يتحقق ذلك، لا بد أن يكون الصندوق قادراً مالياً على الوفاء بدوره.

191 - ويثبت التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية، والتقييمات الخارجية، ومبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، أن الصندوق يحقق تقدماً مثيراً للإعجاب في تحسين الأثر الإنمائي وقياسه. وتطلعاً إلى المستقبل، يسعى الصندوق، بدعم متواصل من أعضائه، ليس فقط إلى الوفاء بالتزامات التجديد العاشر للموارد، بل وكذلك إلى مواصلة إحداث تحول وتحقيق توسع في أثره كي ينبوأ موقع الريادة العالمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الرئيسية - وبالأخص أهداف القضاء على الفقر والجوع (الهدفان الأول والثاني من أهداف التنمية المستدامة).

## مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق: عرض تجميعي للدروس المستفادة والخطوات المقبلة

1- من العناصر الرئيسية للتجديد التاسع لموارد الصندوق تحول نهج الصندوق في قياس النتائج من المخرجات إلى الأثر، فقد تغير المقياس من "عدد الأشخاص الذين يتم الوصول إليهم" إلى الأثر المتمثل في "عدد الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر". وياتت بؤرة تركيز إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد تنصب على تحقيق نسبة مستهدفة تبلغ 80 مليون من "الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر". وهذا النهج غير مسبوق بين المؤسسات المالية الدولية، إذ بينما يقيس إطار قياس النتائج النتائج على مستوى الأثر، فإن تلك النتائج لا تستخدم لتقدير الأثر الشامل للمؤسسات المالية الدولية. ولم تُطبَّق أي مؤسسة مالية دولية نهجاً منهجياً في الحافظة برمتها، أو لم تحاول إجراء تجميع وفقاً لمقياس مؤسسي.

2- وكان من المعترف به آنذاك أن هدف تخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر لا يستند إلى أدلة عملية دقيقة. ولذلك شملت مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع موارد من أجل تحقيق ما يلي:

- استكشاف منهجيات لتقييم الأثر؛
- قياس نتائج الأنشطة الممولة من الصندوق وأثرها قدر المستطاع؛
- تلخيص الدروس المستفادة وإسداء المشورة بشأن النهج الدقيقة والفعالة من حيث التكلفة في إسناد الأثر إلى تدخلات الصندوق<sup>31</sup>.

3- وأبرز العمل في هذه المجالات أفكاراً قيّمة ساهمت في فهم مدى ما حققه الصندوق من أثر مؤخرًا، وأفضل سبل تقييم الأثر، والطريقة الأكثر فعالية التي يمكن بها للصندوق أن يقيم الأثر في أعماله المقبلة.

### ما هي أفضل سبل قياس الأثر؟

4- يمكن لقياس أثر التدخلات الإنمائية أن ينطوي على تحديات. ومن المثالي البدء بمجموعتين: مجموعة مرجعية ومجموعة تجريبية، وتتماثل المجموعتان من كل النواحي، باستثناء أن المجموعة التجريبية تكون مستهدفة من التدخل، بينما لا يستهدف التدخل المجموعة الضابطة. وينبغي جمع البيانات المتعلقة بالمجموعتين قبل التدخل، أي قبل تنفيذ المشروع. ويسهل ذلك تحديد مجموعة ضابطة مماثلة قدر المستطاع للمجموعة التجريبية. وينبغي أن تُعبّر المؤشرات المختارة للقياس عن أهداف المشروع ونظرية التغيير، وكذلك أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق. وبعد تنفيذ التدخل، ينبغي أن يكون الفرق بين المجموعتين من حيث الدخل أو من حيث مؤشرات الرفاه الأخرى راجعاً إلى التدخل. ويتطلب هذا النهج تخطيطاً عند الشروع في مشروعات حتى يمكن تقييم الأثر عند الإنجاز.

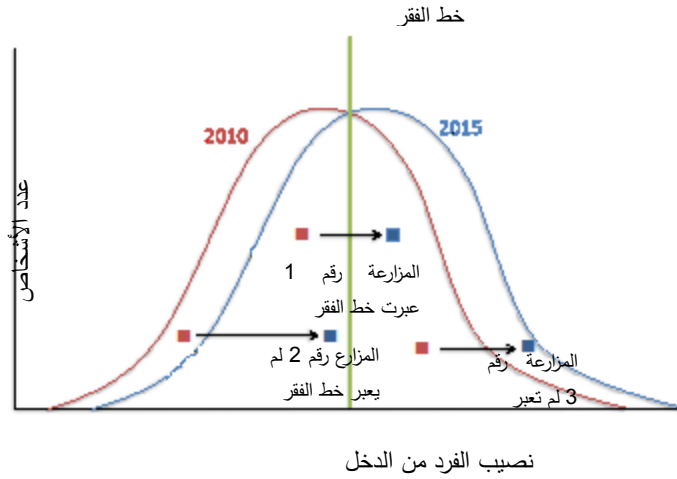
5- وبالنظر إلى أن الصندوق لم يستخدم تلك النظم فيما سبق من فترات تجديد الموارد، تطلب تقييم الأثر في فترة التجديد التاسع للموارد نظرة إلى الماضي وإنشاء بيانات عن المشروعات التي شارفت على الإنجاز. وأوجد ذلك مجموعة من التحديات، إذ تطلب توليد بيانات لم تكن مطلوبة من قبل.

<sup>31</sup> انظر الوثيقة EB 2012/107/INF.7: منهجيات تقييمات الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، الفقرة 6 من الموجز التنفيذي.

6- والتزم الصندوق في عام 2012 بتلبية الحاجة إلى تقييم الأثر بدقة أكبر عن طريق تحديد عدة مستويات مستهدفة. والتزم بتوصيل خدمات المشروعات التي يدعمها في الفترة من عام 2010 حتى عام 2015 إلى 90 مليون شخص، وبتخليص 80 مليون من هؤلاء الأشخاص من قبضة الفقر. ومع ذلك، سرعان ما بات واضحاً أن مقياس "عدد الأشخاص الذين تم تخليصهم من قبضة الفقر" كمؤشر لأداء المشروعات تشوبه نواقص.

الشكل 1

استخدام مقياس "تخليص الأشخاص من قبضة الفقر" لا يرصد نجاحات كثيرة



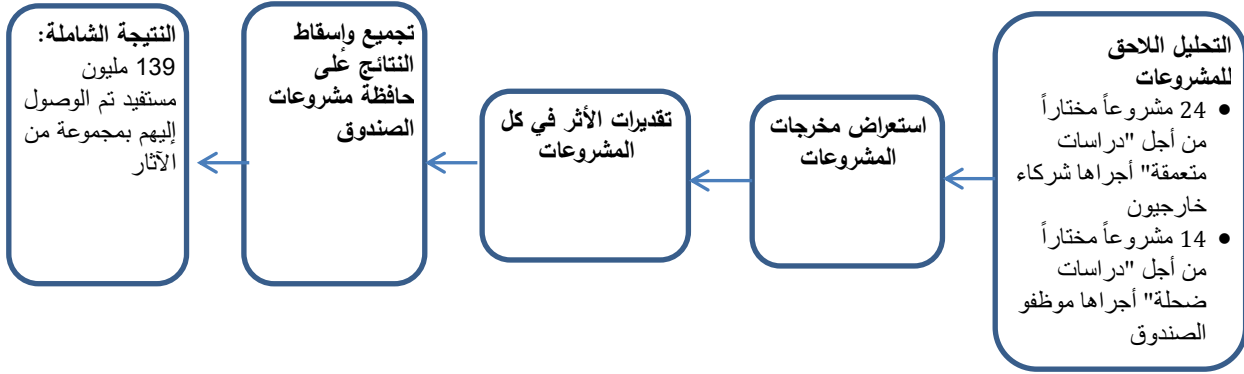
7- ويوضح الشكل 1 القيود التي تعترض هذا المقياس. والحد من الفقر مقياس منفصل يستند إلى خط فقر محدد بوضوح وإن كان جزافياً نوعاً ما. ويوجد إلى يسار خط الفقر في الشكل 1 المزارعون الذين يعتبرون فقراء؛ ويوجد إلى اليمين منه المزارعون الذين لا يعتبرون فقراء. ويفترض أن خط التوزيع لعام 2010 يبين الظروف الأولية لمجموعة سكانية مستهدفة بالاستناد في هذه الحالة إلى نصيب الفرد من الدخل. وينقل المشروع المستفيدين نحو اتجاه إيجابي، حسب ما يبينه خط التوزيع لعام 2015. والسكان المستفيدين أفضل حالاً في المتوسط. ولكن لننظر في ثلاثة مزارعين يحققون جميعاً زيادات في الدخل. ففي عام 2010، كانت المزرعة رقم 1 دون خط الفقر، وبحلول عام 2015، حسن المشروع رفاهها بالقدر الكافي للارتفاع بها فوق خط الفقر. وبالتالي "فقد تم إخراجها من قبضة الفقر" وتحسب في تقييم للأثر على أساس هذا المقياس. ويبدأ المزارع رقم 2 بدخل أقل كثيراً من المزرعة رقم 1، ولكنه يحقق زيادة أكبر في الرفاه. ولكن نظراً لأنه لم يعبر خط الفقر فإنه لا يحتسب في مقياس الحد من الفقر. ويساعد المشروع أيضاً المزرعة رقم 3، ولكنها لا تعتبر فقيرة قبل بداية المشروع، ولذلك فإن ما تحققه من زيادات لا تحتسب على أنه "قد تم تخليصها من قبضة الفقر" ومن الواضح أن المقياس لا يسجل بعض المكاسب - حتى المكاسب الكبيرة - التي يحصل عليها المزارعون الذين لم يعبروا خط الفقر.

8- وعلاوة على ذلك يغفل هذا التركيز على خط الفقر أهمية سائر الأهداف الاستراتيجية للصندوق. من ذلك على سبيل المثال أن تدخلاً يُحسن قدرة الأسرة على الصمود عن طريق الحد من تعرضها للمخاطر والحيلولة دون الاستسلام للفقر لن يرصد لأنه لا يخلص الأسرة من قبضة الفقر.

9- وفي ضوء هذه القيود، وإلى جانب قياس عدد الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر، حاولت مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق أن تقيّم أثر قروض الصندوق ومنحه بطريقة أشمل وأكثر منهجية (الشكل 2). فقد اختارت أولاً عينة من مشروعات الصندوق التي كانت جارية أو التي أُنجزت في الفترة من عام 2010 إلى عام 2015 كي تُمثل حافظة الأنشطة التي نفذها الصندوق خلال تلك الفترة.

الشكل 2

### النهج المنهجي في مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق



10- وصُممت بالضرورة جميع تقييمات الأثر بعد تنفيذ المشروعات، وبالتالي فقد اعترتها قيود في جودة المجموعة المرجعية وجودة البيانات. ومن بين نحو 200 مشروع من المشروعات التي أُنجزت خلال الفترة 2010-2015، وقع الاختيار على 24 مشروعاً لإخضاعها لتقييمات للأثر من جانب شركاء خارجيين (دراسات متعمّقة) وتم اختيار 14 مشروعاً لتحليلها من جانب موظفي الصندوق (دراسات ضحلة). واختيرت المشروعات في محاولة لتحقيق اختيار يمثل الحافظة في كل الأقاليم<sup>32</sup>.

11- وتم استعراض جميع هذه المشروعات لتحديد المخرجات. وأعدت تقديرات لمتوسط أثر المشروعات في مؤشرات معيّنة عن طريق مقارنة المجموعة التجريبية مع المجموعة المرجعية. وجمّعت بعد ذلك تقديرات أثر المشروعات لتقدير التأثيرات الشاملة والمتوقعة في كل حافظة الصندوق من أجل بيان الأثر المقدر لمشروعات الصندوق في المؤشرات الرئيسية بصورة عامة وحسب نوع المشروع على السواء. واستخدمت هذه النتيجة بعد ذلك لتقدير مجموع عدد المستفيدين من المشروعات التي يدعمها الصندوق.

### ما الذي كشف عنه تقييم الأثر؟

12- استناداً إلى جميع المشروعات المغلقة والجارية خلال الفترة 2010-2015، تبين من التقييم أنه جرى الوصول إلى 139 مليون شخص و24 مليون أسرة. وصُممت مجموعة الأنشطة التي تستهدف هؤلاء المستفيدين لتحقيق تحسينات واسعة في رفاه السكان الريفيين الفقراء. ويشمل المستفيدين 18 مليون مقترض نشط و26.6 مليون مدخر طوعي، ويؤكد ذلك تركيز الصندوق على تعميم الخدمات المالية. وجرى تدريب العديد من المزارعين على الممارسات الزراعية، بما يشمل 4.4 مليون على تكنولوجيات الإنتاج، و1.6 مليون على الإنتاج الحيواني، و1.4 مليون على إدارة الموارد الطبيعية. وعُززت التحسينات في الأنشطة الزراعية، وأفضى

<sup>32</sup> لم يتم الانتهاء من دراستين من بين الدراسات المتعمّقة التي بلغ عددها 24 دراسة في الوقت المحدد وأسُبعدت بالتالي من التحليل.

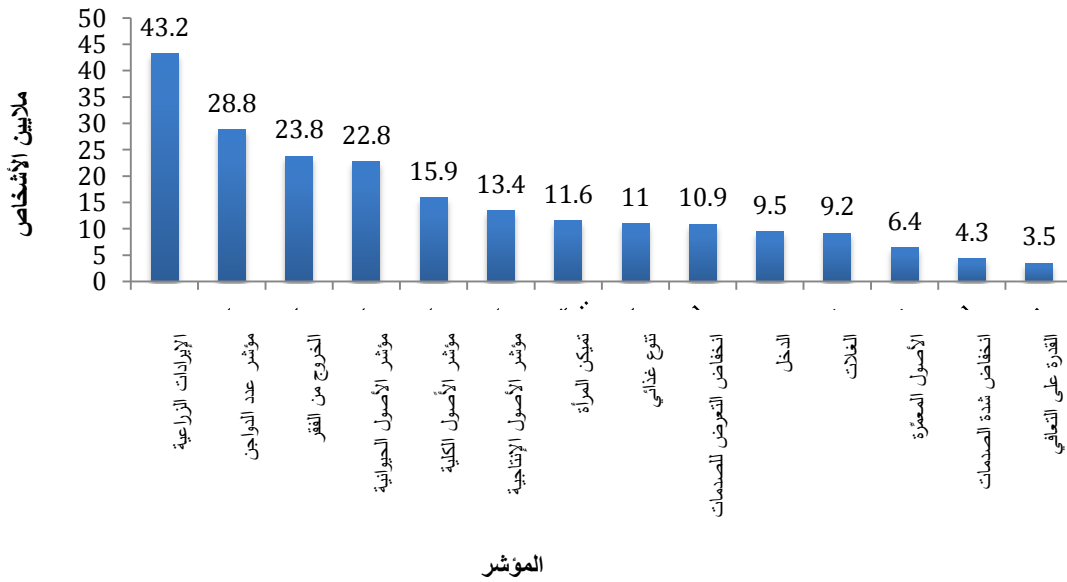


ذلك إلى 5 ملايين هكتار خاضعة لممارسات الإدارة المحسّنة. وتشير البيانات إلى أن استثمارات الصندوق في السكان الريفيين الفقراء تؤدي إلى مخرجات كبيرة.

13- ويتجاوز الشكل 3 المخرجات ليشمل تقديرات آثار حافظة الصندوق. وتشير التقديرات إلى زيادة كبيرة في الإيرادات الزراعية لدى 43.2 مليون مستفيد، ولمس 28.8 مليون مستفيد زيادة في ملكية الدواجن، وسُجلت زيادة في الأصول الحيوانية لدى 22.8 مليون مستفيد. وهناك بطبيعة الحال بعض التداخل في الفوائد بين الأفراد، ولكن النتائج تشير إلى أن الفوائد ملموسة وواسعة الانتشار، ومن المرجح بدرجة كبيرة حصول كل المستفيدين المتوقعين على بعض الفوائد.

الشكل 3

العدد المتوقع للمستفيدين المتأثرين بمشروعات الصندوق، حسب المؤشر، 2010-2015



14- وبالرغم من القيود المرتبطة بقياس عدد الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر، أتاحت مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق تقديرات لهذا المقياس على أساس توزيع مؤشر للأصول مستند إلى ملكية الأصول المعمرّة بين السكان المستفيدين. وباستخدام هذا الأسلوب، تبين أن من المتوقع أن تحدد استثمارات الصندوق من الفقر بما يتراوح بين 5.6 في المائة و9.9 في المائة باستخدام خطوط فقر قائمة على الحدين الفاصلين للمئين الأربعة والمئين الستين لتوزيع الأصول المعمرّة. وتتفق هذه النتائج مع آثار الحد من الفقر التي أشارت إليها تقديرات التقييم الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق (5 إلى 7 في المائة) والتقديرات التي جرى التوصل إليها بشأن أثر برامج التحويلات النقدية في التخفيف من حدة الفقر (3 إلى 7 في المائة). وكما يتبين من الشكل 3، تشير التقديرات إلى تخليص 23.8 مليون شخص من قبضة الفقر.

ما هي الدروس المستفادة؟

15- أتاحت مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع للموارد دروساً هامة ستساعد الصندوق على الدفع قُدماً بجدول أعمال قائم على النتائج:

- (1) ينبغي اختيار تقييمات الأثر المقبلة وتنظيمها على نحو يبسر التعلم ويصل به إلى حدوده القصوى. وينبغي اختيار المشروعات عن قصد في الحالات التي من المرجح أن يتحقق فيها أكبر قدر من التعلم بدلاً من اختيارها عشوائياً لتمثيل حافظة شاملة. وينبغي أن تشمل معايير الاختيار ما يلي: (أ) النهج الابتكارية، (ب) إمكانية توسيع النطاق؛ (ج) وجود ثغرة واضحة في الأدلة؛ (د) الأنماط المشتركة للمشروعات، مثلاً مشروعات سلاسل القيمة التي تنسم بنهج متشابهة في بلدان متنوعة.
- (2) ينبغي أن يركز الصندوق على وضع مجموعة شاملة من المؤشرات التي تُعبر عن الأهداف الاستراتيجية الثلاثة للصندوق وغايته الأوسع. ومن المهم لتعزيز التعلم اختيار المؤشرات وتحليلها على طول السلسلة السببية للمشروع بما يُعبر عن نظرية التغيير التي يستند إليها المشروع.
- (3) يتطلب وضع جدول أعمال لتقييمات الأثر استعراضاً منهجياً للحافظة من أجل فهم الأثر المحتمل للمشروعات الممولة من الصندوق ولتحديد الحالات التي تشوبها ثغرات في أدلة نجاح تلك المشروعات.
- (4) يجب تصميم المشروعات بحيث تشمل أطراً منطقية قوية ونظماً للرصد والتقييم منذ البداية لضمان توضيح نظرية التغيير في كل مشروع، وتحديد المؤشرات المقترحة لتلك النظرية، والإشارة إلى وسائل التحقق منها.
- (5) يجب أن يركز الصندوق على تقييمات الأثر التي تسبق تنفيذ المشروع. وهذا النهج يزيد احتمالات إسناد الأثر بدقة إلى استثمارات الصندوق ويعزز التعلم.
- (6) يجب أن يُعبر جدول أعمال تقييم الأثر في الصندوق عن عملية تشاركية تضم الجهات صاحبة المصلحة المتعددة. ويجب أن يحدّد مسبقاً التعاون بين فرق البحث ووحدات إدارة المشروعات وموظفي الصندوق والمنفذين منذ البداية نظراً لما في ذلك من أهمية حاسمة لنجاح وفعالية تنفيذ المشروع وتقييم الأثر.

16- وتتطوي الدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق على آثار عميقة بالنسبة للصندوق وبالنسبة للطريقة التي يقيس بها آثار استثماراته على السكان الريفيين الفقراء. وأدمج الصندوق هذه الدروس في عمله في فترة التجديد العاشر للموارد (2016-2018) من خلال الموافقة على إطار الفعالية الإنمائية الذي يوسّع تركيز الصندوق على النتائج. ويُعزز إطار الفعالية الإنمائية سلسلة من الإجراءات التي تتراوح بين التدريب ونُظم إدارة النتائج المحسّنة من أجل تعزيز قياس النتائج، وبالتالي تقوية المساءلة والدروس المستفادة من المشروعات. وسوف يساعد هذا النهج الشامل الصندوق على التحسين المستمر وسيتمكن من أن ينفذ مشروعات أفضل وقائمة على الأدلة.

17- ويستعيب إطار الفعالية الإنمائية لفترة التجديد العاشر للموارد عن مؤشر "الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر" بمؤشرات ملائمة مرتبطة بالهدف (عدد الأشخاص الريفيين الفقراء الذين يتم تعزيز حراكهم الاقتصادي) وثلاثة أهداف استراتيجية (عدد الأشخاص الريفيين الفقراء الذين يتحسن إنتاجهم ووصولهم إلى الأسواق وقدرتهم على الصمود) التي بيّنها الإطار الاستراتيجي للفترة 2015-2016. وتتغلب التدابير المختارة على مشاكل مؤشر الفقر لأنها ذات صلة كبيرة بحافظة الصندوق، إذ تُعبر عن أهداف الصندوق الاستراتيجية وغايته، كما أنها محدّدة بشكل عام، ولذلك يمكن أن ترصد الفوائد المتحققة من مجموعة واسعة من المشروعات. وتستند أهداف هذه المؤشرات إلى استعراض منهجي لحافظة الصندوق، أي أنها مرتبطة بما

يقوم به الصندوق في مشروعاته. ويتغلب هذا النهج على البؤرة الضيقة لمؤشر "الأشخاص الذين يتم تخليصهم من قبضة الفقر" ويوفر مستويات مستهدفة بالاستناد إلى استعراض الحافظة بما يضمن تقييم المجموعة الواسعة من آثار الصندوق تقييماً وافياً.

18- وعن طريق المُضي قُدماً في هذا الاتجاه، يتخذ الصندوق إجراءات للنهوض بجدول الأعمال القائم على النتائج الذي شرع فيه قبل عشر سنوات. ولن يكون الصندوق بذلك قادراً فقط على بلورة فهم أفضل لآثار استثماراته، بل سيولّد أيضاً المعرفة التي ستزيد من فعاليته في تعزيز رفاه السكان الريفيين.

## تقرير بشأن التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق ووضعها حتى تاريخه

1- يوفر التقرير وصفا للتقدم المحرز اعتبارا من 30 سبتمبر/أيلول 2016 في تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. ويجري رصد التقدم المحرز مقابل هذه الالتزامات على أساس فصلي من قبل إدارة الصندوق من أجل تحديد المشاكل التي تواجه التنفيذ والتخفيف من آثارها. ومن الجدير بالذكر أن التقارير تشير إلى أن 49 (89 في المائة) من أصل 55 التزاما هي في مسارها المقرر، وستة (11 في المائة) تواجه مشاكل ثانوية تجري معالجتها من قبل الدوائر المسؤولة. وترتبط خمسة من الالتزامات الستة ذات المشاكل الثانوية بالفعالية والكفاءة المؤسستين وواحد بالإطار المالي.

### الجدول 1

#### موجز وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

المجالات	مجموع النتائج المتوخاة	في المسار المقرر (أخضر)	مشاكل ثانوية (أصفر)	مشاكل رئيسية (أحمر)
رؤية الصندوق الاستراتيجية ودوره	1	1 (100%)	-	-
الفعالية والكفاءة التشغيليان	24	24 (100%)	-	-
الفعالية والكفاءة المؤسسيان	21	16 (76%)	5 (24%)	-
نظام قياس النتائج لفترة التجديد العاشر				
لموارد الصندوق	4	4 (100%)	-	-
الإطار المالي	5	4 (80%)	1 (20%)	-
المجموع (نسبة مئوية من الإجمالي)	55	49 (89%)	6 (11%)	-

### الجدول 2

#### هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق: معالم رئيسية مختارة لانخراط الصندوق مع المجلس التنفيذي

مسلك العمل	مجموع المعالم الرئيسية	في المسار المقرر (أخضر)	مشاكل ثانوية (أصفر)	مشاكل رئيسية (أحمر)
الإطار الاستراتيجي (2016-2025)	3	3 (100%)	-	-
نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	5	5 (100%)	-	-
إطار الاقتراض السيادي	3	3 (100%)	-	-
معلومات محدثة في استراتيجية البلدان المتوسطة الدخل	2	1 (50%)	1 (50%)	-
المجموع (نسبة مئوية من الإجمالي)	13	12 (92%)	1 (8%)	-

## الجدول 3

## التقرير المفصل بشأن تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

التصنيف الذاتي من قبل الشعب ذات الصلة: أخضر: في المسار المقرر / أصفر: في المسار المقرر تقريبا / أحمر: ليس في المسار المقرر

ملاحظات	الوضع	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
1 - رؤية الصندوق الاستراتيجية ودوره					
وافق المجلس التنفيذي على الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2016-2025 في فبراير/شباط 2016. وعُقدت ندوتان غير رسميتين للمجلس التنفيذي حول الإطار الاستراتيجي في عام 2015 (30 يونيو/حزيران و7 أكتوبر/ تشرين الأول). وتضمن الإطار الاستراتيجي تعليقات قدمها الممثلون في الندوتين غير الرسميتين، بالإضافة إلى المجموعات الداخلية والخارجية (منظمات المزارعين، والشعوب الأصلية).	أخضر	- ديسمبر/كانون الأول 2015	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	1- عرض الإطار الاستراتيجي لعام 2016 فصاعدا على المجلس التنفيذي، والذي يعكس خطة ما بعد عام 2015 بما في ذلك تركيز منظم على الابتكار، وإدارة المعرفة، وتوسيع النطاق - ولا سيما من جانب الحكومات الوطنية، والمؤسسات المالية الدولية الأخرى - لتحسين استدامة النتائج.	
2 - الفعالية والكفاءة التشغيليتان					
تم عرض إطار تشغيلي جديد بشأن توسيع نطاق النتائج، وتوسع مذكرات مواضيعية لتوجيه توسيع النطاق في المجالات المواضيعية الرئيسية، و10 مذكرات قطرية لتوجيه توسيع النطاق في سياقات قطرية مختلفة على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2015. كما تم توفير التدريب خلال حلقات عمل إقليمية، وأيام التعلم التي نظمتها دائرة إدارة البرامج والتي ستستمر طوال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.	أخضر	- ديسمبر/كانون الأول 2015	دائرة إدارة البرنامج	2- تنفيذ عملية لتوسيع النطاق استنادا إلى مجموعة من الأدوات، والشراكات (بما فيها المؤسسات المالية الدولية)، والمذكرات التوجيهية، والأحداث التدريبية، إضافة إلى إطار تشغيلي جديد يتم إعداده وتوزيعه على المجلس التنفيذي للعلم.	الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق
ويقود الصندوق جهود توسيع النطاق في مجتمع الممارسين في مجال التنمية الزراعية والريفية، والذي يتألف من الجهات المانحة، والمؤسسات، ومراكز الأبحاث، وخبراء توسيع النطاق					

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					المستقلين الذين يتبادلون الآراء حول الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الإنمائي.
	3- 100 في المائة من تقارير تصميم المشروعات تحدد نهجا للابتكار وتوسيع النطاق.	دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	يُدرج توسيع النطاق كمعيار لاستعراض المنح والقروض في لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وخلال عملية ضمان الجودة. كما أنه تصنيف مطلوب للاستثمارات في مرحلة ضمان الجودة، و100 في المائة من تصاميم المشروعات تحدد نهجا للابتكار وتوسيع النطاق.
التكيف مع تغير المناخ	4- 100 في المائة من تقارير تصميم المشروعات تعمّم التكيف مع تغير المناخ.	شعبة البيئة والمناخ	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	التاريخ المستهدف لهذا الالتزام هو ديسمبر/كانون الأول 2018. ومنذ بداية فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات الاستراتيجية القطرية تقوم بتعميم التكيف مع تغير المناخ. يستعرض باستمرار في عملية ضمان الجودة (من قبل مجموعة ضمان الجودة).
	5- تنفيذ خطة من 10 نقاط لتعميم تغير المناخ.	شعبة البيئة والمناخ	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تمت المبادرة بمسالك عمل لكل من النقاط العشر والتي يجري رصدها.
	6- مواصلة توسيع قاعدة الموارد لتمويل أنشطة تغير المناخ، باستقطاب موارد إضافية من أصحاب المصلحة التقليديين والجدد.	شعبة البيئة والمناخ	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم اعتماد الصندوق من قبل الصندوق الأخضر للمناخ. تم تعيين الصندوق الوكالة الرائدة للتجديد السادس الجديد لموارد حساب أمانة مرفق البيئة العالمية وبرنامج الريادي للنهج المتكامل بشأن الأمن الغذائي والصمود في أفريقيا جنوب الصحراء، والذي سيمكن الصندوق من برمجة تمويل متعدد الأطراف لأغراض البيئة والمناخ في ثمانية بلدان

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					أفريقية وتوسيع حافظة مرفق البيئة العالمية بصورة جوهرية.
	7- إجراء استعراض لعمل الصندوق المتعلق بتغيير المناخ، بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.	شعبة البيئة والمناخ	- 2015	أخضر	استُكمل استعراض خارجي لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة من قبل معهد التنمية الخارجية في عام 2015 وتم تقاسم النتائج مع الجهات المانحة لبرنامج التأقلم وممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي. وتم إعداد رد من قبل إدارة الصندوق وتجري حاليا أعمال المتابعة. كما تم أيضا إنشاء مجموعة عمل في عام 2015، قامت بإعداد مقترح للمرحلة الثانية من برنامج التأقلم. وعرض هذا المقترح على المجلس في سبتمبر/أيلول 2016 وتم الاتفاق على أن وثيقة برنامج التأقلم تحتاج للتعديل من أجل المرحلة الثانية. وقدم طلب لتتقيح إطار قياس النتائج من أجل المرحلة الثانية من برنامج التأقلم وإعادة عرضه على المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتمت المصادقة على الوثيقة المتعلقة بتعميم المناخ في برامج الصندوق من قبل المجلس في سبتمبر/أيلول 2016، وسيتم تقديم نسخة محدثة للعلم في أعقاب مؤتمر الأطراف الثاني والعشرين في مراكش.
تحسين الأثر التغذوي	8- 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تشتمل على تقييم للوضع التغذوي وتحدد كيف وفيما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية تتصل بتحسين التغذية.	دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	في المسار المقرر للإيفاء بهذا المؤشر. وتشمل جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تقديرا للتغذية بمساعدة من الفريق المعني بالتغذية في وحدة برمجة العمليات وفعاليتها. في عام 2016، جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية السبعة المعتمدة حتى تاريخه حساسة للتغذية.
	9- 33 في المائة من تقارير تصميم المشروعات حساسة للتغذية (مع أهداف، وتدابير، ومؤشرات صريحة للتغذية).	شعبة السياسات والمشورة التقنية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	في المسار المقرر للإيفاء بهذا المؤشر مع البناء نحو تحقيق هدف التجديد العاشر لموارد الصندوق بمساعدة من الفريق المعني بالتغذية في وحدة برمجة العمليات وفعاليتها. حتى تاريخه، في عام 2016، تعتبر 6 من أصل 9 مشروعات جديدة حساسة للتغذية.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	10- وضع خطة عمل بشأن التغذية، توفر خارطة طريق لها أهدافها وأطرها الزمنية حول كيفية عمل الصندوق من أجل تعميم التغذية، بما في ذلك تجريب مؤشر تنوع النظام الغذائي كجزء من نظام إدارة النتائج والأثر، واستخدام استعراضات منتصف مدة المشروعات.	شعبة السياسات والمشورة التقنية	- منتصف عام 2015	أخضر	استكملت خطة العمل في عام 2015، وهي الآن في مرحلة التنفيذ.
الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص	11- وضع أفضل الممارسات لتوجيه التعاون في المستقبل مع القطاع الخاص؛ وإعداد أدوات مالية جديدة وممارسات تجارية لزيادة واستدامة التمويل المشترك من خلال الاستثمارات الخاصة.	دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم إعداد مذكرة كيفية العمل بشأن تصميم الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص في مشروعات سلاسل القيمة الزراعية ويجري نشرها. كما تم إعداد مجموعة أدوات لتنمية سلاسل القيمة في عام 2015. وتقوم شعبة السياسات والمشورة التقنية بدعم البرامج القطرية والمشروعات عبر الأقاليم الخمسة لدمج النهج والأدوات ضمن تصميم المشروع من أجل استقطاب تمويل إضافي من القطاع الخاص من خلال مشروعات ممولة عن طريق قروض ومنح الصندوق. وقد تم إعداد عرض عن استقطاب التمويل من أجل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة واستخدامه من قبل دائرة إدارة البرامج لأغراض التدريب وتقاسم المعرفة.
	12- زيادة مشاركة القطاع الخاص في المشروعات من خلال آلية الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص وتمويل سلسلة القيمة وتقييم جدواها وفعاليتها.	شعبة السياسات والمشورة التقنية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	في عام 2014، حصلت شعبة السياسات والمشورة التقنية على موافقة المجلس التنفيذي على منحة للصندوق بقيمة 2.3 مليون دولار أمريكي لدعم التوسط في الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص ضمن حافظة الصندوق في خمسة بلدان مختارة في أقاليم مختلفة. وتوجد عناصر من الوصول إلى الأسواق ومشاركة القطاع الخاص في معظم مشروعات الصندوق بدرجات مختلفة. وتظهر نهج الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص بشكل بارز في عدد متزايد من مشروعات تنمية سلاسل القيمة.



مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	13- الالتزام بتلبية أو تجاوز جميع مؤشرات أداء خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة الـ 15.	شعبة السياسات والمشورة التقنية	- 2017	أخضر	جارٍ. واصل الصندوق إحراز تقدم في إطار خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2015 حقق أو تجاوز 11 من المؤشرات الـ 15. والصندوق في المسار المقرر لتحقيق الهدف بحلول نهاية عام 2017.
14- 15 في المائة على الأقل من تصاميم المشروعات ينبغي أن تكون تحويلية جنسانيا (درجة 6)، وأن تحقق 50 في المائة على الأقل التعميم الحنساني الكامل (الدرجة = 5).	دائرة إدارة البرنامج	- جارٍ - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	يُستعرض باستمرار في عملية ضمان الجودة للمشروعات الاستثمارية. وتم وضع تصنيفات ضمان الجودة مع شعبة السياسات والمشورة التقنية ومجموعة ضمان الجودة. والصندوق في المسار المقرر لتحقيق البناء على هدف التجديد العاشر لموارد الصندوق.	
15- إجراء استعراض لتنفيذ سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.	شعبة السياسات والمشورة التقنية	- 2015	أخضر	استكمل استعراض منتصف المدة في عام 2015 وعرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016، مع مشاورات وجهها لوجه مع موظفي الصندوق من جميع أنحاء المنظمة، بالإضافة إلى الفرق المعنية بالقضايا الجنسانية من منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، وعدة ممثلين دائمين. وقد شكلت نتائج استعراض منتصف المدة مسار تعميم المنظور الجنساني المكون من خمس نقاط الذي عرض على فريق إدارة دائرة البرامج. وقد صادق عليها المجلس بالإجماع.	
16- رصد نسبة وقت/تكاليف الموظفين المخصصة لقضايا التمايز بين الجنسين.	مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	- جارٍ - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم وضع منهجية مع مكتب الميزانية وتطوير المنظمة لتحديد التزامات الموظفين والأنشطة ذات الصلة بقضايا التمايز بين الجنسين خلال إعداد الميزانية العادية. وهذه المنهجية هي قيد التنفيذ وسوف تُحسن أكثر ونحن نتعلم منها.	
الانخراط في السياسات على	17- 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تحدد نهجا معينا للانخراط في السياسات	دائرة إدارة البرنامج	- جارٍ - سنويا عن طريق	أخضر	تتطلب الإجراءات التشغيلية بشأن الاستراتيجيات القطرية، التي اعتمدت في أغسطس/آب 2016، إدراج قسم في برنامج

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
المستوى القطري	على المستوى القطري ملائمة لبرنامج الصندوق في كل بلد.		تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		<p>الفرص الاستراتيجية لقطرية يوضح استراتيجية الانخراط في السياسات. كما تتوقع الإجراءات تقييم حوار السياسات في الاستعراض اللاحق لنتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.</p> <p>تدعم شعبة السياسات والمشورة التقنية عملية التصميم لجميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لضمان أنها جميعا تصيغ نهجا للانخراط في السياسات على المستوى القطري، وأن لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات تستعرض جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية قبل تقديمها إلى المجلس التنفيذي.</p> <p>في نهاية سبتمبر/أيلول 2016، تم عرض 7 برامج للفرص الاستراتيجية القطرية على المجلس التنفيذي. وتحدد جميع هذه البرامج نهجا محددًا وملائمًا للانخراط في السياسات على المستوى القطري.</p>
الانخراط في السياسات على المستوى العالمي	18- تحديد الأولويات المؤسسية على مدى ثلاث سنوات للانخراط في مجال السياسات الدولية والاستراتيجيات لمجالات الانخراط ذات الأولوية.	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	<p>تمت المصادقة على الأولويات المؤسسية لعام 2015 من قبل لجنة إدارة العمليات في أواخر عام 2014، والتي انعكست في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق. وفي عام 2015، تم إنشاء شعبة الانخراط العالمي والبحوث ضمن دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وأعقبها شعبة الاستراتيجية والمعرفة والانخراط العالمي في أوائل عام 2016. وتمت صياغة ثلاث أولويات مؤسسية مقترحة للانخراط العالمي، استنادا إلى الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 وبناء على الدروس المستفادة من عمليات الانخراط الأخيرة. وقد تمت المصادقة على هذه الأولويات من قبل لجنة إدارة العمليات في فبراير/شباط 2016، وسوف تغطي فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتتبع هذه</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					الأولويات في الخطة متوسطة الأجل للصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، وضعت شعبة الاستراتيجية والمعرفة والانخراط العالمي في مايو/أيار وثيقة نهج مؤسسية من أجل انخراط الصندوق في السياسات العالمية كي تنتظر فيها لجنة الإدارة التنفيذية بهدف زيادة تعزيز وترشيد جهود الصندوق في هذا المجال. وتحدد الوثيقة كذلك عددا من المنتديات الرئيسية لانخراط الصندوق في الفترة 2016-2017، بالإضافة إلى عدد من التحالفات والشراكات الرئيسية في المضي قدما بجدول أعمال السياسات العالمية للصندوق.
	19- تنفيذ استراتيجية المطبوعات التي تهدف إلى إدارة وتقاسم معارف وخبرات الصندوق بشكل أكثر انتظاما.	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/شعبة الاتصالات	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تنفذ دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، بالتعاون مع شعبة الاتصالات، برنامج نشر مؤسسي استراتيجي يشمل تقرير التنمية الريفية، وسلسلة أبحاث جديدة، ومطبوعات تستند إلى تحليل خبرة الصندوق. وهناك تركيز قوي على التوزيع الاستراتيجي المستهدف. وتقوم دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وشعبة الاتصالات بوضع أدوات توجيه للموظفين، بالبناء على المبادئ التوجيهية القائمة لشعبة الاتصالات بشأن النشر بما يتماشى مع تفويض السلطات، والتي تمكن المدراء من الموافقة على المضمون المنشور. وبالإضافة إلى إصدار مطبوعات استراتيجية محددة، تتم مساعدة جميع الموظفين على جعل أنشطة النشر الخاصة بهم أكثر استراتيجية من أجل الوصول إلى الجمهور المستهدف.
التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	20- 50 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تشتمل على نهج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.	دائرة إدارة البرامج/دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	إدراج مراجع عن نهج التعاون بين بلدان الجنوب في العدد المستهدف من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على مدى فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق من خلال التنسيق الداخلي والفرز السليمين خلال عملية صياغة الموافقة على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتشمل التعليمات

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					التشغيلية الجديدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والنماذج المتعلقة بها قسما مصمما لضمان تقديم تحليل ومناقشة كافيين لفرص الانخراط في التعاون بين بلدان الجنوب باستمرار في كل استراتيجية برنامج قطري (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة). إدراجه باستمرار في استعراض لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات.
الثهج القطرية الأكثر تمايزا	21- عرض استراتيجية بشأن عمل الصندوق في البلدان التي تعاني أوضاعا هشة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها، وتحديد الميزة النسبية للصندوق، وضمان الروابط مع الوكالات والمبادرات الدولية الأخرى (مثل لجنة جدول أعمال الأمن الغذائي العالمي)، وإدراج توصيات تقييم مكتب التقييم المستقل في الصندوق.	دائرة إدارة البرنامج	- ديسمبر/كانون الأول 2016	أخضر	تم عرض نهج الصندوق لوضع استراتيجية للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وتبني الاستراتيجية، التي ستعرض على لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2016، وعلى المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016، على وثيقة النهج. والاستراتيجية متوائمة مع التفكير الدولي والمبادرات الدولية (بما في ذلك البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والخطة الجديدة للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني)، وتم وضعها من خلال مشاورات داخلية مستفيضة. وهي تتضمن توصيات من التقييم المؤسسي لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، ومعلومات ارتجاعية بشأن وثيقة النهج مستلمة من المجلس التنفيذي ولجنة التقييم.
	22- وضع إجراءات للمساعدة التقنية المستردة التكاليف، وتوسيع نطاق أداة المساعدة التقنية المستردة التكاليف للاستجابة لطلبات الدول الأعضاء.	دائرة إدارة البرنامج	- أنجز - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم وضع إجراءات تشغيلية جديدة، وافقت عليها لجنة الإدارة التنفيذية في سبتمبر/أيلول 2016، كنتيجة لعمل الموظفين في الشعب الإقليمية، وشعبة المراقب والخدمات المالية، وشعبة السياسات والمشورة التقنية، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد، ومكتب المستشار العام، ومجموعة ضمان الجودة. ووافقت

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					لجنة الإدارة التنفيذية على مقترح لتقييم تطبيق هذه الإجراءات في غضون ستة أشهر إلى 12 شهرا.
	23- تنفيذ نهج متميزة للعمل في السياقات القطرية المختلفة، وتعزيز ورصد أداء التعاون بين بلدان الجنوب.	دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم وضع استراتيجية للعمل في الدول التي تعاني من أوضاع هشة، بالإضافة إلى تحديث استراتيجية الانخراط مع البلدان المتوسطة الدخل. وسوف تشكل كلا الوثيقتين جزءا من النهج الشامل للعمل في السياقات القطرية المتباينة الذي سيتم إعداده في عام 2017. كما جدد الصندوق أيضا إجراءاته بشأن الاستراتيجيات القطرية لتشمل قياسا أفضل للنتائج والالتزامات المؤسسية الرئيسية، بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.
	24- تقديم معلومات محدثة إلى المجلس التنفيذي عن استراتيجية الصندوق بشأن الانخراط مع البلدان المتوسطة الدخل.	دائرة إدارة البرنامج	- أبريل/نيسان 2016	أخضر	في دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في أبريل/نيسان 2016، تم الاتفاق على أنه سيتم تبني نهج شامل لمعالجة المواضيع المختلفة والتي يعزز بعضها بعضا المتعلقة بالأوضاع الهشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والبلدان المتوسطة الدخل، واللامركزية، مع خطة لإعداد وثيقة واحدة توضح كيف أن هذه المواضيع مترابطة وتركز على نهج الصندوق في تصميم العمليات لتناسب السياق القطري. وقدم عرض عام عن النهج الشامل إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016 للعلم. وسوف يتم تقاسم وثيقة توحيد التوجهات والخطة المستقبلية في المجالات الأربعة (بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي) مع الدول الأعضاء في مايو/أيار 2017 كي تستنير بها المداورات الموضوعية للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، كما سيتم تقاسمها مع المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2017.
	25- دعم المجلس التنفيذي في تحديد وتنفيذ طرق لتحسين نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.	دائرة إدارة البرنامج	- 2016	أخضر	في الاجتماع المنعقد في 10 يونيو/حزيران لمجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء التابعة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					<p>للمجلس التنفيذي، وافق الأعضاء على خطة إدارة الصندوق لاستعراض معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء من خلال نهج يتألف من مرحلتين. خلال المرحلة الأولى (يونيو/حزيران-ديسمبر/كانون الأول 2016) سوف تستعرض إدارة الصندوق تشكيلة متغيرات المعادلة، بينما ستعمل إدارة الصندوق في المرحلة الثانية (يناير/كانون الثاني-أبريل/نيسان 2017) على الأسس المرتبطة بالمتغيرات. وفي اجتماع مجموعة العمل المنعقد في 20 سبتمبر/أيلول 2016، قدمت إدارة الصندوق تحليلاً للمتغيرات المحتملة التي يمكن أن تزيد من التركيز على الفقر الريفي في المعادلة. وتحقيقاً لهذه الغاية، صادقت مجموعة العمل على اقتراح لإدراج مؤشر للضعف. وأكدت مجموعة العمل أيضاً على دعمها لاستبعاد متغير تقييم السياسات والمؤسسات القطرية من مكون الأداء القطري للمعدلة، وصادقت على اقتراح إدارة الصندوق لضم عناصر تقييم السياسات والمؤسسات القطرية ذات الصلة في تقييم منقح لأداء القطاع الريفي. وسوف تعرض إدارة الصندوق وثيقة نهج على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 تعكس العمل المنجز بشأن استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.</p>
<b>3 - الفعالية والكفاءة المؤسسيات</b>					
مواصلة تعزيز نموذج وأدوات تنفيذ العمليات	26- استهداف نسبة تمويل مشترك وسطية قدرها 1:2.1 ورصد والإبلاغ عن الأداء حسب مصدر التمويل المشترك (محلي، دولي، عام أو خاص) ونوع البلد (بلدان متوسطة الدخل أو بلدان منخفضة الدخل).	دائرة إدارة البرنامج/ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	- جار - سنويا عن طريق تقرير الإنمائية للصندوق	أخضر	سيتم تطبيق النسبة المستهدفة في الفترة 2016-2018. وسوف يستخدم نظام المنح والمشروعات الاستثمارية كمصدر للمعلومات.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	27- إعداد نهج تشغيلي لتعبئة التمويل المشترك.	دائرة إدارة البرنامج/ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	- جار - سنويا عن طريق تقرير الإنمائية للصندوق	أخضر	تم نشر الوثائق التي تحدد عملية التمويل المشترك.
	28- رصد والإبلاغ عن أداء إدارة المعرفة.	دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الإنمائية للصندوق	أصفر	النقاش جارٍ، والإبلاغ عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق في عام 2016. تم وضع عدة آليات بالفعل لرصد تنفيذ إدارة المعرفة في مشروعات القروض والمنح، بما في ذلك الإشراف، وتحليل تقارير وضع المشروعات والمنح. وتضع سياسة تمويل المنح في الصندوق الجديدة تركيزاً قوياً على ضمان أن المعرفة المتولدة من خلال الأنشطة الممولة بالمنح يتم الاستفادة منها ونشرها بصورة منهجية. وقد أدرج مؤشران في إطار نتائج سياسة المنح من أجل رصد: (1) النسبة المئوية للمنح التي لها خطة وميزانية لإدارة المعرفة في مرحلة ضمان الجودة؛ (2) النسبة المئوية للمنح الحاصلة على درجة 4 أو أفضل بالنسبة لإدارة وتقاسم المعرفة في تقارير وضع المنح. وضعت شعبة الاستراتيجية والمعرفة والانخراط العالمي خطة عمل من أجل تنفيذ إدارة المعرفة خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، من أجل الموافقة عليها من قبل لجنة إدارة العمليات. وأحد المخرجات هو وضع منهجية لتقييم الإبلاغ عن تنفيذ إدارة المعرفة. وسينجز هذا في بداية عام 2017 (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
	29- استعراض/تقييم الحضور القطري، بعد تنفيذ تحديث سياسة الحضور القطري واستراتيجيته للفترة 2014-2015.	دائرة إدارة البرنامج	- 2017	أخضر	بعد التحديث الذي قدم إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 بشأن الحضور القطري، واستنتاجات وتوصيات التقييم المؤسسي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن تجربة اللامركزية في الصندوق، يتم وضع خطة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					مؤسسية للامركزية من أجل فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعدها، وسوف تعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وبناء على الدروس المستفادة من تجربة اللامركزية في الصندوق، سيتم عرض نهج أكثر تماسكا وتجانسا للحضور القطري للصندوق.
	30- إنشاء 10 مكاتب قطرية جديدة ليصل العدد الإجمالي إلى 50 مكتبا، وحسب الاقتضاء، إجراء تعزيز استراتيجي للموظفين، بما في ذلك انتداب مديري البرامج القطرية، من خلال نهج ليس له آثار على الميزانية، من أجل دعم تصميم المشروعات وتنفيذها بشكل أفضل، والانخراط في وضع السياسات وتحقيق الأثر.	دائرة إدارة البرنامج/ دائرة خدمات المنظمة	- نهاية عام 2018 - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق	أخضر	العدد الحالي للمكاتب القطرية العاملة هو 40 مكتبا؛ وتم افتتاح ثلاثة مكاتب جديدة في الصين، وكوت ديفوار، والمغرب خلال عام 2016. وتركز الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق الجديدة، التي عرضت على المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2016، على تدعيم وتعزيز المكاتب القائمة، وافتتاح عدد صغير من المكاتب الجديدة وإغلاق بعض المكاتب القطرية غير المستخدمة، للوصول على المدى الطويل إلى حالة ثابتة تضم حوالي 45 مكتبا قطريا. مع تنامي قوة العمل العالمية، من الضروري بناء القدرات والتطوير الوظيفي لموظفي المكاتب القطرية للصندوق (الدوليين والوطنيين). وتعين المخصصات على النحو المبين في الخطة المؤسسية للامركزية لضمان حصول الموظفين على القدرات التقنية والإدارية والحافز للإنجاز. على الرغم من أن التقييم المؤسسي للامركزية أظهر أنها لا يمكن أن تكون من غير أثر على التكلفة، سوف تستمر إدارة الصندوق في تنفيذ تدابير الكفاءة التكاليفية، مثل التخلص من التداخلات في المقر، للحد من التكاليف الإضافية المرتبطة بتنفيذ الخطة المؤسسية للامركزية. (وحدة الدعم الميداني، دائرة إدارة البرامج).
	31- إجراء المزيد من التحسينات لنظام ضمان الجودة،	مجموعة ضمان الجودة	- جار	أخضر	تم إعادة هيكلة وحدة ضمان الجودة والمنح في أكتوبر/تشرين



مجالات الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	لتعزيز جودة المشروعات عند الإدراج.		- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للسندوق		<p>الأول 2015، وانضم إليها رئيس جديد لمجموعة ضمان الجودة وأخصائي في ضمان الجودة في سبتمبر/أيلول 2015. تعمل مجموعة ضمان الجودة على مواصلة تطوير عمليات استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والقروض والمنح في مرحلة المذكرة المفاهيمية (لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات) ومرحلة التصميم النهائية (ضمان الجودة)، لضمان الاستمرارية وتعزيز التعلم. كما يتم أيضا تعزيز الروابط بين لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وتعزيز الجودة، وضمان الجودة بالاشتراك مع شعبة السياسات والمشورة التقنية. ويتابع نظام حفظ سجلات ضمان الجودة توفير منصة لتقاسم المعرفة وتدفقات العمل المبسطة، ويتم تطويره ليشمل المنح وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية بالإضافة إلى القروض، ولربط المراحل الثلاث لعملية تصميم المشروعات: المذكرات المفاهيمية في مرحلة لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، والتصميم الكامل في مرحلة تعزيز الجودة، والتصميم النهائي في مرحلة ضمان الجودة.</p> <p>فيما يتعلق بالمنح، على الرغم من أن سياسة تمويل المنح الجديدة وإجراءاتها دخلت حيز النفاذ بالكامل في يناير/كانون الثاني 2016، إلا أن تنفيذها بدأ في يوليو/تموز 2015 مع موافقة لجنة الإدارة التنفيذية على المذكرة التوجيهية الاستراتيجية بشأن المنح لعام 2016؛ وتمت الموافقة على المذكرة التوجيهية الاستراتيجية بشأن المنح لعام 2017 من قبل لجنة الإدارة التنفيذية في يونيو/حزيران 2016.</p> <p>وكجزء من تنفيذ سياسة وإجراءات المنح، تشجع عملية ضمان الجودة بشكل منهجي الاختيار التنافسي لمتلقي المنح وإيلاء انتباه أكبر لإدارة المعرفة والتعاون المشترك بين الشعب.</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	32- تقديم سياسة جديدة بشأن المنح إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها، والتي سيتم تنفيذها في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق.	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	- أبريل/نيسان 2015	أخضر	تمت الموافقة على سياسة تمويل المنح الجديدة من قبل المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015 (مجموعة ضمان الجودة). وبدأت مجموعة ضمان الجودة تنفيذ السياسة والإجراءات الجديدة ابتداء من يوليو/تموز 2015 مع موافقة لجنة الإدارة التنفيذية على المذكرة التوجيهية الاستراتيجية بشأن المنح لعام 2016. كما أن هذا النهج الاستراتيجي بشأن المنح جزء لا يتجزأ من الخطة متوسطة الأجل للفترة 2016-2018. (مجموعة ضمان الجودة) (دائرة إدارة البرامج)
	33- استعراض وتمديد استراتيجية الشراكات في الصندوق في التجديد العاشر لموارد الصندوق؛ وتوفير التدريب بشأن بناء الشراكات، وتفعيل الأدوات التي يتم إعدادها في إطار الاستراتيجية وإدماج بناء الشراكات في عمليات العمل الأساسية.	مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	- نهاية عام 2018 - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم تمديد ولاية مجموعة العمل التقنية المشتركة بين الدوائر المعنية بإرساء علاقات الشراكة لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، تحت توجيه لجنة إدارة العمليات. وتم حتى الآن تنظيم دورتين تدريبيتين خلال عام 2016.
تعزيز الإدارة المالية والقدرة على تقييم المخاطر	34- استخدام نظام مصمم خصيصا لقياس التكاليف الكاملة لعمليات العمل الرئيسية من خلال تخصيص تكاليف الموظفين بشكل أكثر دقة في الأنشطة الأساسية.	مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	إحدى الأدوات الرئيسية التي تم تطويرها لمساعدة إدارة الصندوق على مراقبة التكاليف نظام مصمم خصيصا، تمت تجربته خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، بوضوح تكلفة القيام بعمليات وأنشطة عمل رئيسية. وبالنسبة لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، تركز مجموعة عمل مشتركة بين الدوائر تقديما بشأن التحول من المجموعات إلى ركائز إيصال النتائج الاستراتيجية، والتي ستتابع تنقيح النهج عن طريق تقدير تكاليف المخرجات المؤسسية المحددة بعناية. وفي هذا النهج الانتقالي، ستبين الميزانية المقترحة لعام 2017 التكاليف بحسب فئات مخرجات واسعة.
	35- تعزيز قدرات الإدارة المالية للصندوق وعمليات الإشراف، مع الأخذ بعين الاعتبار إطار الافتراض السيادي. وبصفة خاصة، تشكيل إدارة مخاطر	دائرة العمليات المالية	- نهاية عام 2015 - سنويا عن طريق تقرير الفعالية	أخضر	تم شغل وظائف موظف إدارة المخاطر والامتثال، وموظف سيولة التدفقات النقدية. يجري استعراض إدارة استثمار الأموال التكميلية. وتم عقد

مجالات الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	معززة، والتنبؤ بالتدفقات النقدية، وإدارة الأموال التكميلية لمواجهة التحديات المتزايدة لتوسيع نطاق نموذج تعبئة الموارد المتعدد الأساليب الذي يلتزم به الصندوق.		الإمائية للصندوق		<p>مشاورات بين الصندوق (دائرة العمليات المالية) والبنك الدولي، ومع منظمة الأغذية والزراعة للاستفادة من مدخلات إمكانيات وخبرة تجميع الأموال في ولاية استثمارية شاملة. وإدخال نظام فليكسكيوب ومستودع البيانات يزيد من تعزيز قدرات النظام والإبلاغ. (دائرة العمليات المالية-شعبة المراقب والخدمات المالية/شعبة خدمات الخزنة).</p> <p>لقد تم إعادة هيكلة شعبة خدمات الخزنة وتعزيزها بإضافة وحدة التخطيط والتحليل المالي. وسوف تعزز العملية الحالية لإعادة تنظيم شعبة المراقب والخدمات المالية قدرات الإدارة المالية والإشراف.</p> <p>ولزيادة تعزيز دائرة العمليات المالية، تم تقسيم شعبة المراقب والخدمات المالية إلى شعبتين جديدتين: (1) شعبة المحاسبة والمراقب المالي؛ (2) شعبة خدمات الإدارة المالية.</p> <p>سوف يساعد الهيكل الجديد لدائرة العمليات المالية الدائرة على مواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص التي يوفرها النموذج المالي المتطور للصندوق. كما سيهيئ الهيكل الجديد دائرة العمليات المالية لأن تصبح شريك أعمال مالية أكثر قوة واستراتيجية مع دوائر وشعب الصندوق، ولا سيما دائرة إدارة البرامج.</p> <p>إدخال نظام فليكسكيوب (FLEXCUBE) ومستودع البيانات سوف يزيد من تعزيز قدرات النظام والإبلاغ والإشراف الفعال لكل من بيانات القروض والمنح والمساهمات (الإبلاغ عن مساهمات تجديد الموارد والأموال التكميلية).</p> <p>اعتباراً من عام 2016، الصندوق هو منظمة الأمم المتحدة الأولى التي يتم تقييمها بشكل إيجابي بشأن جميع الركائز السبع المطلوبة وفقاً للمعايير الجديدة للجنة التقييم. وهذا يسمح بتكوين درجة أعلى من الاعتماد على إجراءات</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					الصندوق، ومراجعة حسابات المشروعات، والمراجعة الخارجية. ويرحب الصندوق أيضا بإمكانية أشكال جديدة للتمويل، بما في ذلك المنتجات المختلطة، نظرا إلى تقييم الأدوات المالية.
	36- رصد الإدارة المالية للصندوق، بما في ذلك تطبيق اللامركزية في نقل وظائف التمويل إلى المكاتب القطرية للصندوق، والإشراف على الإدارة المالية للمشروعات، وضمان موارد كافية من أجل إشراف مالي متين تخصص من خلال عملية وضع الميزانية.	دائرة خدمات المنظمة، مكتب الميزانية وتطوير المنظمة، دائرة العمليات المالية، دائرة إدارة البرنامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	ينبغي تحديد الخطة الشاملة للامركزية، ولا سيما طبيعة ومدى اللامركزية في الإدارة المالية، بما في ذلك المساءلة الرسمية. في سبتمبر/أيلول 2016، نشر مكتب التقييم المستقل في الصندوق مسودة استعراض لتجربة اللامركزية في الصندوق. وقدمت جميع الشعب تعليقات عليه. وسوف يكون هذا مدخلا قيما لدائرة خدمات المنظمة، ودائرة إدارة البرامج وهما تقودان العمل لوضع خطة اللامركزية بدعم من مكتب الميزانية وتطوير المنظمة. وينبغي وضع نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم هذه العملية. ستعمل وحدة الدعم الميداني مع مكتب الميزانية وتطوير المنظمة، ودائرة العمليات المالية لتحقيق المزيد من اللامركزية بنقل وظائف الميزانية إلى المكاتب القطرية للصندوق بما يتماشى مع الاستراتيجية المؤسسية بشأن اللامركزية. هناك برنامج رائد في إقليم آسيا والمحيط الهادي يحرز تقدما، ويجري بحث الخيارات بالنسبة لإقليم ثانٍ. لقد بدأ العمل في إعادة تنظيم دائرة العمليات المالية، وإنشاء شعبة خدمات الإدارة المالية، ونقل الإشراف المالي من دائرة إدارة البرامج إلى دائرة العمليات المالية، واعتماد الخبراء الاستشاريين، ويجري التنفيذ بدعم من دائرة العمليات المالية وشعبة الموارد البشرية.
الإدارة الاستباقية للموارد البشرية	37- تحسين التوازن بين الجنسين، وخاصة في الرتبة ف-5 وأعلى، وضمان استمرار التركيز على التوزيع	شعبة الموارد البشرية	- جار - سنويا عن طريق	أصفر	من بين وظائف نواب الرئيس المساعدين، 50 في المائة تشغلها نساء، و66.7 في المائة من فريق الإدارة العليا ينتمون

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	الجغرافي المنصف في التعيين.		تقرير الفعالية الإئتمانية للصندوق		<p>إلى دول أعضاء في القائمتين باء وجيم. ونسبة قوة العمل (المدراء، والموظفون الفنيون، والخبراء الاستشاريون) التي تنتمي إلى دول أعضاء في القائمتين باء وجيم هي 46.3 في المائة.</p> <p>النسبة الإجمالية للنساء في الوظائف من الرتبة ف-5 وما فوق هي 26.5 في المائة.</p> <p>يتم صياغة خطة عمل للتمايز بين الجنسين لمكان العمل في الصندوق، والتي ستدعم التزامات الصندوق في ظل خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.</p> <p>تم تعميم المسائل الجنسانية والتنوع في سياسات الموارد البشرية وفي إطار الكفاءات المؤسسية.</p> <p>تم إدخال حصص للجنسين والتنوع في عمليات التوظيف التنافسية.</p> <p>يستعرض مجلس التعيين والترقيات كل توصية للجنة المقابلات لضمان مراعاة التوازن المؤسسي بين الجنسين وسياسات التنوع الجغرافي.</p> <p>يتم تنظيم دورات للتوعية بالقضايا الجنسانية، وبرامج لتطوير الإدارة للموظفين والمدراء. ويشمل التدريب والاعتماد المخصصين لأعضاء لجنة المقابلات بشأن مهارات إجراء المقابلات المستندة إلى الكفاءة عناصر تتعلق بأساليب إجراء المقابلات المراعية للاعتبارات الجنسانية.</p>
	38- استعراض مستمر لسياسة الموارد البشرية وتبسيط نظم الموارد البشرية لضمان أمثل فعالية وكفاءة.	شعبة الموارد البشرية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإئتمانية للصندوق	أخضر	<p>استعراض سياسة الموارد البشرية مستمر، ولا سيما في ضوء التغيرات الجارية لشروط الخدمة لموظفي الفئة الفنية والفئة الأعلى وفقا لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة. وبالالتزام بالجدول الزمني الذي أوصت به الجمعية العامة، تم إدخال</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					<p>المرحلة الأولى المتعلقة بإعادة التوطين، والنقل، والبدلات الميدانية وذلك اعتباراً من 1 يوليو/تموز 2016؛ على أن يتم تنفيذ الشريحة الثانية التي تتطوي على اعتماد سلم رواتب موحد والبدلات ذات الصلة في 1 يناير/كانون الثاني 2017؛ أما التغييرات المتبقية، المتعلقة بمنح التعليم، فهي حالياً قيد المناقشة. وتستمر الحملات الإعلامية الواسعة لضمان الإيصال الفعال للأحكام الجديدة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين سواء في مقر الصندوق أو في المكاتب القطرية للصندوق. والعمل جارٍ لتحسين تصميم إجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية وإمكانية الوصول إليها من خلال محرك بحث مصمم خصيصاً.</p> <p>انطوى تنفيذ قرارات قرار الجمعية العامة على تغيير جوهري في أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وأتاح فرصة جيدة لشعبة الموارد البشرية لإجراء استعراض شامل لممارسات الموارد البشرية في أتمتة ودمج مختلف النماذج الإلكترونية. وتشمل الوظائف الجديدة بوابة تطبيقات على شبكة الإنترنت، ونظام توظيف متكامل، وتطبيقات خدمة ذاتية متاحة للموظفين من الفئة الفنية لتقديم طلبات للحصول على منح التعليم، وإجازة زيارة الوطن، وكشف الرواتب الآلي لحساب وصرف مدفوعات النقل، والبدلات الميدانية، ومستحقات نهاية الخدمة. والعمل مستمر أيضاً على تعزيز نظام اختيار الخبراء الاستشاريين، وإدارتهم، وتقييمهم، وعلى رابطة ببنية جديدة مع الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة لتبادل المعلومات. (دائرة خدمات المنظمة)</p>
	39- تعزيز سياسات الموارد البشرية والدعم لزيادة الحضور القطري.	شعبة الموارد البشرية	- جار	أخضر	يتم استعراض السياسات والنظام مع التركيز على المكاتب القطرية للصندوق.

مجالات الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
			- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		<p>التنقل: يجري حاليا تجربة برنامج للتنقل المنظم في دائرة إدارة البرامج بهدف تشكيل عملية تنقل وظيفي وجغرافي تدار على نحو فعال، وذلك تمشيا مع خطط اللامركزية في الصندوق وكجزء من الاحتياجات المتطورة للصندوق، وهو يتقدم نحو زيادة الحضور القطري. ومعظم فرص التنقل الابتكارية هذه متاحة لموظفي المكاتب القطرية للصندوق لتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف، وخبرات جديدة داخل وعبر الدوائر، والوظائف، ومراكز الخدمة.</p> <p>العمل مستمر بشأن استعراض شامل واقتراح من أجل تطبيق اللامركزية فيما يتعلق بالقضايا المتصلة بالموارد البشرية في المكاتب القطرية للصندوق.</p> <p>التطوير الوظيفي: كجزء من الجهود للمضي قدما في التطوير الوظيفي للموظفين الوطنيين، أدخل الصندوق برنامجاً رائداً لإحالات التطوير لموظفي الفئة الفنية الوطنيين. وقد نفذت شعبة الموارد البشرية أيضا برنامج إطار للتطوير الوظيفي لتوجيه الموظفين في تطوهم المهني. وقد تم إطلاق الإطار خلال الاجتماع العالمي للموظفين في فبراير/شباط 2016 وحضر موظفون من مكتب التقييم المستقل في الصندوق دورات مواضيعية محددة.</p> <p>التدريب: يبقى تدريب موظفي المكاتب القطرية أولوية في الصندوق. ويستمر تقديم الدورات وجها لوجه في مواقع تابعة للمكاتب القطرية عن مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل: إدارة التوتر والصراع، وبناء الفرق، وإدارة فرق صغيرة ونائية، ومهارات إجراء المقابلات وتقديم العروض، والتحدث المرتجل. وركز الاستعراض الذي أنجز مؤخرا للتدريب اللغوي في مقر الصندوق على زيادة فرص موظفي المكاتب القطرية والسماح لهم بالاستفادة من دروس التعلم الإلكتروني واللغة الافتراضية</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					التي توفرها شركة مهنية رائدة في مجال تقديم الدورات اللغوية. (دائرة خدمات المنظمة)
	40- تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، بما في ذلك مواصلة الاستعاضة عن الموظفين التقنيين بالخبراء الاستشاريين.	مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق	أخضر	تم الانتهاء من استعراض وظيفي لعملية الخطة الاستراتيجية لقوة العمل وقدرات تطوير المنظمة في الصندوق، وتحديد الاحتياجات اللازمة لتعزيزها وتنفيذها المقترح كجزء من الخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2017.
تحديث الاتصالات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	41- تعزيز أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات العمل المبسطة.	شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق	أخضر	تواصل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعم وتوجيه المبادرات الرامية إلى تبسيط عمليات الصندوق. في عام 2016، انتهت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تنفيذ حلول محسنة لـ39 من المكاتب القطرية للصندوق لضمان عمل الموظفين بشكل آمن وفعال بغض النظر عن موقع عملهم. ونشرت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضا حلا للإدارة على جهاز نقال يمكن الموظفين من الاحتفاظ بالإنجابية على الأجهزة النقالة. ويجري العمل على مبادرتين مؤسستين هامتين من شأنهما تبسيط العمليات المؤسسية بشكل كبير وهما تسييران في المسار المقرر. المبادرة الأولى، وهي نظام إدارة النتائج التشغيلية، ستجعل الصندوق منسجما مع معايير المصارف الإيمائية المتعددة الأطراف الأخرى، وتكسبه كفاءات، مثل أتمتة رصد النتائج في الوقت الحقيقي من أي مكان وتبسيط الإبلاغ عن النتائج. والمبادرة الثانية، بوابة عملاء الصندوق، ستوفر للمقترضين والمثقلين لتمويل الصندوق إيصال خدمات محسنة، وتقصير زمن الدورة، وتحسين الرؤية والوصول إلى البيانات، في حين ستقصر دورة صرف القروض والمنح، وتحسن إدارة عمليات القروض والمنح، وتكون بمثابة الواجهة الأمامية للعديد من العمليات التجارية التي يقوم بها الصندوق



مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					مع الشركاء الخارجيين. (دائرة خدمات المنظمة) إن تنفيذ بوابة المقترضين الجديدة للصندوق، وهي مبادرة متعددة الشعب، سوف تجلب أيضا ميزة استراتيجية هامة للصندوق وهو يسعى لتمييز نفسه كشريك تمويل مختار في قطاع التنمية. (دائرة العمليات المالية)
تعزيز أنظمة التوريد وإدارة المرافق والسفر	42- تفعيل المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد المؤسسي والعقود المؤسسية.	شعبة الخدمات الإدارية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	صدرت المبادئ التوجيهية المنقحة للعقود المؤسسية في الفصل الأول من عام 2013، وصدرت المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد المؤسسي في الفصل الرابع من عام 2015. ويتم رصد العقود المؤسسية بانتظام لضمان الامتثال للمبادئ التوجيهية للعقود المؤسسية. وقد تم تنفيذ تفويض السلطة لمدرء الشعب للقيام بالتوريد منخفض القيمة ويجري رصد الاستخدام بصورة وثيقة. وفي أعقاب تنفيذ تفويض السلطة إلى مدرء الشعب، تتحرى شعبة الخدمات الإدارية الآن تيسير إعادة تفويض السلطة إلى مكاتب قطرية مختارة لإجراء توريد منخفض القيمة بما لا يتجاوز 10 000 يورو. (شعبة الخدمات الإدارية)
	43- تجديد شهادة القيادة في تصميم الطاقة والتصميم البيئي على المستوى الذهبي أو أعلى.	شعبة الخدمات الإدارية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	في أعقاب تقديم مستندات طلب تجديد شهادة القيادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي، مُنح الصندوق المستوى البلاتيني من هذه الشهادة لإدارته وصيانته للمباني القائمة، وأصبح بذلك أول كيان للأمم المتحدة يصل إلى أعلى مستويات هذه الشهادة. وسوف تواصل شعبة الخدمات الإدارية رصد الامتثال للشهادة، بما في ذلك مواعمة ودمج المزيد من متطلبات القيادة في مجال الطاقة والتصميم البيئي/التخضير في العقود مع الموردين، لكي يكون الصندوق على كامل الاستعداد لإعادة محتملة لإصدار الشهادة في عام 2020. وتنظم اجتماعات شهرية للتخضير دعما لهذه العملية.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					وبالإضافة إلى ذلك سيستضيف الصندوق الاجتماع السنوي لفريق الأمم المتحدة لإدارة القضايا المعني بإدارة الاستدامة. وبما يتماشى مع مفهوم الرصد، وخفض والتعويض عن الانبعاثات، قام الصندوق بالتعويض عن الانبعاثات التي لا يمكن تجنبها لعام 2014 وبلغ مركز الحياض المناخي في الدورة الحادية والعشرين لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (مؤتمر الأطراف 21). (شعبة الخدمات الإدارية)
	44- تعزيز نظام السفر عن طريق تبسيط العمليات.	شعبة الخدمات الإدارية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق	أخضر	تعزيز نظام السفر الذي انطوى على تنفيذ كفاءات جديدة (على سبيل المثال، رابط مؤتمت بين وحدات السفر ووحدة دفع الرواتب) خلال عام 2016 باستخدام الميزانية الرأسمالية. كما أدخلت كفاءات أخرى عن طريق العقد الجديد لإدارة السفر. وبالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق عملية إصدار بطاقات السفر اللامركزية في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي (دولة بوليفيا المتعددة القوميات، والبرازيل، وغواتيمالا، وبيرو)، وإقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية (إثيوبيا، وكينيا، وموزامبيق، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وزامبيا)، وإقليم أفريقيا الغربية والوسطى (غانا). ومن المزمع تنفيذ النظام في مكاتب قطرية إضافية مختارة. (دائرة خدمات المنظمة)
التسيير	45- دعم الأفرقة العاملة المعنية بالمشاورات المشتركة للأعضاء من جميع القوائم للنظر في التسيير والإبلاغ عن نتائج مداولاتها وأي توصيات بشأنها إلى الدورة الأربعين لمجلس المحافظين في عام 2017.	مكتب سكرتير الصندوق	- 2017 - الإبلاغ المنتظم إلى المجلس التنفيذي	أخضر	أنشئت مجموعة العمل المعنية بقضايا التسيير في فبراير/شباط 2015. ومنذ اجتماعها الأول في 14 أبريل/نيسان 2015، والذي انتخب فيه رئيس ونائبي رئيس (الرئيس: الأرجنتيين، ونائبا الرئيس: إندونيسيا والمملكة المتحدة)، عقدت مجموعة العمل خمسة اجتماعات إضافية، بالإضافة إلى عدة اجتماعات ومشاورات غير رسمية مع القوائم وإدارة الصندوق. وثقت مداولات مجموعة العمل في تقارير توليفية للاجتماعات

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					<p>عرضت على مجموعة العمل، بالإضافة إلى تقارير مرحلية عرضت على المجلس التنفيذي.</p> <p>تأسيسا على التقرير المقدم من قبل الخبير الاستشاري الدولي المتخصص في التسيير في أبريل/نيسان 2016، ناقشت مجموعة العمل عدة مقترحات متعلقة بنظام القوائم والمسائل المتعلقة بتجديدات الموارد في الصندوق، وتوصلت إلى توافق في الآراء حول بعض قضايا تجديد الموارد. وهناك حاجة إلى مزيد من النقاش حول نظام القوائم.</p> <p>سوف تجتمع مجموعة العمل مرة أخرى لوضع اللمسات الأخيرة على تقريرها الذي سيرعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 لإحالته إلى الدورة الأربعين لمجلس المحافظين في فبراير/شباط 2017.</p>
الكفاءة الإدارية	46- تحسين نسبة نفقات برنامج القروض والمنح إلى النفقات الإدارية الفعلية إلى 2:8 بحلول عام 2018 ومواصلة الجهود لتحسين كفاءة نموذج العمل.	مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	<p>كما ورد في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، يمكن للصندوق أن ينظر في المزيد من الاقتراض، شريطة أن يكون على أساس أثر محايد على الميزانية الإدارية، إلى ما يصل إلى برنامج قروض ومنح بقيمة 3.5 مليار دولار أمريكي. وسوف يحدد نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء تخصيص جميع الموارد المبرمجة، وسيجري الاضطلاع بجميع عمليات الاقتراض اللازمة لتحقيق برنامج قروض ومنح بقيمة أكبر من 3.0 مليار دولار أمريكي على أساس الأثر المحايد على الميزانية الإدارية.</p> <p>كجزء من جهود زيادة الكفاءة في نموذج العمل، تم وضع هدف إجمالي لبرنامج القروض والمنح قدره 3.2 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، و1.5 مليار دولار أمريكي لعام 2017 في سياق الحد الأدنى من الزيادة في الميزانية المقترحة لعام 2017.</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
					وكما تم الاتفاق عليه مع المجلس التنفيذي، سيرصد الصندوق نسب كفاءة متعددة للنفقات الإدارية لبرنامج القروض والمنح وبرنامج العمل، فضلا عن حافظة تدار على أساس كل دولار من الإنفاق من أجل نظرة شاملة أكثر اكتمالا. يواصل استعراض إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق رصد مؤشرات المستوى 5 من الكفاءة وتحري تدابير إضافية للمستقبل في سياق ركائز الإطار الاستراتيجي.
<b>4 - نظام قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق</b>					
	47- تقديم تقرير إلى المجلس التنفيذي بشأن الأداء مقابل مؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، بما في ذلك رصد التقدم المحرز في مجال توسيع النطاق.	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق	أخضر	يتم الإبلاغ عن الأداء مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج والالتزامات تجديد الموارد سنويا من خلال تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق.
	48- الاتفاق مع المجلس التنفيذي على أي تحديثات لإطار قياس النتائج، استنادا إلى النتائج الناشئة من التجديد التاسع لموارد الصندوق، واستعراض منتصف المدة للتمايز بين الجنسين، ونتائج التقييمات الأخرى، وإطار أهداف التنمية المستدامة المعتمد.	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- نهاية عام 2015	أخضر	يتم وضع مقترح من أجل تحديث إطار قياس النتائج من قبل دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، مع الأخذ في الاعتبار الأطر الزمنية لتحويل مجموعات النتائج إلى ركائز إيصال النتائج، وإعادة النظر في مؤشرات مستوى الأثر والأهداف المرتبطة بها (مثلا، مؤشر عدد الأشخاص الذين يخرجون من دائرة الفقر). وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن يستكمل إطار رصد أهداف التنمية المستدامة في نهاية عام 2016 أو أوائل عام 2017. وفي ضوء ذلك، سيتم عرض إطار قياس النتائج المنقح على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016.
	49- تنفيذ استراتيجية متعددة المراحل لتقييم الأثر تتألف من تقييمات لاحقة صارمة للأثر (حد أدنى 9)، وتجارب ضبط عشوائية، واستعراضات منهجية،	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية	أخضر	تم وضع مقترح على أساس الدروس المستفادة الناشئة عن مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. وقد تمت الموافقة على هذا المقترح، الذي تمت صياغته في إطار

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	ودراسات شاملة.		الإثباتية للصندوق		الفعالية الإثباتية للصندوق، من قبل إدارة الصندوق، وسيعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول.
	50- إطلاع المجلس التنفيذي على أحدث المعلومات المتعلقة بكل من تفاصيل منهجية تقدير عدد الأشخاص الذين يخرجون من دائرة الفقر، والعدد الدقيق لتقييمات الأثر التي سيتم إجراؤها في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق.	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- خريف 2015	أخضر	تم عرض التقرير التوليقي عن الدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 وتضمن توصيات عامة لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وقد تم وضع توصيات محددة ويشار إليها في إطار الفعالية الإثباتية للصندوق الذي سيعرض على المجلس التنفيذي للاستعراض في ديسمبر/كانون الأول 2016. وعلاوة على ذلك، يتم دمج نهج قياس الأثر ضمن مؤشرات الأثر الجديدة التي ستشكل جزءا من إطار قياس النتائج المنقح، وسوف تعرض أهداف لمؤشرات الأثر الجديدة شفها على المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016.
<b>5 - الإطار المالي</b>					
خيارات التمويل المستقبلية للصندوق	51- تقديم إطار الاقتراض إلى لجنة مراجعة الحسابات لاستعراضه، ومن ثم عرضه على المجلس التنفيذي للموافقة عليه.	دائرة العمليات المالية/ مكتب المستشار العام/ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	- أبريل/نيسان 2015 - العرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015	أخضر	تم استكمال إطار الاقتراض السيادي، وجرى استعراضه من قبل لجنة مراجعة الحسابات في 7 أبريل/نيسان، والموافقة عليه من قبل المجلس التنفيذي في 22-23 أبريل/نيسان 2015. أنجز (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد).
	52- زيادة المساهمات التكميلية غير المقيدة والحصول على الأموال المتممة، وإعداد نهج استراتيجي ومستهدف بقدر أكبر بشأن التمويل المشترك، وعقب الموافقة على إطار الاقتراض السيادي التماس الاقتراض من الدول السيادية والمؤسسات الإثباتية	فريق المهام رفيع المستوى بالاقتراض السيادي (الذي يشمل دائرة العمليات المالية/ مكتب	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإثباتية للصندوق	أصفر	تتطلب وثيقة إطار الاقتراض السيادي تحري الاقتراض من الأسواق في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. (دائرة العمليات المالية) عرضت وثيقة عن تعميم المناخ واستخدام المساهمات التكميلية غير المقيدة على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	التي تحظى بدعم الدولة، واستكشاف نطاق الاقتراض من السوق.	المستشار العام/ دائرة إدارة البرامج/مكتب الشراكات وتعبئة الموارد			للاستعراض. كما عرضت وثيقة لتعديل حساب أمانة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة أيضا على المجلس في سبتمبر/أيلول 2016. وطلب المجلس من إدارة الصندوق إعادة عرضها على دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016 مع إطار نتائج معدل. قُدِّم استعراض أول لإطار الاقتراض السيادي إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016. كما قدمت إدارة الصندوق تحديثًا شفويًا بشأن المرحلة التي تم الوصول إليها بالنسبة للاقتراض من الأسواق. (دائرة العمليات المالية) بدأت شعبة آسيا والمحيط الهادي، وشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية/شعبة أفريقيا الغربية والوسطى، وشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا في إعداد نهج أكثر استراتيجيَّة بشأن التمويل المشترك مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، مثل مصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي، والمصرف الإسلامي للتنمية. (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد)
	53- ضمان توافر أي تمويل تكميلي غير مقيد بصرامة مع المجالات ذات الأولوية في التركيز الاستراتيجي للصندوق.	مكتب الشراكات وتعبئة الموارد/ دائرة إدارة البرامج	- نهاية عام 2015	أخضر	تم إعداد مذكرات مفاهيمية بشأن استخدام المساهمات التكميلية غير المقيدة في تعميم المناخ، والشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص، والتغذية، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وتوزيعها على الدول الأعضاء. ويتم تخصيص المساهمات التكميلية غير المقيدة من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد)
	54- ضمان توافر الاقتراض السيادي مع أولويات الصندوق وإطار الاقتراض السيادي.	دائرة العمليات المالية / فريق المهام رفيع المستوى	- نهاية عام 2015	أخضر	يجري وضع مبادئ توجيهية لعملية الاقتراض السيادي وخطوات الانخراط في المفاوضات المتعلقة بها. والعملية الموجهة بالطلب أساسية. وقد تم إنشاء فريق المهام رفيع

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
		بالاقتراض السيادي والذي يشمل دائرة إدارة البرامج ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد			المستوى المعني بالاقتراض السيادي لإدارة محادثات الاقتراض مع الجهات المقرضة المحتملة ومفاوضات الاقتراض اللاحقة. (دائرة العمليات المالية) (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد) قدم الاستعراض الأول لإطار الاقتراض السيادي إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016. كما قدمت إدارة الصندوق تحديثًا شفويًا بشأن المراحل التي تم الوصول إليها بالنسبة للاقتراض من الأسواق. (دائرة العمليات المالية)
	55- توفير معلومات محدثة للمجلس التنفيذي بشأن تحديد مصادر للاقتراض السيادي والمفاوضات مع المقرضين المحتملين.	مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	- ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	في سبتمبر/أيلول 2016 وافق المجلس التنفيذي على خيار استخدام رصيد الـ100 مليون يورو من مرفق مصرف التنمية الألماني في عام 2016 من أجل توفير التمويل في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق للاستجابة للطلب من الدول الأعضاء المقترضة، رهنا بموافقة المجلس المسبقة. تم إنشاء فريق المهام رفيع المستوى المعني بالاقتراض السيادي لإدارة محادثات الاقتراض مع الجهات المقرضة المحتملة ومفاوضات الاقتراض اللاحقة. وتم توفير تحديث شفوي للمجلس بشأن المحادثات الأولية مع الوكالة الفرنسية للتنمية لتحري إمكانية الحصول على قرض لدعم برنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. عرض الاستعراض الأول لإطار الاقتراض السيادي على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016، كما يتطلب إطار الاقتراض السيادي ذلك. (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد)

## الجدول 4

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق: معالم رئيسية مختارة لانخراط الصندوق مع المجلس التنفيذي<sup>33</sup>

أخضر: في المسار المقرر أصفر: في المسار المقرر تقريباً أحمر: ليس في المسار المقرر

مسلك العمل	معالم رئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
الإطار الاستراتيجي (2016-2025)	• ندوة غير رسمية مع المجلس التنفيذي	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	ربيع 2015	أخضر	عُقدت ندوتان غير رسميتين للمجلس التنفيذي حول الإطار الاستراتيجي في عام 2015 (30 يونيو/حزيران و 7 أكتوبر/تشرين الأول). (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
	• ندوة للمجلس التنفيذي مع وكالات الأمم المتحدة/ المصارف الإثمانية المتعددة الأطراف عن التركيز المواضيعي والقطري	دائرة إدارة البرنامج	خريف 2015	أخضر	من المقرر عقد ندوة غير رسمية.
	• عرض الإطار الاستراتيجي على المجلس التنفيذي	دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	وافق المجلس التنفيذي على الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2016-2025 في فبراير/شباط 2016، وتم نشره في سبتمبر/أيلول 2016 (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	• اجتماع مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بشأن برنامج عام 2015	دائرة إدارة البرنامج	في بداية 2015	أخضر	عقد الاجتماع في 16 يوليو/تموز 2015.
	• مكتب التقييم المستقل في الصندوق يقدم وثيقة نهج للتقييم المؤسسي بشأن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى	مكتب التقييم المستقل في الصندوق	مارس/آذار 2015	أخضر	تمت مناقشة وثيقة وثيقة نهج التقييم المؤسسي بشأن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في لجنة التقييم في مارس/آذار، ومنذ ذلك الحين تم استكمال وثيقة النهج ونشرها على القسم الخاص بمكتب التقييم

<sup>33</sup> من "ورقة غير رسمية عن الصندوق والبلدان المتوسطة الدخل" صادرة في 17 ديسمبر/كانون الأول 2014، قبيل الدورة الرابعة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق.



مسلك العمل	معالم رئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	لجنة التقييم				المستقل من موقع الصندوق على الإنترنت. وهي متاحة بالكامل لعامة الجمهور.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لتقرير مرحلي سنوي إلى المجلس التنفيذي</li> </ul>	دائرة إدارة البرنامج	ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	يدرج بانتظام في التقرير المرحلي السنوي عن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء المقدم إلى المجلس التنفيذي.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييم المؤسسي لمكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء يعرض على المجلس التنفيذي</li> </ul>	مكتب التقييم المستقل في الصندوق	أبريل/نيسان 2016	أخضر	تم عرض التقرير النهائي على لجنة التقييم في مارس/آذار 2016، وعلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 مع رد إدارة الصندوق.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء على نتائج مكتب التقييم المستقل في الصندوق، استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وتقديم التوصيات النهائية إلى المجلس التنفيذي</li> </ul>	دائرة إدارة البرنامج /مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	ديسمبر/كانون الأول 2016	أخضر	ستعرض إدارة الصندوق على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 وثيقة نهج تعكس العمل المنجز بشأن استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>قرار المجلس التنفيذي</li> </ul>	دائرة العمليات المالية/ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد/مكتب المستشار العام/دائرة إدارة البرامج مجموعة العمل المعنية بتعبئة الموارد الإضافية	أبريل/نيسان 2015	أخضر	عُقدت ندوتان غير رسميتين للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2014 ومارس/آذار 2015. وقامت لجنة مراجعة الحسابات بتوجيه وضع تلك الوثيقة خلال ثمانية اجتماعات. ووافق المجلس التنفيذي على إطار الاقتراض السيادي في 23 أبريل/نيسان 2015. تم تقديم استعراض إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016. (دائرة العمليات المالية) (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم تحديث إلى المجلس التنفيذي بشأن تحديد والتفاوض بشأن الاقتراض السيادي</li> </ul>	دائرة العمليات المالية/ مكتب الشراكات وتعبئة الموارد مجموعة العمل المعنية	ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	وافق المجلس التنفيذي على استخدام 100 مليون يورو من تمويل مصرف التنمية الألماني في إطار فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (دائرة العمليات

مسلك العمل	معالم رئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
		بتعبئة الموارد الإضافية			المالية) عقدت مشاورات مع الوكالة الفرنسية للتنمية في 23 يناير/كانون الثاني 2015. المناقشات مستمرة مع كندا، والصين، وفنلندا، وألمانيا. تشجع الدول الأعضاء على إبداء رغبتها في إقراض الصندوق. (مكتب الشراكات وتعبئة الموارد)
	• الموافقة على أي اقتراض سيادي جديد	دائرة العمليات المالية/ فريق المهام رفيع المستوى المعني بالاقتراض السيادي مجموعة العمل المعنية بتعبئة الموارد الإضافية	فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق	أخضر	تم إنشاء فريق المهام رفيع المستوى المعني بالاقتراض السيادي لضمان مواءمة استجابات إدارة الصندوق مع المقرضين المحتملين. وسوف يضطلع فريق المهام بمسؤولية إدارة محادثات الاقتراض. (دائرة العمليات المالية/ شعبة خدمات الخزانة)
	• ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي عن المخطط التفصيلي	دائرة إدارة البرامج	يونيو/حزيران 2015	أصفر	تقرر تعليق عقد هذه الندوة.
معلومات محدثة في استراتيجية البلدان المتوسطة الدخل	• تقديم معلومات محدثة إلى المجلس التنفيذي	دائرة إدارة البرامج	ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	عُرِضت وثيقة بشأن الانخراط مع البلدان المتوسطة الدخل على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وعرضت في سبتمبر/أيلول 2016 على المجلس التنفيذي للعلم وثيقة تستعرض بشكل عام النهج الشامل لإزاء الأوضاع الهشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والبلدان المتوسطة الدخل، واللامركزية. وسوف يتم تشاطر وثيقة توحد التوجهات والخطة المستقبلية في المجالات الأربعة (بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي) مع الدول الأعضاء في مايو/أيار 2017 كي تستتير بها المداولات

ملاحظات	الوضع	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	معالم رئيسية	مسلك العمل
الموضوعية الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، كما سيتم تشاؤها مع المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2017.					

## تقرير بشأن التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق ووضعها حتى تاريخه

انتهت فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2015. ويوفر التقرير وصفا لوضع إنجاز التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. وقد تم رصد التقدم المحرز مقابل هذه الالتزامات على أساس فصلي من قبل إدارة الصندوق من أجل تحديد المشاكل التي تواجه التنفيذ والتخفيف من آثارها. ومن الجدير بالذكر أن التقارير تشير إلى أن 53 (95 في المائة) من أصل 56 التزاما هي في مسارها المقرر، وثلاثة (5 في المائة) تواجه مشاكل ثانوية ترتبط بـ "زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق"، وتجري معالجتها من قبل الدوائر المسؤولة.

الجدول 1

### موجز إنجاز التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق

المجالات	مجموع النتائج المتوخاة	في المسار المقرر (أخضر)	مشاكل ثانوية (أصفر)	مشاكل رئيسية (أحمر)
زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق	32	29 (91%)	3 (9%)	-
زيادة الفعالية والكفاءة المؤسساتيتين للصندوق	10	10 (100%)	-	-
تعزيز الإدارة والقدرات المالية للصندوق	7	7 (100%)	-	-
تعزيز نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق	7	7 (100%)	-	-
المجموع (نسبة مئوية من الإجمالي)	56	53 (95%)	3 (5%)	-

## الجدول 2

## وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق

التصنيف الذاتي من قبل الشعب ذات الصلة. وصف مؤشر الوضع: أخضر: التنفيذ في المسار المقرر / أصفر: التنفيذ في المسار المقرر مع بعض المشاكل الثانوية / أحمر: التنفيذ يواجه مشاكل رئيسية

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجالات الإصلاح	
<b>1- زيادة الفعالية التشغيلية للصندوق</b>					
تضم فرق إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وإدارة البرامج القطرية مشاركين من البلاد المعنية نفسها (حكوميين وغير حكوميين). وتؤكد كل من الإجراءات التشغيلية بشأن الاستراتيجيات القطرية، التي نشرت في ديسمبر/كانون الأول 2015، والمبادئ التوجيهية الجديدة للإشراف التي يتم وضعها حاليا على المسؤولية والملكية المشتركة للبرامج والنواتج الإنمائية الناشئة عن البرامج الممولة من الصندوق. وتشارك الحكومات بصورة متزايدة في بعثات الإشراف على المشروعات وتضطلع بالمسؤولية عن تقارير إنجاز المشروعات. وتبرز القضايا في البلدان ذات الأوضاع الهشة وذلك أساسا بسبب ضعف القدرات المؤسسية. فيما يتعلق بالالتزام الإجمالي بجدول أعمال الفعالية الإنمائية، كان أداء الصندوق جيدا على مدى فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. وتم تقييم أداء الصندوق بدرجة 4 أو أعلى من قبل العملاء في 92 في المائة من البرامج القطرية الـ 70 للصندوق على مدى الفترة 2013-2015 من خلال مسح المعلومات الارتجاعية للعملاء الذي يجريه الصندوق. (دائرة إدارة البرامج)	أخضر	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق - الالتزامات المتصلة بشراكة بوسان من أجل التعاون الفعال على التنمية	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج  التنفيذ: المدرء في دائرة إدارة البرامج	1. تعزيز القيادة والملكية القطريتين	فعالية المعونة
تدار مشروعات الصندوق جميعها من قبل المؤسسات القطرية، وإلى حد كبير من قبل الحكومة. وفيما يتعلق بالتصميم، يجري استعراض لمعرفة ما إذا كان يمكن استخدام النظم القطرية بصورة أكبر، الأمر الذي يعتمد كليا على عوامل فردية. (دائرة العمليات المالية- شعبة المراقب والخدمات المالية/شعبة خدمات الخزائنة)	أخضر	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج  التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب والخدمات	2. تعزيز الاعتماد على النظم وهياكل التنفيذ القطرية وزيادته حيثما أمكن.	

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
	الصندوق - الالتزامات المتصلة بشراكة بوسان من أجل التعاون الفعال على التنمية	المالية		
يتم تنسيق البرامج والمشروعات من خلال اتفاقيات التمويل المشترك. وحوالي 65 في المائة من المشروعات الممولة من الصندوق تتلقى تمويلًا مشتركًا من جهات مانحة أخرى، وجميع المشروعات تحصل على مساهمات حكومية. وقد غدت هذه المشروعات، وبصورة متزايدة، جزءًا من البرامج الزراعية الحكومية الأوسع.	أخضر - جار - سنويًا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق - الالتزامات المتصلة بشراكة بوسان من أجل التعاون الفعال على التنمية	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	3. رفع مستوى التعاون التقني المنفذ من قبل الصندوق من خلال البرامج المنسقة.	
تم إطلاق برنامج ممول بمنحة بموجب مبادرة تعميم الابتكار لدعم التفعيل المنهجي لتوسيع النطاق في البرامج القطرية للصندوق بأكملها. ويدعم هذا البرنامج مدراء البرامج القطرية وفرق إدارة البرامج القطرية في تعبئة الخبرات التقنية والسياساتية لتطوير أطر على المستوى القطري لتوسيع النطاق (بما في ذلك تركيز مواضيعي محدد على مجالات مثل التمايز بين الجنسين، والاستهداف، والأسواق، والبلدان التي تعاني من أوضاع هشة، والبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل).	أخضر - جار - سنويًا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	4. تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات،	توسيع النطاق
تم نشر تسع مذكرات مواضيعية تتعلق بتوسيع النطاق توضح كيف يمكن دعم توسيع النطاق في مختلف المجالات المواضيعية. وبالمثل، تم إعداد 10 مذكرات قطرية توضح كيف يحدث توسيع النطاق في السياقات القطرية المختلفة.				
يتم النظر في توسيع النطاق بشكل منهجي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وفي				

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	والمشاركة بدور أنشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية.			عمليات الاستعراض المؤسسية (تعزيز الجودة، وضمان الجودة)، وعند إنجاز المشروعات. وعلى المستوى المؤسسي، تم إدراج توسيع النطاق في إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق من خلال مؤشرات عند الإدراج وعند الإنجاز. كما تم إدراج هذه المؤشرات في إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وسوف تيسر الرصد المستمر لتوسيع النطاق. الانخراط السياساتي هو عنصر رئيسي في توسيع النطاق. ويتم بناء القدرات في شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة والمناخ لتعزيز التركيز السياساتي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصاميم المشروعات، وأيضا لمساعدة مدراء البرامج القطرية على الانخراط في عمليات السياسات الوطنية مع حكومات الدول الأعضاء. وقد أعدت شعبة السياسات والمشورة التقنية ورقة نهج لدعم العملية. في عام 2015، أصبح الصندوق عضوا نشطا في مجتمع ممارسين متعدد القطاعات يتكون من مجموعة واسعة من الجهات المانحة، والمؤسسات، ومراكز البحوث، والخبراء المستقلين في توسيع النطاق الذين يتبادلون وجهات النظر حول الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الإنمائي. وتخدم مجموعة العمل المعنية بتوسيع نطاق التنمية الزراعية والريفية، التي يقودها الصندوق حاليا، كمنصة عالمية لإقامة الشبكات المهنية، والتقاسم والتعلم المتصل بـ "توسيع النطاق من أجل تحقيق الأثر". كما سيتم استخدام المنصة من قبل الصندوق والأعضاء الآخرين في المجتمع لنشر الأدلة على الممارسات الناجحة لتوسيع النطاق. كما طور الصندوق أداة على شبكة الإنترنت من أجل مجموعة العمل المعنية بتوسيع نطاق التنمية الزراعية والريفية لتقاسم الوثائق وتبادل المعلومات وأفضل الممارسات في مجال توسيع النطاق في التنمية الزراعية والريفية (www.agriscale4dev.com).
5. تعزيز عمليات إدارة المعرفة لدعم قدرة الصندوق على اقتناص وتسخير أفضل	5. تعزيز عمليات إدارة المعرفة لدعم قدرة الصندوق على اقتناص وتسخير أفضل	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو دائرة الاستراتيجية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعلية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف	أخضر خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، أنشأت مجموعة ضمان الجودة منصة لإدارة المعرفة (نظام حفظ سجلات ضمان الجودة) التي ترصد تعليقات المستعرضين وتصنيفاتهم فيما يتعلق بعدد من الجوانب المتصلة بجودة المشروعات عند الإدراج، بما في ذلك توسيع النطاق. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة) تم تعزيز عمليات إدارة المعرفة ضمن الصندوق (بما في ذلك من خلال برنامج مبادرة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	للمعرفة المستندة إلى الدلائل لأغراض توسيع النطاق.	إدارة المعرفة، وشعبية الاتصالات، ودائرة إدارة البرامج	المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	تعميم الابتكار المذكور أعلاه) مع تدفق مستمر لأحداث التعلم وتقاسم المعرفة، ومع عمليتي تعزيز الجودة/ضمان الجودة. وسيتم دعم ذلك عن طريق تكرار أكثر تركيزاً على إطار وخطة إدارة المعرفة، والاستعراض المتصل للإجراءات التشغيلية الرئيسية فيما يتعلق بكفاية المخصصات لإدارة المعرفة، وتعزيز نظم رصد وتقييم المشروعات، والعمل لإجراء 30 دراسة من دراسات تقييم الأثر بحلول عام 2015. ونقلت المسؤولية عن تعزيز إدماج منظورات توسيع النطاق في عمليات الصندوق إلى الفريق الذي يدير عملية تحسين الجودة (شعبية السياسات والمشورة التقنية). وبالإشارة إلى سياسة المنح الجديدة، تم إدراج أقسام إدارة المعرفة في نماذج وثائق التصميم والتي تستخدم كمعيار للاستعراض. وتركز وحدة ضمان الجودة والمنح الانتباه على إدارة المعرفة طوال دورة تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية - المذكرة المفاهيمية. وتقوم شعبة البيئة والمناخ بدعم وضع وتجريب أدوات مبتكرة للرصد والتقييم لدعم المكاتب القطرية للصندوق ومدراء البرامج القطرية في وضع نظم متينة للرصد والتقييم (أداة متعددة الأبعاد لتقدير الفقر، وتصاميم شبه تجريبية) (إدارة البرامج)
القطاع الخاص	6. زيادة الانخراط في حوار السياسات من أجل تهيئة بيئة عمل ريفية مواتية تمكن أصحاب الحيازات الصغيرة والفقراء الريفيين من الوصول بشكل أفضل إلى الأسواق وسلاسل القيمة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	منذ عام 2012، شملت 9 من بين 17 من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الموافق عليها صراحة حواراً بشأن السياسات من أجل تحسين بيئة الأعمال الريفية كجزء من أهدافها المحددة و/أو شملت منصات متعددة أصحاب المصلحة معنية بالحوار بشأن السياسات تضم القطاع الخاص. ومنذ عام 2013، اشتملت نحو نصف المشروعات المصممة مع القطاع الخاص كشريك أو متلقي والبالغ عددها 24 مشروعاً على حوار بشأن السياسات من أجل تهيئة بيئة أفضل للأعمال الريفية. (دائرة إدارة البرامج)
	7. إشراك الجهات	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة	- جار	أكثر من 50 في المائة من القروض والمنح التي وافق عليها الصندوق منذ عام 2013



ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
(من مجموع 45) كانت لتمويل مشروعات تشمل القطاع الخاص كشريك أو متلق. وعادة ما ينطوي ذلك على تيسير انخراط الجهات الفاعلة الخاصة لسلسلة القيمة مع الفئات التي يستهدفها الصندوق، للاستفادة من خبرات وموارد شركات الأعمال الزراعية الخاصة والقطاع المالي الخاص المحلي.	- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	البرنامج <b>التنفيذ:</b> المدراء في دائرة إدارة البرامج	الفاعلة في القطاع الخاص بصورة أكثر انتظاما في البرمجة القطرية والبرمجة على مستوى المشروعات لزيادة استثماراتها المستدامة لصالح الفقراء في المناطق الريفية.	
تحقق ذلك في عدد قليل من المشروعات (مشروع الميل الأول في جمهورية تنزانيا المتحدة، واستخدام الهواتف المحمولة في كينيا). ويتم تصميم برنامج منحة إقليمية دعما لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات باستخدام 1.6 مليون دولار أمريكي من الأموال التكميلية التي وفرتها جمهورية كوريا. وقد بدأت شراكة الصندوق الجديدة مع شركة إنتل، التي استخدمت أدوات برمجيات الإرشاد الزراعي الخاصة بالشركة، تنشط الآن في مشروعات تنفذ في كمبوديا ونيبال وأخذت تتوسع في أفريقيا جنوب الصحراء. (دائرة إدارة البرامج)	<b>أخضر</b> - جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة إدارة البرنامج <b>التنفيذ:</b> المدراء في دائرة إدارة البرامج	8. زيادة أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البرامج التي يدعمها الصندوق.	
تشير الأدلة الواردة في تقارير الإشراف، واستعراضات الحافظة، وتقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق إلى أن الصندوق يبلي بلاء حسنا بالنسبة لأثره على التمايز بين الجنسين. وقد تم تسليط الضوء على نقاط الضعف في الإبلاغ عن تخصيص ميزانية الصندوق حسب الأنشطة المتعلقة بنوع الجنس. وقد تم الآن تصحيح ذلك، ويقدم الصندوق سنويا معلومات مصنفة حسب نوع الجنس في وثيقة برنامج العمل والميزانية السنوية.	<b>أخضر</b> - جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق - وثيقة برنامج العمل والميزانية	<b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة إدارة البرنامج <b>التنفيذ:</b> المدراء في دائرة إدارة البرامج	9. تعزيز قضايا المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق من أجل تحقيق أداء أقوى وأكثر	المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	توازنا في هذا الصدد، وتعزيز فرص اقتصادية أوسع أمام نساء الريف.		السنوية	
	10. تعزيز المؤشرات الرامية إلى قياس النتائج والأثر فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: مديرو شعبة السياسات والمشورة التقنية، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p>أخضر</p> <p>يشارك فريق القضايا الجنسانية بنشاط في العمل الذي تقوده دائرة إدارة البرامج بشأن تحديث نظام إدارة النتائج والأثر وربط المجموعة المنقحة من المؤشرات بأهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 لضمان أن الأبعاد الجنسانية سوف يتم رصدها في كامل الحافظة. كما تم تطوير نسخة منقحة من مؤشر تمكين المرأة في الزراعة داخل المنظمة وسوف تصب في العمل الرامي إلى رفع سوية تقييم الأثر. (دائرة إدارة البرنامج)</p> <p>يمتلك نظام إدارة النتائج والأثر، وتقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وإطار قياس النتائج مؤشرات خاصة بالتمايز بين الجنسين يتم قياسها والإبلاغ عنها في نقاط مختلفة خلال دورة المشروعات - أي عند الإدراج من خلال استعراضات ضمان الجودة، وفي كل سنة من سنوات التنفيذ، وعند الإنجاز. وبصفة عامة، يبلي الصندوق بلاء حسنا فيما يتعلق بهذه المؤشرات. وعلى الرغم من عدم تعزيز المؤشرات المتعلقة بالتمايز بين الجنسين حتى الآن، مثلا عن طريق قياس الأثر من خلال تقييمات متينة للأثر، فإن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015 يخلص إلى أن الأثر في مجال التمايز بين الجنسين كان إيجابيا جدا. والعمل جار على تطوير نموذج أساسي لقياس تمكين المرأة. وسيضمن هذا النموذج جملة من الأسئلة الرئيسية التي ستدرج في النسخة الثانية من المبادئ التوجيهية لمسح الأثر الخاص بنظام إدارة النتائج والأثر. وسيتم تجربة هذه الأسئلة في تقييمات الأثر اللاحقة الأربعة والعشرين. وسوف تبلغ بعض تقييمات الأثر الخاصة بفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق عن التمكين الجنساني، استنادا إلى المنهجية التي طورتها مجموعة تقدير الأثر في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بالتعاون مع شعبة السياسات والمشورة التقنية. (مجموعة ضمان الجودة)</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	11. تعزيز قدرة الصندوق على توثيق ونشر الخبرات الميدانية الخاصة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتعزيز جهوده في استقطاب التأييد في هذا المجال.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج  التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة الاتصالات	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	الجهود جارية لتعزيز قدرة الصندوق على توثيق ونشر الخبرة الميدانية، مع بعض الأمثلة المشجعة. وقد أصدر مكتب الشؤون الجنسانية مواجيز إقليمية توثق الخبرات والدروس المستفادة، بما في ذلك من خلال منتجات معرفية، وسلسلة الإفطار الخاصة بالقضايا الجنسانية والمواقع والندوات الإلكترونية. ومن حيث استقطاب التأييد على المستوى الدولي، فإن الصندوق مشارك نشط ومتحدث/عضو في فريق خبراء منتظم في المحافل الدولية، على سبيل المثال في لجنة وضع المرأة الخاصة بلجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومجموعة العمل المعنية بالقضايا الجنسانية التابعة للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف (دائرة إدارة البرامج)
تغير المناخ والإدارة المستدامة للموارد البيئية	12. تعزيز تحليل القضايا البيئية وقضايا تغير المناخ في عمليات الصندوق دعماً للنهج الابتكارية للصمود في وجه تغير المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج  التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	منذ نشر سياسة الصندوق بشأن البيئة واستراتيجية الصندوق بشأن تغير المناخ، طور الصندوق، وهو ينفذ الآن، مبادرة رئيسية للتكيف مع تغير المناخ (برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة) والتي تحفز وتدعم تحليل وإدارة المخاطر المتعلقة بالمناخ في عمليات الصندوق. وبالتوازي مع ذلك، يستمر الصندوق في تعبئة التمويل المشترك من مرفق البيئة العالمية، والصندوق الخاص بأقل البلدان نمواً، والصندوق الخاص لتغير المناخ لمعالجة قضايا البيئة وتغير المناخ في مشروعات الصندوق. وقد تم تقديم طلب اعتماد إلى الصندوق الأخضر للمناخ. ويتم استعراض جميع الاستثمارات الجديدة في مرحلة ضمان الجودة على خلفية الأثر البيئي والاجتماعي ومخاطر المناخ باستخدام إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي الجديدة. وتم رفع سوية إطار قياس النتائج في الصندوق لكي يسجل النتائج المتعلقة بالتكيف مع تغير المناخ والاستدامة البيئية. كما تم رفع سوية نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق ليضم مؤشرات جديدة تتعلق بالتكيف مع تغير المناخ. وقد تم وضع خطة من 10 نقاط لتعميم قضايا المناخ من أجل فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. (شعبة البيئة والمناخ/ مجموعة ضمان الجودة) (دائرة إدارة البرامج)

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
<p>أنشأ الصندوق بنجاح برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة كأضخم برنامج تكيف عالمي من أجل المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وحتى ديسمبر/كانون الأول 2015، اعتمد المجلس التنفيذي 36 استثماراً في إطار برنامج التأقلم، بقيمة 285 مليون دولار أمريكي، هي في مراحل مختلفة من التنفيذ؛ وبدأ في 17 مشروعاً مدعوماً من برنامج التأقلم صرف الأموال وإبصال النتائج على أرض الواقع؛ وهناك 8 من استثمارات البرنامج الأخرى في ذخيرة البرامج للفترة 2016-2017. وقد كلف الصندوق بإجراء استعراض مرحلي خارجي لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لتقدير مواعمة، وكفاءة، وفعالية نموذج البرنامج ووضع خيارات من أجل مستقبل البرنامج. (دائرة إدارة البرامج)</p>	أخضر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة إدارة البرنامج</p> <p><b>التنفيذ:</b> المدراء في دائرة إدارة البرامج</p>	<p>13. مساعدة المنتجين من أصحاب الحيازات الصغيرة على الاستفادة من التمويل المخصص لتغير المناخ وغيره من حوافز التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره، بما في ذلك من خلال برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الذي يديره الصندوق.</p>
<p>أبرم الصندوق اتفاقية بشأن تأسيس حساب أمانة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، ووضع إطاراً لرصد البرنامج يحكم استخدام أموال البرنامج.</p>	أخضر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة إدارة البرنامج</p> <p><b>التنفيذ:</b> مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب والخدمات المالية</p>	<p>14. ضمان استخدام المساهمات التكميلية المخصصة لدعم تنفيذ برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	الحيازات الصغيرة لهذا الغرض.			
	15. تعزيز قدرة الصندوق على إدارة المعرفة واستقطاب التأييد وإرساء الشراكات الخاصة بتغير المناخ وإدارة الموارد الطبيعية.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة الاتصالات	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر (دائرة إدارة البرامج)
				قام الصندوق/شعبة البيئة والمناخ بتدريب أكثر من 200 من الموظفين والخبراء الاستشاريين في الصندوق على القضايا المتعلقة بالتكيف مع تغير المناخ وتعميم قضايا المناخ. وانخرط 36 من مدراء البرامج القطرية في برمجة التمويل الخاص بالمناخ من خلال نهج عملي "للتعلم بالممارسة"، والذي مكّنهم من التعرف على قضايا المناخ ومعالجتها أيضا في البرامج التي لا تستفيد مباشرة من التمويل المخصص للمناخ. وشارك 130 من موظفي الصندوق في جلسة توعية بشأن إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي. كما تم تدريب 83 من موظفي الصندوق و68 من موظفي المشروعات الغير تابعين للصندوق على الإجراءات المنقحة للتقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي. ومن المطلوب التدريب المستمر لضمان أن قضايا المناخ والقضايا الاجتماعية والبيئية ينظر إليها كجزء لا يتجزأ من تصميم استثمارات الصندوق وليس "كإضافة". وبالإضافة إلى ذلك، توفر شعبة البيئة والمناخ فرصا لتبادل الدروس والدراسة بين المشروعات؛ وتدعم تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المشروعات؛ وتوفر دعما قائما على البعثات لاستهلال المشروعات وتقود حلقات العمل الاستهلاكية من أجل بناء قدرات وحدات إدارة المشروعات والحكومات بشأن القضايا المواضيعية. تم وضع مجموعة من مذكرات "طريقة العمل" والمبادئ التوجيهية لتحسين تصاميم الاستثمارات المتعلقة بقضايا المناخ والبيئة في شراكة مع شعبة السياسات والمشورة التقنية. (دائرة إدارة البرامج)
كفاءة المشروعات	16. تعزيز تقديرات العوائد الاقتصادية على الاستثمار خلال تصميم	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج،	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف	أصفر
				خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، قامت شعبة السياسات والمشورة التقنية بجهود كبيرة من أجل تدريب الموظفين على التحليل الاقتصادي والمالي، وتقديم مساندة تقنية للشعب الإقليمية. وقد تم تعيين موظف ملاك وموظف مؤقت في شعبة السياسات والمشورة التقنية لتقديم المساعدة لفرق المشروعات في هذا الصدد وإدارة التدريب. وتخضع جميع المشروعات الاستثمارية الآن لتحليل اقتصادي في مرحلة التصميم،

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
والذي يتم استعراضه في مرحلة ضمان الجودة. ويتم إلى أقصى حد ممكن أيضا تقييم الآثار الاجتماعية والبيئية كشرط في إعداد المشروعات. ولا يزال فهم الخبراء للتحليل الاقتصادي والمالي بشكل عام في دائرة إدارة البرامج يمثل مشكلة. (مجموعة ضمان الجودة) تم إصدار مذكرة تشغيلية بشأن وضع الإطار المنطقي والتحليل الاقتصادي والمالي خلال التصميم في يوليو/تموز 2015: وسيساعد ذلك على تعزيز الأطر المنطقية، واستخدام الأطر المنطقية كأداة متسقة لقياس النتائج، ودمج تصاميم وافترضات المشروعات مع التحليلات الاقتصادية والمالية الصارمة. (دائرة إدارة البرامج)	المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	وشعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	المشروعات، مع الاعتراف أيضا بالحاجة إلى ضمان الأهداف الاجتماعية والبيئية.	
يتم تصنيف جميع المشروعات بالنسبة لجودة توسيع النطاق عند الإدراج من خلال عملية ضمان الجودة وعند الإنجاز. ومن أجل تفعيل توسيع النطاق بشكل أكثر منهجية في العمليات، تم نشر إطار تشغيلي لنتائج توسيع النطاق في ديسمبر/كانون الأول 2015. تقيس مؤشرات إطار النتائج والأداء لسياسة تمويل المنح الجديدة في الصندوق، المعتمدة في أبريل/نيسان 2015، عدد المنح التي نجم عنها تدخلات إيمانية موسعة النطاق، بما في ذلك من خلال المشروعات الاستثمارية للصندوق. (دائرة إدارة البرامج)	أخضر	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	17. تنفيذ جدول أعمال توسيع النطاق. مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	
في الفصل الرابع من عام 2015، كان طول التأخير من الموافقة على المشروع إلى عملية الصرف الأولى أعلى من هدف إطار قياس النتائج وهو 14 شهرا (36 شهرا متجددا). ويعمل الموظفون على الحد من التأخيرات، غير أن تلك غالبا ما تعتمد على السياقات القطرية المحددة. وسيتم إتاحة موارد إضافية في عام 2016 لمعالجة قضايا التنفيذ بالنسبة للمشروعات المعرضة للمخاطر. (دائرة إدارة البرامج)	أصفر	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - عند إجراء استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	18. الحد من تأخيرات دورة المشروعات. مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة المراقب والخدمات المالية	
بالاستشارة بالتحديث الأخير المقدم إلى المجلس التنفيذي بشأن الحضور القطري، والتقييم المؤسسي الجاري لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، يجري وضع خطة للامركزية	أخضر	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية	19. فتح المزيد من المكاتب القطرية البرنامج، ودائرة خدمات	اللامركزية على المستوى القطري

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
المؤسسية لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعدها لعرضها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. (دائرة إدارة البرامج)	الإيمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	المنظمة <b>التنفيذ:</b> مجموعة تنسيق اللامركزية المؤسسية التي يرأسها بصورة مشتركة نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرنامج ونائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة	للصندوق بما يتمشى مع سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق، وضمان التفويض الملائم للسلطات على المستوى القطري والكفاءة التكاليفية في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية.	
تم تحسين حوافز الندب. وقد وصل عدد مدراء البرامج القطرية المنتدبين إلى المكاتب القطرية للصندوق بنهاية 2015 إلى 21. وضع الصندوق مجموعة من المبادئ التوجيهية والإجراءات الإدارية لزيادة دعم بيئة عمل لامركزية. وتشمل تلك مبادئ توجيهية للتوريد المؤسسي التي تفوض السلطة الآن إلى مدراء الشعب للقيام بالتوريد منخفض القيمة وتوفر لهم إمكانية تفويض هذه السلطة للميدان. ويتضمن عقد السفر العالمي الجديد إمكانية دمج حجز التذاكر المحلية مع سياسة السفر في الصندوق ونظام تخطيط الموارد المؤسسية. كما تم مؤخرا تنقيح سياسات وإجراءات الممتلكات، والتي تشمل على قسم مخصص للمكاتب القطرية للصندوق. وبالمثل، يتضمن دليل إدارة السجلات الآن أدوار ومسؤوليات إدارة سجلات المكاتب القطرية للصندوق.	<b>أخضر</b> - جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإيمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة إدارة البرنامج ودائرة خدمات المنظمة <b>التنفيذ:</b> مجموعة تنسيق اللامركزية المؤسسية التي يرأسها بصورة مشتركة نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرنامج ونائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة	20. تعزيز إدارة المكاتب القطرية وتنسيقها، بما في ذلك استخدام الحوافز لتشجيع انتداب الموظفين المعيّنين دوليا إليها وتفويضها صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تمكنها من العمل بفعالية	
استجابة لتوسيع الحضور في الميدان والاحتياجات المتزايدة للمكاتب القطرية للصندوق، زاد الصندوق من تعزيز وحدة الدعم الميداني التابعة له والتي أنشئت في				

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	وكفاءة.			عام 2013. وفي شراكة وثيقة مع دائرة إدارة البرامج، توفر وحدة الدعم الميداني خدمة مخصصة للمكاتب القطرية للصندوق تشمل إدارة عمليات الأمن الميدانية، والإشراف على اتفاقات البلد المضيف واتفاقات الخدمات، وتنسيق الخدمات الاستشارية. وقد انتهت وحدة الدعم الميداني من الانتداب التجريبي لموظف إداري إقليمي إلى إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية بهدف تبسيط العمليات الإدارية في الإقليم. وقد وافقت الإدارة العليا للصندوق على استمرار وظيفة الموظف الإداري الإقليمي في المكتب الإقليمي للصندوق في نيروبي وعملية تعيين الموظف جارية. (دائرة خدمات المنظمة)
البلدان التي تعاني من أوضاع هشّة	21. تبني نهج مرّن لتصميم البرامج ودعم تنفيذها في البلدان التي تعاني من أوضاع هشّة مع تركيز أقوى على بناء قدرات المؤسسات المجتمعية والحكومية، بما في ذلك من خلال ترتيبات الحضور القطري الملائمة، والتعاون الوثيق مع الجهات الشريكة الثنائية والمتعددة	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر وفرت مبادرة رائدة من خلال منحة مقدمة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بعض الدعم لمشروعات من أجل بناء قدرات وحدات المشروعات، والمؤسسات والمجتمعات المحلية، وتحسين السياسات الحكومية في الأوضاع الهشّة. سيتم عرض وثيقة محدّثة، "نهج الصندوق لوضع استراتيجية للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشّة"، في أبريل/نيسان 2016 إلى المجلس التنفيذي. ويقترح النهج، الذي صادق عليه المجلس التنفيذي، مرونة وتمايز أكبر في نهج الصندوق تجاه الأوضاع الهشّة (ويغطي قضايا الحضور القطري والشراكات كمبدأ رئيسي للانخراط في الأوضاع الهشّة). وسيتم عرض الاستراتيجية النهائية في ديسمبر/كانون الأول 2016. (دائرة إدارة البرامج)



مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	الأطراف.			
	22. تعزيز جودة تصميم البرامج ودعم تنفيذها في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة من خلال إجراء تحليل أكثر عمقا لأسباب الهشاشة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	استخلصت دائرة إدارة البرامج دروسا جيدة من التقييم المؤسسي ذي الصلة الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق وعرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015. وقد صب هذا في تحديث نهج الصندوق بالنسبة لاستراتيجية الانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة المعروض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016، والذي سيتم دمجه في الاستراتيجية النهائية. (دائرة إدارة البرامج)
	23. ضمان بساطة أهداف وأنشطة المشروعات في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	تعمل دائرة إدارة البرامج على تعميم مبدأ الأهداف البسيطة في عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة (لا سيما للمشروعات في الأوضاع الهشة). والإجراءات التشغيلية بشأن الأطر المنطقية تؤكد أيضا على بساطة أهداف وأنشطة المشروعات. (دائرة إدارة البرامج)
	24. تعزيز تطبيق إدارة المخاطر في سياق البرامج في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، بما في ذلك	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: المدراء في دائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	يقوم الصندوق الآن بتقييم أكثر تعقيدا لإدارة المخاطر في الأوضاع الهشة. وإدارة المخاطر والقدرة على الصمود في وجهها مبدأ رئيسي في وثيقة النهج. وبالنسبة لأمن قوة العمل، فإن الصندوق يلتزم بالتوجيهات التي توفرها منظومة الأمم المتحدة. (دائرة إدارة البرامج)

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
النظم الوطنية للرصد والتقييم	25. تعزيز نظم الرصد والتقييم الوطنية عن طريق تحسين قدرة موظفي إدارة المشروعات وشركاء التنفيذ، وخاصة عند الاستهلال والتنفيذ الأولي للمشروعات من خلال إشراك منتظم لخبراء الرصد والتقييم خلال بعثات التصميم والإشراف.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرنامج التنفيذ: مديرو شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر، ودائرة إدارة البرامج	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	يكرس الصندوق انتباهها متزايدا للرصد والتقييم ولقدرات الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وتتوفر في مقر الصندوق الآن بعض القدرات الداخلية بشأن الرصد والتقييم وتقويم الأثر. وقد تم إعداد مسودة أولية للمبادئ التوجيهية لتقييم الأثر، والتي تضع أهمية أقوى على دمج نظم رصد وتقييم مشروعات الصندوق في نظم الرصد والتقييم الوطنية الأوسع، مع وضع الأسس لتقدير الأثر على مستوى المشروعات. يجري التخطيط لمبادرتين لمعالجة قدرات الرصد والتقييم على مستوى المشروعات والمستوى القطري: (1) برنامج تدريبي يتم وضعه وتقديمه لموظفي الصندوق والشركاء؛ (2) برنامج شهادة اعتماد لوضع معايير عالمية في قطاع التنمية الريفية لخبراء الرصد والتقييم. وكلا المبادرتين ما تزالان في مرحلة التصميم، وينبغي أن تكون النتائج الناشئة واضحة خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وينبغي أن تشمل النتائج تعزيز قدرات الرصد والتقييم والمشاركة خلال بعثات التصميم والإشراف. وقد نظمت دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة دورات تدريبية مشتركة حول الرصد والتقييم خلال أيام التعلم الخاصة بمجلس المحافظين ودائرة إدارة البرامج في عام 2016. (دائرة إدارة البرامج)
التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	26. إيجاد وظيفة تنسيق مؤسسية مع تأمين ما يلزمها من موارد كافية لضمان السعي إلى تعزيز	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو دائرة إدارة البرامج، وشعبة الانخراط العالمي	- 2013 - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	باستخدام مبادرة تعميم الابتكار خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، تم نشر معلومات عن استراتيجية الصندوق وخبرته بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي على الشبكة الداخلية للصندوق وموقعه على الإنترنت. والأهم من ذلك، أن الصندوق بدأ يؤسس مركزا قويا في المنتديات العالمية المعنية بالتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، بما في ذلك من خلال ربط هذا التعاون بجدول أعمال توسيع النطاق وحشد موظفي المشروعات لتقاسم المعلومات والتعلم. وجنبا إلى جنب، عبأت

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بأسلوب استراتيجي وتعميمه بصورة واسعة في جميع البرامج القطرية وتجديره في قاعدة صلبة تستند إلى الأدلة.	والبحوث		الشعب الإقليمية عددا من مقترحات المنح الابتكارية لدعم التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والتي يجري النظر فيها جميعا الآن كأشطة رائدة لدعم صياغة - وفي نهاية المطاف تنفيذ - بنية مؤسسية جديدة لإيصال، وتسخير، وتعميم أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
	27. تطوير حوافز الموظفين للسعي بصورة استباقية لتحقيق التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والترويج له.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو شعبة الانخراط العالمي والبحوث، ودائرة إدارة البرامج	- 2013 - عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر الجهود جارية لإعداد هيكل مؤسسي جديد لتنفيذ وتسخير أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في عمليات الصندوق. ومن المتوقع إدراج حوافز وآليات (الفرص، والتوجيه، والموارد، والمتطلبات) لمتابعة أنشطة الترويج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في النهج الجديد وفقا للالتزام فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
الشراكات واستقطاب التأييد	28. زيادة التركيز على الشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد وبخاصة مع منظمة الأغذية	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مديرو مكتب الرئيس ونائب الرئيس، وشعبة الانخراط	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر يدعم الصندوق بالاشتراك مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي أمانة لجنة الأمن الغذائي العالمي، وينخرط كبار موظفي الصندوق والموظفون التقنيون باستمرار في عمل لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويعمل أحد الموظفين ضمن أمانتها كجزء من مسؤولياته العامة لتيسير الانخراط المنسق في التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها. وقد انخرط موظفون من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة وغيرها من الدوائر بنشاط مع موظفين من منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي بهدف المساهمة في نجاح لجنة الأمن الغذائي العالمي، وتعزيز البرمجة القطرية، ورفع الكفاءة من خلال مبادرات التحدي المشترك.	العالمي والبحوث، ودائرة خدمات المنظمة، ودائرة إدارة البرامج		العالمي في بعض العمليات الرئيسية حول اللجنة في عام 2015، ولا سيما وضع والاعتماد النهائي لإطار العمل بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة، ومنتدى بشأن ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق، وحدث خاص عن تطوير مواهب ومهارات الشباب لتحقيق الأمن الغذائي والتغذية. كما أنهم يدعمون اللجنة بشكل مشترك في تأملاتها حول تعريف دورها في مجال التغذية وفي سياق تنفيذ جدول أعمال عام 2030 للتنمية المستدامة (جدول أعمال 2030). تم توقيع اتفاقية إطارية بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في فبراير/شباط 2013 لتيسير استضافة المكاتب القطرية للصندوق من قبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. ومنذ ذلك الوقت، استكملت اتفاقيتان على مستوى الخدمات لاستضافة المكاتب القطرية للصندوق من قبل منظمة الأغذية والزراعة (سيراليون ومصر). ويتم التفاوض بشكل مشترك بشأن اتفاقيات الأسعار المفضلة التي تنجم عنها وفورات معتبرة على مستوى الوكالات التي توجد مقارها في روما مع أكثر الخطوط الجوية والتحالفات استخداما. وبالإضافة إلى ذلك، وقع الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في ديسمبر/كانون الأول 2015 اتفاقا لتقاسم المكاتب في أبنية مشتركة وفرتها حكومة غانا مجانا لكلي الطرفين. (دائرة خدمات المنظمة) أطلقت اتفاقية مؤسسية بين الصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتحقيق قدر أكبر من قابلية النفاذ من أجل تبادل بيانات المراقبة الأرضية والبيانات المستندة إلى نظام المعلومات الجغرافية بين المؤسستين للسماح بتوفير بيانات خط أساس بشكل أكثر فعالية من أجل تصميم ورصد استثمارات الصندوق. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
29. تعزيز الشراكات مع المصارف الإنمائية متعددة الأطراف، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد <b>التنفيذ:</b> مديرو دائرة إدارة البرامج،	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر	توجد علاقات شراكة قوية للصندوق مع البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لدعم مشروعات التنمية الريفية. ويعد الصندوق عضوا نشطا في المنابر العالمية للجهات المانحة، كما أنه مروج رئيسي ومستقطب للتأييد لمنظمات المزارعين والمنظمات غير الحكومية. وعلى سبيل المثال، الصندوق منخرط بشكل نشط في عملية تسبير الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، وعلى وجه التحديد في العمل على نماذج لخلق اتساق أوثق للمتح التي يوفرها الصندوق مع الجماعة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	الدولية، والوكالات الإيمائية الثنائية، والمنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الريفية والمؤسسات، والمنظمات غير الحكومية، ورابطات المزارعين، والقطاع الخاص.	ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد		<p>الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وللاستفادة من المدخلات المعرفية لهذه الجماعة. وأنشئت نافذة خاصة للبحوث الزراعية لأغراض التنمية (AR4D) ضمن برنامج المنح في الصندوق لدعم الشراكات طويلة الأجل في مجال البحوث الاستراتيجية.</p> <p>أصبح الصندوق عضواً في التحالف الدولي بشأن الزراعة الذكية مناخياً في عام 2015. الصندوق شريك مع المصارف الإيمائية المتعددة الأطراف من خلال عدد من فرق العمل التي تعالج القضايا ذات الاهتمام المشترك: نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والفعالية الإيمائية، والإدارة بغرض تحقيق النتائج، وإدارة الحافظة، ومجموعات العمل المعنية بتجديد الموارد. ويرأس الصندوق مجموعة العمل المعنية بالإدارة بغرض تحقيق النتائج الإيمائية، ومع قيامه بدور ريادي، نظم الصندوق واستضاف منتدى إدارة حافظة المصارف الإيمائية المتعددة الأطراف في يناير/كانون الثاني 2016. (دائرة إدارة البرامج)</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك، تم تعزيز الشراكات مع مؤسسات مالية دولية أخرى كانت حاضرة بصفة مراقب أثناء المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، كما كان الصندوق بالنسبة لاجتماعات تجديد الموارد في تلك المؤسسات.</p> <p>تمت الموافقة على استراتيجية لإرساء الشراكات في الصندوق في سبتمبر/أيلول 2012. وتم تعيين جهات اتصال في الشعب الإقليمية. كما تم التوقيع على أو صياغة عدد من اتفاقات الشراكات الاستراتيجية وبيانات النوايا في 2014 و 2015 (مع المصرف الأوروبي للإتشاء والتعمير، والمصرف الأوروبي للاستثمار، ومؤسسة الأنديز للتنمية). وقد تم إجراء تقدير لجميع اتفاقات الشراكة لتحسين إدارة الشراكات، ورفع تقرير بهذا الشأن إلى المجلس التنفيذي في دورته في سبتمبر/أيلول 2013. وتقدم بشكل جيد الجهود الرامية إلى إرساء شراكات مع شركات القطاع الخاص مثل شركة إنتل، ويونيليفر، ومؤسسة ماستركارد، ومؤسسة بيل وميليندا غيتس. وقد تم تطوير بناء الشراكات والمباشرة في التدريب على الاتصالات والإبلاغ عنها من أجل تزويد مدراء البرامج القطرية وفرقهم في الصندوق بوسائل مصممة خصيصاً للإبلاغ عن الصندوق في سياقات مختلفة، ولاختبار، والاتصال مع، ورعاية، والحفاظ على الشركاء الاستراتيجيين. ويتم حالياً استعراض تنفيذ استراتيجية الشراكات خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق والإعداد</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				لخطة عمل لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق كأحد التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. (دائرة الشراكات وتعبئة الموارد)
	30. تكثيف الانخراط في محافل صنع السياسات والمناصرة العالمية، من قبيل مجموعة العشرين، التي لها دور رئيسي في تشكيل البنبان الإنمائي الدولي.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة <b>التنفيذ:</b> مديرو دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الرئيس ونائب الرئيس	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر منذ عام 2013، انتهج الصندوق نهجا استراتيجيا لتحسين انخراطه المؤسسي في عمليات السياسات الدولية التي وافقت عليها لجنة الإدارة التنفيذية. وقد انطوى ذلك على تحديد العمليات السنوية ذات الأولوية، والتخطيط المنهجي، والنهج المشتركة بين الدوائر، والتعلم من الخبرة. وفي عام 2015، تم وضع الأولويات المؤسسية للانخراط في هذا المجال حول عملية خطة التنمية لما بعد عام 2015، والمؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية في أديس أبابا، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، وعملية حوار السياسات حول الذكرى العشرين لمنهاج عمل بيجين بشأن المساواة بين الجنسين. وقد كان انخراط الصندوق في عملية ما بعد عام 2015، ومؤتمر أديس أبابا، الذي يسره فريق مهام مشترك بين الدوائر لما بعد عام 2015، ناجحا بشكل خاص، وأدى إلى الاعتراف بعمل الصندوق في الوثيقة المنبثقة عن مؤتمر أديس أبابا، والبروز القوي لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والقطاع الريفي، والأمن الغذائي، والتغذية في كل من أهداف التنمية المستدامة وخطة عمل أديس أبابا. وفي أوائل عام 2016، واصل الصندوق انخراطه في العمليات المتعلقة بجدول أعمال 2030، ولا سيما كعضو في فريق المهام المشترك بين الوكالات الداعم لمتابعة خطة عمل أديس أبابا، والذي يلتقي بشكل خاص حول المنتدى السنوي لتمويل التنمية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، انخرط الصندوق بشكل نشط في دعم لجنة الأمن الغذائي العالمي في تحديد دورها المحدد في متابعة واستعراض جدول أعمال 2030، على المستوى العالمي، والإقليمي، والقطري. كما واصل الصندوق انخراطه في الفريق العامل المعني بالتنمية التابع لمجموعة العشرين، وفي الإعداد لاجتماعات وزراء الزراعة في مجموعة العشرين، بالإضافة إلى الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية لمجموعة العشرين. وفي سياق الفريق العامل المعني بالتنمية التابع لمجموعة العشرين ركزت مساهمة الصندوق على دعم ملف الزراعة، والأمن الغذائي والتغذية في خطة عمل مجموعة العشرين المقبلة بشأن جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة، وتسلط الضوء على دور الصناعة الزراعية في عملية التصنيع والتحول الهيكلي في أقل البلدان نموا، كأساس للتوصيات السياساتية المقدمة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				لمجموعة العشرين من أجل دعم تلك العملية. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
	31. تكثيف عملية تحديد المبادرات العالمية الجديدة ذات الصلة التي تنطوي على إمكانات كبيرة في استقطاب التأييد والانخراط فيها.	المسؤولية الكلية: دائرة إدارة البرامج، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الرئيس ونائب الرئيس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	أخضر
	32. دعم جهود توسيع منظورات حوار السياسات العالمية والمحلية حول زراعة الحيازات الصغيرة، والأمن الغذائي والتغذوي، والحد من الفقر الريفي، لا سيما من منظور الفقراء	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومكتب الرئيس ونائب الرئيس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	أخضر
				لقد ناصر الصندوق بشكل متسق تمثيل صوت ومنظور السكان والمزارعين الريفيين الفقراء بشكل بارز في المنتديات الدولية التي يشارك فيها. وفي عام 2015، شمل ذلك بشكل خاص لجنة الأمن الغذائي العالمي، وعملية ما بعد عام 2015، وعملية بيجين+20، ومعرض إكسبو ميلان 2015. وفي عام 2016، قدم الصندوق دعما مباشرا لآلية المجتمع المدني للجنة الأمن الغذائي العالمي للانخراط من خلال عملية شمولية تتجه من الأسفل إلى الأعلى في أحد مسالك عمل اللجنة ذي الأهمية الخاصة للمجموعة المستهدفة النهائية للصندوق، ألا وهي تحديد التوصيات السياساتية بشأن الوصول الشمولي لأصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	الريفيين ومنظمات المزارعين.			
<b>2 - زيادة الفعالية والكفاءة المؤسستين للصندوق</b>				
الكفاءة المؤسسية	33. إدخال نظام ملائم للغرض ومتسم بالكفاءة في تسجيل وقت الموظفين لقياس التكاليف الكاملة لأداء الأنشطة وعمليات العمل الرئيسية.	المسؤولية الكلية: مكتب الميزانية وتطوير المنظمة، ودائرة خدمات المنظمة  التنفيذ: مدير الصندوق	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر
				في أعقاب مشاورات شاملة بين الدوائر حول الخيارات المختلفة للنظام الملائم لتسجيل وقت الموظفين، بالإضافة إلى استعراض النظم المستخدمة من قبل الوكالات القابلة للمقارنة، تم الاتفاق على تجريب نهج يوفر نظاما مؤسسيا للصندوق من أجل التكهّن بتخصيص أنشطة موظفيه في بداية السنة، مع إمكانية تعديل هذا التكهّن خلال السنة. وأشارت نتيجة النظام التجريبي إلى أنه يمكن توفير وضوح أكبر للإدارة فيما يتعلق بالتكلفة الكاملة (بما في ذلك تكاليف الموظفين) للقيام بأنشطة وعمليات العمل الرئيسية، ومعلومات أفضل للإدارة حول كيفية تخصيص تكاليف الموظفين على كافة المشروعات والعمليات التشغيلية الرئيسية (أي التصميم، والتنفيذ، وإدارة البرامج القطرية، إلخ.)، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بتنفيذ برنامج القروض والمنح. ويستقطب الحل عملية إعداد الميزانية القائمة من أجل تخصيص تكاليف كل فرد من أفراد الموظفين بحسب الأنشطة، ويرصد البيانات بحسب الموظفين، ومركز التكاليف، والنشاط، والمشروع، الأمر الذي سيوفر مجالا لإعداد تقارير مفيدة من قبل الإدارة. وقد نفذ النظام التجريبي باستخدام نظام تخطيط الموارد المؤسسية في الصندوق (PeopleSoft ERP)، واستقطاب النظم القائمة المستخدمة فعلا في دورة إعداد الميزانية العادية. تم اختبار النهج في عام 2015، وتحليل النتائج الأولية في أعقاب استعراض منتصف المدة. ومن المقترح الاستمرار في النهج التجريبي خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وتحري أوجه التحسين والتنقيح. (مكتب الميزانية وتطوير المنظمة)
	34. تطوير مؤشرات كفاءة العمل الرئيسية	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر
				صادقت الإدارة على إطار لقياس كفاءة عملية العمل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية لكفاءة التكاليف، والإنتاجية، وحسن التوقيت، والجودة بالنسبة لعمليات العمل الرئيسية في الصندوق. وقد تم تعميم الإبلاغ عن هذه المؤشرات في الإبلاغ عن التخطيط



مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	ومعاييرها المرجعية لتيسير تحديد الفرص الرامية إلى تبسيط العمليات وتوفير التكاليف.	<b>التنفيذ:</b> مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	لعام 2013 - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	السنوي والأداء الفصلي لأصحاب عمليات العمل المعنيين (الشعب) وسوف يتم تطويره أكثر في عام 2016.
35. العمل مع المجلس التنفيذي لتحري الفرص المتاحة لتقليص النفقات المتعلقة بعمليات الهيئات الرئاسية للصندوق.	<b>المسؤولية الكلية:</b> مكتب سكرتير الصندوق <b>التنفيذ:</b> سكرتير الصندوق	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<b>أخضر</b>	أنجز. تم تحقيق كل من الهدفين المحددين للمجموعة 4. وكان هدفا الخطة للامتثال للالتزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق كما يلي: (1) تقليص الحجم الإجمالي للوثائق المعروضة على الهيئات الرئاسية؛ (2) إدخال تخفيضات أخرى في التكاليف المتصلة بالمجموعة 4. وفي دورته السادسة عشرة بعد المائة، أثنى الممثلون في المجلس على مكتب سكرتير الصندوق على التدابير المتخذة لفترة الثلاث سنوات والتي أدت إلى تحسين الكفاءة وتخفيض إجمالي في الميزانية الإدارية للمكتب من 8.4 مليون دولار أمريكي في عام 2012 إلى 6.8 مليون دولار أمريكي في عام 2015. رحب المجلس بالمكاسب الكبيرة التي حققها الصندوق في مجال الكفاءة من حيث تقليص طول الوثائق وتكاليف الإنتاج المتصلة بذلك. (مكتب سكرتير الصندوق) كما دعم بقوة أيضا التدابير التي يتم تنفيذها، بما في ذلك آلية استرداد التكاليف، من أجل تحسين الامتثال للمواعيد النهائية لتقديم الوثائق إلى مكتب سكرتير الصندوق، والتي أسفرت عن تقديم الوثائق في وقت أقرب لأنها إلى الهيئات الرئاسية، وتوزيع أكثر توازنا للوثائق على دورات المجلس التنفيذي. (مكتب سكرتير الصندوق)
36. إدراج توصيات التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق في جدول أعمال التغيير	<b>المسؤولية الكلية:</b> مكتب الرئيس ونائب الرئيس <b>التنفيذ:</b> مديرو الصندوق	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - استعراض منتصف المدة لفترة	<b>أخضر</b>	استجاب الصندوق للتقييم المؤسسي للكفاءة المؤسسية للصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق من خلال وضع خطة عمل موحدة عرضت على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2013 (EB 2013/109/R.12). وتتناول خطة العمل كلا من التعليقات المقدمة في إطار هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، وتوصيات التقييم المؤسسي. وأخذ عدد من التدابير بناء على توصيات التقييم المؤسسي لضمان

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
استمرارية وزيادة تعزيز جدول أعمال التغيير والإصلاح الجاري والموافق عليه في إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق. ويتم رصد وضع تنفيذ خطة العمل الموحدة من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وسيتم الإبلاغ عن النتائج المتحققة إلى كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. بالإضافة إلى ذلك، أنشأت إدارة الصندوق مجموعة عمل مشتركة بين الدوائر لاستعراض مؤشرات الكفاءة القائمة واقتراح مجموعة منقحة للعمليات الرئيسية للصندوق. وهذه المهمة هي في المرحلة النهائية من الإنجاز. وسيقدم إطار قياس النتائج المنقح الخاص بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، الذي يستند إلى هذا العمل، إلى الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق.	التجديد التاسع لموارد الصندوق		والإصلاح فيه، وتعزيز مؤشرات قياس الأداء فيما يتعلق بالكفاءة، بما يشمل معدلات الكفاءة في الصندوق تبعاً لذلك.	
تواصل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعم وتوجيه المبادرات الرامية إلى تبسيط عمليات الصندوق وتدفقات العمل. وقد أحرزت الشعبة، في شراكة مع أصحاب العمل ذوي الصلة، تقدماً في عدد من المجالات الرئيسية: تشاركت مع دائرة إدارة البرامج في استكمال نقل جميع بيانات المشروعات الاستثمارية من نظام إدارة حافظة المشروعات إلى نظام المنح والمشروعات الاستثمارية. ولأول مرة يتم الاحتفاظ بكامل حافظة بيانات المنح والمشروعات الاستثمارية في مستودع مؤسسي واحد. وقد تم تركيب لوحة لعمليات معلومات الأعمال تساعد على رصد العمليات البرمجية الرئيسية بما في ذلك مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، ورصد القروض والمنح. وبمواصلة دعم إصلاح نظام الموارد البشرية، عملت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جنباً إلى جنب مع شعبة الموارد البشرية لتبسيط وتعزيز عدد من العمليات وتدفقات العمل. وهذا يشمل أتمتة الأعمال الورقية المتعلقة بانتهاء عمل الموظفين، وإطار المكافآت والتقدير، وإدخال تحسينات على الوحدات الإلكترونية (eRC) التي تسمح للمديرين بإجراء تقييم لأداء الخبراء الاستشاريين على الإنترنت. وفي عام 2015، أطلقت شعبة الموارد البشرية وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نموذجاً للتوظيف الإلكتروني، وهو نظام مؤتمت بالكامل سهل الاستخدام يدير جميع عمليات التوظيف في الصندوق من تحديد الشواغر إلى اختيار المتقدمين للوظائف. كما تم إطلاق نظام جديد	أخضر	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013 - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	37. تبسيط عمليات الصندوق وتدفقات مسار العمل فيه عن طريق تبني تكنولوجيا معلومات واتصالات محسنة. المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ: مدير الصندوق	

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				<p>آخر في عام 2015 هو منصة eRPA التي تسمح للشعب بتقديم الطلبات بصورة إلكترونية وأتمتة كامل عملية الموافقة، وبالتالي تقليص الوقت اللازم لمعالجة الطلبات وزيادة الكفاءة. وتم سحب إحدى التطبيقات القديمة القليلة التي لم تعد مستخدمة، وهو نظام إدارة الإجازات، عندما تم تسليم نموذج إدارة الغياب في أوائل 2014.</p> <p>من العوامل التمكينية الرئيسية لاستراتيجية اللامركزية في الصندوق توافر موارد تكنولوجيا المعلومات، والأدوات والخدمات لموظفي الصندوق المتفرقين جغرافيا. وتحقيقا لهذه الغاية، اعتمدت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نهج اللامركزية الذكية باستخدام أحدث التقنيات لضمان توفير وصول سلس وآمن لموظفي الصندوق إلى موارد الصندوق من أي جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت.</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك، وفرت مبادرة عقد مؤتمرات الفيديو عن بعد للمكاتب القطرية للصندوق مرافق مؤتمرات الفيديو المخصصة والحديثة. وما مجموعه 28 مكتبا قطريا مرتبط حاليا بالشبكة، مع وجود خطط لمزيد من التوسع في عام 2016. وقد مكنت هذه المبادرة موظفي المكاتب القطرية للصندوق من الحصول على مرافق اتصالات أكثر تواترا وموثوقية مع مقر الصندوق.</p> <p>دخلت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شراكة مع مكتب الرئيس ونائب الرئيس، ومكتب المستشار العام في مشروع هام لتبسيط وتحديث إطار تفويض السلطات. وشمل جزء أساسي من هذا المشروع إصلاحا وتبسيطا واسعين لتدفقات العمل المرتبطة بوثائق الهيئات الرئاسية. وأخيرا، أضافت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع مكتب سكرتير الصندوق، وظيفة جديدة ومحسنة لمنصات الدول الأعضاء تدعم ممثلي الدول الأعضاء في الصندوق وتحل بالكامل محل التطبيقات القديمة المتبقية البالية.</p>
	38. تقدير القيمة المضافة لعمليات العمل، وإمكانية تبني نماذج تنفيذ	المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة التنفيذ:	- 2013 - تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2013	أخضر
				<p>كلف شعبة الخدمات الإدارية خبيرا استشاريا خارجيا مستقلا لاستعراض التنظيم الوظيفي المنقح للخدمات الإدارية بهدف زيادة كفاءة عمليات العمل. وقد تم تبسيط عدة وظائف ودمجها، مما أدى إلى انخفاض في تكاليف الموظفين وغير الموظفين، وكفاءات كبيرة. وجرى استعراض سياسة السفر في الصندوق وعمليات التجهيز للسفر</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	بديلة تتسم بقدر أكبر من فعالية التكاليف، بما في ذلك من خلال مبادرات التخديم المشتركة مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما.	مديرو دائرة خدمات المنظمة، ودائرة العمليات المالية	- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<p>ذات الصلة وتم تنفيذ توصيات من شأنها أن تحقق مكاسب في الكفاءة. وتشمل تلك تقارير النفقات المؤتمتة، والتسجيل مرة واحدة بما يجنب الإدخال المكرر للبيانات ويمكن المستخدمين بمن الدخول إلى نموذج سفر مؤسسي واحد.</p> <p>ويتضمن عقد عام جديد للسفر عدة خصائص مضيقة للقيمة مثل زيادة لامركزية حجز التذاكر بالنسبة للمكاتب القطرية للصندوق، وتمديد فترات الحجز، وتحسين الخدمات.</p> <p>وفي أعقاب عملية مشتركة بشأن تقديم العطاءات، بدأت الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها باستخدام بطاقات الوقود بنجاح لتحل محل النظام المستخدم سابقا والقائم على الورق. وقد ولد ذلك كفاءات إدارية عن طريق الحد من الحاجة إلى التجهيز اليدوي للقسائم الورقية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد قللت بطاقات الوقود بدرجة كبيرة من خطر إساءة استخدام الامتيازات الممنوحة لموظفي الصندوق.</p> <p>وبما يتماشى مع الممارسة المتبعة في بعض المنظمات الدولية الأخرى، أدخل مبلغ مقطوع للشحن ضمن استحقاقات السفر مما قلل من الحاجة إلى التماس عروض للشحنات على أساس كل حالة على حدة.</p> <p>ومن شأن تفويض السلطة إلى مدراء الشعب بإجراء توريد منخفض القيمة بما لا يتجاوز 10 000 يورو، علاوة على التبسيط الإضافي للمبادئ التوجيهية للتوريد في المؤسسة، أن يؤدي إلى زيادة في الكفاءة الإدارية من خلال الاستغناء عن إجراءات المعاملات للمشتريات منخفضة القيمة ومنخفضة المخاطر.</p> <p>تم إجراء استعراض شامل لعملية العمل بالنسبة لإدارة السجلات، والأرشيف ووظائف المكتبة. وشملت النتائج نقل وظيفة المكتبة إلى دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ووضع خطة عمل للاستجابة للتوصيات الرئيسية. كما تم إدخال عملية مبسطة للتعامل مع تدفق الفواتير من قبل شعبة الخدمات الإدارية وشعبة المراقب والخدمات المالية.</p> <p>وبناء على نجاحات فريق التوريد المشترك للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، تم رفع هذه العملية إلى مستوى استراتيجي أعلى عن طريق اعتماد مفهوم الوكالة الرائدة في العطاءات المشتركة. وقد احتل الصندوق دورا قياديا في عملية التوريد المشترك لأغراض التخطيط والإبلاغ.</p> <p>حققت شعبة المراقب والخدمات المالية نتائج من خلال تحسين أتمتة النظام وتبسيط</p>

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				<p>العمليات مما نجم عنه إبلاغ أكثر دقة وأحسن توقيتاً. وقد تم تحقيق مكاسب في الكفاءة من خلال: رفع سوية نظام القروض والمنح بالتحويل إلى نظام فليكسكيوب (FLEXCUBE)، ومستودع للبيانات (مما بسّط عملية تسوية القروض والمنح من ثمانية إلى ثلاثة أيام عمل، ودمج أداة القيمة العادلة للقروض في نظام فليكسكيوب (FLEXCUBE) (وهذا مطلوب للامتثال للمعايير الدولية للإبلاغ المالي) من أسبوعين إلى خمس ساعات، وأتمتة تدوين الإيرادات من ثلاثة أيام عمل إلى ثلاث ساعات، وأتمتة التحقق من كفاية الأموال التكميلية وتحسين الإبلاغ؛ وإطلاق نظام رصد تقارير المراجعة؛ وإطلاق لوحة للإدارة المالية؛ وتعزيز وظائف نظام الرواتب مثل أتمتة توليد مستحقات الرواتب للعودة إلى الوطن/ إنهاء الخدمة والإجازات غير المستخدمة؛ وإدخال عمليات الصرف المستندة إلى تقييم المخاطر من أجل الحسابات المستحقة الدفع، والقروض والمنح (مما نتج عنه اختصار الوقت اللازم لمعالجة طلبات السحب من 25 إلى 18 يوماً؛ وتبسيط مستندات طلبات السحب (إدخال كشوف إنفاق "الذكية"؛ وتوسيع نطاق مركز نيروبي الذي يعالج الآن جميع عمليات الصرف الخاصة بشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، و90 في المائة من عمليات شعبة أفريقيا الغربية والوسطى. (دائرة خدمات المنظمة)</p>
	39. إبلاغ الهيئات الرئاسية في الصندوق عن التقدم المحرز على خلفية أهداف الكفاءة الموضوعة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق،	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة <b>التنفيذ:</b> مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	- 2013 وما بعده	أخضر
				<p>البيانات الخاصة بمؤشرات إطار قياس النتائج مدرجة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)</p>

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
			بما في ذلك توفير التكاليف، من خلال التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية للصندوق.	
	أخضر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p>المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة</p> <p><b>التنفيذ:</b></p> <p>مدير شعبة الموارد البشرية</p>	<p>إصلاح الموارد البشرية</p> <p>40. تعزيز وتعميق الإصلاحات المنجزة في فترة التجديد الثامن للموارد.</p>
تم الاعتراف بأنه على الرغم من إنجاز التزامات الإصلاح الرئيسية لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (بما في ذلك مراجعة الوظائف، والخطة الاستراتيجية لقوة العمل، وتحديث القوانين والإجراءات الخاصة بالموظفين، وتعزيز منصة الموارد البشرية الخاصة بالمكاتب القطرية للصندوق، واستعراض نظام تقييم الأداء الخاص بالموظفين، وتوجيه برنامج التعلم والتنمية صوب الاحتياجات الاستراتيجية، وإنشاء مكتب الشؤون الأخلاقية في الصندوق، وتحسين تناوب الموظفين، وأتمتة عمليات الموارد البشرية، وتحسين التواصل مع الموظفين)، فإن العمل لم ينته لسببين: (أ) جهود تعزيز وتعميق هذه الإصلاحات ستكون بالضرورة جارية كجزء من عملية التحسين المستمرة؛ (ب) من الضروري الآن ضمان أن هذه الإصلاحات مدعومة ضمن العمليات اليومية للصندوق. ولذلك لا يزال العمل جاريا في هذه المجالات. ولقد كان تنفيذ خطة العمل المتعلقة بنتائج المسح العالمي للموظفين لعام 2012 جزءا أساسيا من الالتزام بتدعيم إصلاحات الموارد البشرية في عمليات وإجراءات الموارد البشرية في الصندوق، ولقد كانت تلك ناجحة جدا في توليد مخرجات ملموسة وتحسين معنويات ورضى الموظفين بشكل كبير، كما انعكس ذلك في التحسن الكبير في نتائج المسح العالمي للموظفين لعام 2014. ويعمل الصندوق حاليا على تنفيذ خطة العمل المتعلقة بنتائج المسح العالمي للموظفين لعام 2014، مع التركيز على التطور الوظيفي، وتقدير الأداء، وكفاءة العملية، والموازنة بين العمل والحياة، والقيادة وإدارة الأشخاص. ومع التنسيق العام لشعبة الموارد البشرية، تحت قيادة المناصرين وقادة المشروعات، أحرزت مجموعات العمل تقدما جيدا في مجالات تركيزها. وتم وضع إطار جديد للتطوير الوظيفي في أواخر عام 2015 مع أدوات لتوجيه الموظفين ومديريهم في التخطيط الوظيفي والإدارة الاستباقيين. وبالإضافة				

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				إلى ذلك، تم إيجاد خدمات دعم وظيفية فردية جديدة ومبتكرة يصل من خلالها الموظفون إلى خبرات مدربي الوظائف المهنية المعتمدين. ويتوقع الصندوق أن يدعم ويعمق الإصلاحات المنجزة في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. (دائرة خدمات المنظمة)
	41. تزويد الصندوق بالموارد والأدوات اللازمة للترويج للكفاءة والمساواة بين الجنسين في سياسته الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتعزيز التوازن الجنساني والتوزيع الجغرافي العادل في التوظيف.	<b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة خدمات المنظمة <b>التنفيذ:</b> مدير شعبة الموارد البشرية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<b>أخضر</b> تم إعداد دورات تدريبية يجري تقديمها في كل من المقر وفي الميدان بالتنسيق مع الفريق المواضيعي المعني بالتمايز بين الجنسين في الصندوق لتعزيز المزيد من الوعي بدور التمايز بين الجنسين والعلاقات في نجاح التنمية الريفية وتشجيع مكان العمل على الاعتراف بقضايا التمايز بين الجنسين وأفضل الممارسات وتقديرها. في عام 2013، وتم تقديم دورات تدريبية بشأن المرأة في الدور القيادي بنجاح بمشاركة كبير مستشاري الصندوق في مجال التمايز بين الجنسين. ووافق المشاركون على إنشاء شبكة من القيادات النسائية والعمل معا على تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وقد استعرضت شعبة الموارد البشرية هذا المشروع الريادي من أجل تكراره في المستقبل، وسوف تتحرى إمكانية تنظيم تدريب في مجال التمايز بين الجنسين في المكاتب القطرية للصندوق. ويتم تعميم متطلبات التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي في سياسة الموارد البشرية كلما جرى تنقيحها. لقد تم تنفيذ إطار الكفاءة المحسن، الذي تم وضعه بالتشاور الوثيق مع الفريق المواضيعي المعني بالتمايز بين الجنسين في الصندوق، والذي يتضمن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، بشكل كامل كجزء من عملية إدارة الأداء، وتعميمه في عملية التوظيف وفي أنشطة تطوير الموظفين. وجرى استعراض عملية اختيار الموظفين بصفة خاصة ونفذت تغييرات لتشجيع المزيد من التركيز على التوزيع العادل بين الجنسين: تم إدخال نظام الحصص النسبية بين الجنسين والتنوع في عملية التوظيف التفاضلية (على مستوى القائمة المختصرة)؛ وأدخلت شعبة الموارد البشرية أداة للبحث عن مصادر بشرية للوصول إلى أفضل المتقدمين المحتملين؛ ويجري الاضطلاع بعملية بحث مخصصة للنساء المؤهلات في جميع عمليات التوظيف، استنادا إلى شبكات ورابطات مهنية وإقليمية محددة، الخ.)

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
				تشارك شعبة الموارد البشرية بنشاط في الأحداث المتعلقة بالمنظور الجنساني المطروحة خلال وجبات الفطور من أجل الحصول على نظرات ثاقبة عن الفرص الإضافية للترويج للمساواة بين الجنسين في سياسات الموارد البشرية في الصندوق، ولتعزيز التوازن بين الجنسين والتوزيع الجغرافي العادل للموظفين.
	42. مع الإبقاء على الاتساق مع النظام الموحد للأمم المتحدة، الاستمرار في تحري فرص للمرونة في نظام الصندوق للتعويضات والمزايا لكل الموظفين بغرض ضمان تحديد المستويات الملائمة من التعويضات ووضع نظم للمكافآت المستندة إلى الأداء باعتبارها السبيل إلى تحقيق أهداف الكفاءة	المسؤولية الكلية: دائرة خدمات المنظمة <b>التنفيذ:</b> مدير شعبة الموارد البشرية	- جار - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	<b>أخضر</b> تم استكمال مسح رواتب موظفي فئة الخدمات العامة المحليين وتنفيذ نتائجه. كما تم تخفيض سلم رواتب موظفي الخدمات العامة بنسبة 9.2 في المائة للموظفين الجدد، وتجميد رواتب موظفي فئة الخدمات العامة إلى أن يلحق سلم الرواتب الجديد مع مرور الوقت بالسلم السابق. تم تنفيذ إطار للمكافآت والتقدير، بما في ذلك المكافآت المالية وغير المالية، بنجاح لسنتين في فترة الخطة متوسطة الأجل هذه. وتؤكد نتائج المسح العالمي للموظفين لعام 2014 تقديرا إجماليا لإطار المكافآت والتقدير. وبينما يشير المسح العالمي للموظفين لعام 2012 أن نسبة 20 في المائة فقط من الموظفين اعتقدت بأن الصندوق يكافئ الموظفين بما فيه الكفاية من أجل تشجيع الأداء الجيد، عبرت نسبة 43 في المائة في مسح 2014 عن آراء إيجابية. وفي عام 2012، 16 في المائة فقط من الموظفين اعتقدوا بأن الصندوق يكافئ بما فيه الكفاية على الأداء، بينما في 2014 كانت نسبة الآراء الإيجابية 36 في المائة. وتشير تلك النتائج وغيرها بوضوح إلى تحسن كبير في تصور الموظفين لآليات المكافآت والتقدير التي أدخلتها المنظمة. وفي أعقاب تحليل للعملية الأولى، قام الصندوق في عام 2015 بإجراء بعض الصقل لتحويل جزء من التمويل إلى مكافآت السفر غير المالية، بينما أبقى على الهيكل العام للإطار. في أبريل/نيسان 2015، استكمل الصندوق العملية الثالثة للمكافآت والتقدير لدورة أداء عام 2015، وسوف يبحث عن فرص للمزيد من التعزيز. في يونيو/حزيران 2015، شارك الصندوق في حلقة عمل الأمم المتحدة المعنية بإدارة الأداء لتحديد الممارسات الجيدة التي ينبغي تقاسمها في كافة أنحاء منظومة الأمم المتحدة، والمساهمة في الخطة الاستراتيجية للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة للفترة 2013-2016، والتي تحدد إدارة الأداء كأولوية. والصندوق هو إحدى منظمتين نفذتا نظاما شاملا للمكافآت والتقدير، بما في ذلك المكافآت المالية وغير المالية، والمنظمة



مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	<p>المؤسسية. ويشمل ذلك بذل جهود من قبيل المشاركة بدور نشط في لجنة مسح الرواتب التابعة للجنة الخدمة المدنية الدولية للفترة 2011-2012 فيما يتعلق بمرتبات موظفي فئة الخدمات العامة المحليين في روما، وحث لجنة الخدمة المدنية الدولية على ضمان مستويات التعويض الملائمة للموظفين الفنيين، وتجريب نموذج الدفع على أساس الأداء بالتعاون مع لجنة</p>			<p>الوحيدة التي ربطت نموذج المكافآت بعملية إدارة الأداء. أطلقت لجنة الخدمة المدنية الدولية استعراضا شاملا لمجموعة عناصر الأجر الموحدة للأمم المتحدة في عام 2013، مع عرض النتائج النهائية على الجمعية العامة في أواخر عام 2015. وتم تبني قرار الجمعية العامة في 23 ديسمبر/كانون الأول 2015. وشارك الصندوق بنشاط في هذا العمل، بما في ذلك استضافة الدورة التاسعة والسبعين للجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن مباني الصندوق في يوليو/تموز 2014. والصندوق ممثل أيضا في الأفرقة العاملة للجنة الخدمة المدنية الدولية، وفي المجموعة الاستراتيجية للجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق، وفي شبكة الموارد البشرية. (دائرة خدمات المنظمة)</p>

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
			الخدمة المدنية الدولية.	
<b>- 3- تعزيز الإدارة والقدرات المالية للصندوق</b>				
تم تطوير نموذج التدفقات النقدية المستدامة. وتم استعراض النموذج (من قبل مراجعي الحسابات الخارجيين) ووثقت الإجراءات ذات الصلة. سيتم إجراء استعراض وتحديث للنموذج المالي في عام 2016 لتبسيط التغذية بالبيانات وتعزيز القدرة على وضع التصورات والتوقعات للموارد المقترضة. (دائرة العمليات المالية)	<b>أخضر</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2013</li> <li>- لجنة مراجعة الحسابات</li> <li>- المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية</b></p> <p><b>التنفيذ:</b> مديرو دائرة العمليات المالية</p>	<p>النموذج المالي للصندوق</p> <p>43. إنشاء نموذج مالي معزز يستند إلى نهج التدفقات النقدية المستدامة بدءاً من 1 يناير/كانون الثاني 2013. وابتغاء لتحقيق هذا الغرض، سيتم تعزيز قدرات شعبة خدمات الخزانة وإجراء استعراض للنموذج المالي الحالي لتحسين مرونته ومثابته ومواءمته لنماذج الإسقاطات المالية المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية</p>

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
			الأخرى.	
تم تطوير منهجية التدفقات النقدية المستدامة ووافق عليها المجلس التنفيذي في دورة أبريل/نيسان 2013.	أخضر - 2013 - عرض مقترح على لجنة مراجعة الحسابات - المجلس التنفيذي في 2013	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية	44. عرض مقترح على المجلس التنفيذي يتعلق بالاستخدام المستقبلي لسلطة الالتزام بالموارد مقدماً ما أن يتم تنفيذ نهج التدفقات النقدية المستدامة بصورة كاملة. وحتى ذلك الحين، الاستمرار باستخدام الحالي لسلطة الالتزام بالموارد مقدماً والإبلاغ عنها والمصادقة عليها.	
أعدت منهجية إطار القدرة على تحمل الديون، كما أعدت وثيقة بشأنها، واستعرضت نسخة محدثة منها من قبل لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني 2013، وصادق عليها المجلس في دورة ديسمبر/كانون الأول 2013 لتقديمها إلى هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق في أكتوبر/تشرين الأول 2014، ودورة مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2015.	أخضر - 2013 - عرض مقترح على لجنة مراجعة الحسابات - المجلس التنفيذي في 2013	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية التنفيذ: مديرو دائرة العمليات المالية	45. عرض مقترح على المجلس التنفيذي عن كيفية تحديد المسؤولية عن	

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
				تعويض المبالغ الضائعة نتيجة لتبني إطار القدرة على تحمل الديون بين الجهات المانحة بدءاً من فترة التجديد العاشر للموارد.
تم إجراء استعراض شامل، وإعداد وثيقة صادق عليها المجلس في دورة ديسمبر/كانون الأول 2012، ووافق عليها مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2013.	أخضر	- 2013 وما بعده - مقترح مقدم إلى المجلس التنفيذي في 2012	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية <b>التنفيذ:</b> مديرو دائرة العمليات المالية، ومكتب المستشار العام	46. زيادة الموارد الداخلية المتاحة لدعم برنامج قروض ومنح الصندوق في فترة التجديد التاسع للموارد وفقاً لقرار المجلس التنفيذي في دورته الرابعة بعد المائة بشأن إجراء استعراض شامل لسياسات الإقراض ومعاييرها في الصندوق في عام 2012، والمواعمة قدر

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح
			المستطاع بين شروط الإقراض المعمول بها في الصندوق وشروط الإقراض في المؤسسة الدولية للتنمية والبنك الدولي للإتشاء والتعمير، مع مراعاة الطابع الخاص للصندوق حسبما ورد في اتفاقية إنشاء الصندوق.	
تم تحري إمكانيات التسديد المسبق للقروض مع عدد من المقترضين، ولكن لم يتم السعي في هذا الاتجاه بصورة كبيرة وذلك لأن فوائده ليست بذات قيمة كبيرة بالنسبة للموارد الداخلية. وتم إجراء متابعة سريعة للمتأخرات المستحقة على القروض والمساهمات (على سبيل المثال، بالنسبة لكوبا والسودان). وكذلك المتأخرات المستحقة على التدفقات العائدة الإجمالية في مستواها الأدنى في السنوات الأخيرة، وذلك أيضا بسبب إعادة جدولة الديون النشطة مع ثلاثة من المقترضين. (دائرة العمليات المالية) تحقق نجاح في معالجة متأخرات قروض زمبابوي، ومتأخرات مساهمات العراق. في 2014، تم تحصيل سند إذني مستحق من الهند عن المساهمات الأولية ومساهمات التجديد الأول للموارد. (دائرة العمليات المالية)	أخضر مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	- جار - مقترح مقدم إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي حسب الاقتضاء	47. تعزيز الموارد الداخلية في الصندوق عن طريق التماس متأخرات القروض والمساهمات، وتحري إمكانية التسديد المسبق للقروض مع الدول الأعضاء	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية <b>التنفيذ:</b> مديرو مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، ومكتب المستشار العام

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح	
			المقترضة المهمة.		
	أخضر	- جار - مقترح مقدم إلى مجلس المحافظين والمجلس التنفيذي حسب الاقتضاء	المسؤولية الكلية: مديرو مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، ومكتب سكرتير الصندوق، ومكتب المستشار العام <b>التنفيذ:</b> مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	48. التواصل مع دول ومجموعات دول غير أعضاء للمساهمة في و/أو الانضمام إلى الصندوق.	الجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل البديلة
	أخضر	- جار - مقترح مقدم إلى المجلس التنفيذي حسب الاقتضاء	المسؤولية الكلية: دائرة العمليات المالية، ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد <b>التنفيذ:</b> مديرو مكتب الشراكات وتعبئة الموارد، ومكتب المستشار العام	49. تحري مجال زيادة التمويل من مصادر أخرى تعرض على المجلس التنفيذي، شريطة ألا يترتب على الاتفاقات ذات الصلة أي آثار على تسيير الصندوق.	الجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل البديلة

ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح	
الحيازات الصغيرة. ويجري تحري سبل للحصول على تسهيلات مختلطة من المفوضية الأوروبية (طلب الصندوق تقدير المفوضية الأوروبية لأدواته المالية - وهو شرط مسبق للحصول على التسهيلات). تم عرض التقرير السنوي الثاني بشأن الأموال التكميلية على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2015.					
<b>4 - تعزيز نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق</b>					
حقوق الصندوق الهدف المحدد لعرض خطوط الأساس: استكمال 59 في المائة من المشروعات لمسوحات خط الأساس أو ما يعادلها، مقابل هدف تراكمي بنسبة 40 في المائة. (دائرة إدارة البرامج)	أخضر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الكلية:</b> ودائرة إدارة البرامج/ دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة</p> <p><b>التنفيذ:</b> مدير دائرة إدارة البرامج، وشعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر</p>	<p>50. رفع مستوى الامتثال من خلال الطلب من المشروعات إجراء مسح خط أساس بنهاية السنة الأولى من التنفيذ.</p>	تقييم الأثر
تشمل الشراكات الجارية: مجموعة الاتساق في مجال الرصد والتقييم؛ والمبادرة الدولية لتقييم الأثر؛ والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية؛ وجامعة واغينينغن؛ والمعهد الملكي للدراسات المدارية؛ ومركز ابتكارات التنمية؛ ومؤسسة ICF International؛ وجامعة إيست أنجليا؛ ووكالة التعاون التقني والتنمية، والمعهد الدولي لتحليل الأنظمة التطبيقية.	أخضر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جار</li> <li>- سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق</li> <li>- استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق</li> </ul>	<p><b>المسؤولية الكلية:</b> مدير دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ودائرة إدارة البرامج</p> <p><b>التنفيذ:</b> مدير دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة (شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر)، ودائرة إدارة البرامج</p>	<p>51. السعي بصورة نشطة لإرساء الشراكات مع المؤسسات المتخصصة في تقييم الأثر وتعبئة الموارد لتنمية القدرات الداخلية الملائمة لإجراء/إدارة أعمال تقييم</p>	تقييم الأثر

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	الأثر.			
	52. عرض وثيقة إعلامية على المجلس التنفيذي بشأن المنهجيات التي سيستخدمها الصندوق في إجراء تقييمات الأثر وقياس المؤشرات الجديدة على مستوى الأثر في إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015.	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	- ديسمبر/كانون الأول 2012 - تقديم وثيقة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2012	أخضر أنجز. وتم تقديم وثيقة إعلامية بشأن نهج ومنهجيات 30 من تقييمات الأثر إلى المجلس في دورة ديسمبر/كانون الأول 2012، كما تم طلبه من قبل هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (انظر الوثيقة GC 35/L.4، تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق).
	53. إجراء وصياغة والإبلاغ عن حوالي 30 مسحا من مسوحات الأثر على مدى فترة التجديد التاسع للموارد. وستستخدم ثلاثة إلى ستة مسوحات من هذه	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنفيذ: مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	- 2013 وما بعده - تقرير نواتج عمل الصندوق المقدم إلى المجلس التنفيذي اعتباراً من عام 2014 وما بعده	أخضر تم إجراء تحليل لجرد مسوحات نظام قياس النتائج والأثر لاختبار 24 مشروعاً للخضوع لتقييم لاحق للأثر. وحددت ستة مشروعات لتجارب موجهة تستخدم عينات عشوائية في سياق النافذة المواضيعية للابتكارات الزراعية للمبادرة الدولية لتقييم الأثر (المدعومة بتمويل قدره 10 ملايين دولار أمريكي من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة ومؤسسة بيل وميليندا غيتس). وتجرى التقييمات اللاحقة الـ24 بالشراكة مع مؤسسات بحث مشهورة دولياً (بما في ذلك المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية، وجامعة واغينغتون، وجامعة إيست أنجليا، ومؤسسة ICF International، والمبادرة الدولية لتقييم الأثر). أنجز 22 من هذه التقييمات وما زال اثنان جاريتين. وبالإضافة إلى ذلك، تم إجراء 14 تقييماً داخلياً للأثر من قبل شعبة البحوث وتقييم الأثر من أجل توسيع قاعدة الأدلة. وقد تم إنجاز تحليل الدراسات.



ملاحظات	الإطار الزمني والإبلاغ	المسؤوليات	الالتزامات الرئيسية	مجال الإصلاح	
ويتم كذلك توفير الدعم لتصميم تجارب موجهة تستخدم العينات العشوائية في سياق برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.			المسوحات تجارب موجهة تستخدم عينات عشوائية أو غيرها من المنهجيات المشابهة المتينة وفقا لفرص تقاسم التكاليف المتاحة واهتمام وتوفر المؤسسات المتخصصة في تقييم الأثر لدعم هذا العمل.		
أنجز . صادق المجلس في دورته المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2012 على مقترحات الإدارة لتعزيز الإبلاغ عن النتائج إلى الهيئات الرئاسية.	أخضر	- أبريل/نيسان 2013 - تقديم مقترح إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013	المسؤولية الكلية: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة <b>التنفيذ:</b> مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر	54. استعراض وتعزيز الآليات لأغراض الإبلاغ عن النتائج للهيئات الرئاسية الموجهة نحو شروحات أكثر إيجازا تركز على الأثر والنواتج المتحققة.	الإبلاغ عن النتائج

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	المسؤوليات	الإطار الزمني والإبلاغ	ملاحظات
	55. إبلاغ المجلس التنفيذي ولجنة التقييم سنويا عن الأداء على خلفية مؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج للفترة 2015-2013 من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.	<b>المسؤولية الكلية:</b> دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة <b>التنفيذ:</b> مديرو شعبة التخطيط الاستراتيجي وتقدير الأثر، ودائرة إدارة البرامج	- 2013 وما بعده - سنويا عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - استعراض منتصف المدة لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق	أخضر أنجز. يتم الإبلاغ عن الأداء مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج سنويا إلى المجلس التنفيذي (دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة)
	56. إبلاغ المجلس التنفيذي سنويا من خلال لجنة مراجعة الحسابات عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.	<b>المسؤولية الكلية:</b> نائب رئيس الصندوق <b>التنفيذ:</b> ضباط المخاطر	- رفع تقرير إلى لجنة مراجعة الحسابات سنويا - رفع تقرير سنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق إلى المجلس التنفيذي	أخضر أنجز. في سياق موافقة المجلس التنفيذي على مقترحات إدارة الصندوق (سبتمبر/أيلول 2012) لتعزيز الإبلاغ عن النتائج للهيئات الرئاسية (انظر الالتزام 54)، لن يعد التقرير السنوي عن أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية بعد ذلك. وبما يتماشى مع سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، يتبع الصندوق من خلال لجنة إدارة المخاطر المؤسسية التي يترأسها نائب رئيس الصندوق، نهجا استباقيا لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث يجري تقييم المخاطر المؤسسية والإبلاغ عنها إلى الإدارة كل فصل في سياق العملية الفصلية لاستعراض الأداء.