Document:	IFAD11/3/R.5
Agenda:	7
Date:	7 September 2017
Distribution:	Public
Original:	English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق – استقطاب الشراكات للأثر على المستوى القطري والانخراط العالمي

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Luis Jiménez-McInnis
مدير شعبة الشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: 2705 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: l.jimenez-mcinnis@ifad.org

Willem Wefers Bettink
رئيس الوحدات التقنية
شعبة الشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: 2472 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: w.bettink@ifad.org

نشر الوثائق:

William Skinner
مدير وحدة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2974 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق – الدورة الثالثة
روما، 19–20 أكتوبر/كانون الأول 2017

للاستعراض

المحتويات

موجز تنفيذي i

أولا– السياق الخارجي المتغير للصندوق يتطلب شراكات أقوى 1

ثانيا– زيادة الأثر على المستوى القطري من خلال الشراكات 3

ألف– من إدارة المشروعات إلى توجيه التغير عبر الشراكات 3

باء– الشراكات لاستقطاب التمويل 6

جيم- الشراكات الرامية إلى الاستفادة من المعرفة 10

ثالثا– التأثير على جدول الأعمال العالمي من خلال الشراكات 13

رابعا– الشراكات المؤسسية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية 16

خامسا– تدابير لدعم بناء الشراكات 17

سادسا– تحقيق النتائج من أجل توسيع النطاق وزيادة الأثر 18

موجز تنفيذي

1- **يتطلب السياق الخارجي المتغير الذي يعمل الصندوق ضمنه شراكات أقوى.** يجري التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في بيئة إنمائية دولية تعتبر مهمة الصندوق فيها حاسمة. ويتوقف التقدم المحرز صوب تحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، والتطرق لجدول أعمال أهداف التنمية المستدامة على وجه العموم على الدعم المقدم للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وعلى التركيز على جملة واسعة من القضايا للمضي بالتحول الريفي. يتطور نموذج عمل الصندوق ونموذجه المالي من خلال تحسين تعبئة الموارد وتخصيصها واستخدامها، وتحويل هذه الموارد إلى نتائج. ولكن الصندوق لا يستطيع العمل بمفرده لتحقيق الأثر الضروري، ومن هنا، فإن العمل مع الحكومات والشركاء لاستقطاب التمويل والمعرفة والتأييد على الصعيد العالمي لهذه القضايا يعدّ الأداة الأساسية لتوسيع نطاق الدور المحفز والابتكاري الذي يلعبه الصندوق. وسيكون الصندوق بمثابة "المجمع للتمويل الإنمائي"[1] لتوسيع نطاق الأثر والتركيز على أشد الناس فقراً في أفقر البلدان، ومواءمة خدماته واتباع الحلول المستندة إلى البراهين، وكل ذلك سيعتمد على قدرة الصندوق على تقبل الشراكات. إضافة إلى ذلك، سيسهم الصندوق في إصلاح النظام الإنمائي للأمم المتحدة، بمعرفته وممارساته الجيدة والدروس التي استقاها من تقديرات الأثر لزيادة المساءلة على النتائج.

2- **سيتطلب التجديد الحادي عشر للموارد انتقاءاً أكبر لانخراط أقوى في الشراكات.** بالبناء على استراتيجية إرساء الشراكات (2012) التي وضعها الصندوق، وصاغت رؤية لشراكات أكثر استراتيجية وأفضل إدارة، وسّع الصندوق بصورة معتبرة من أنشطته مع شركاء متنوعين، بغية زيادة أثر برامجه القطرية والتأثير على جدول الأعمال العالمي. وقد بنى ذلك أساسا متينا لمزيد من أنشطة إرساء الشراكات في الصندوق. ولكن نجاح الصندوق في إرساء الشراكات يتطلب وضع أولويات وانتقائية مستمرين، فإرساء الشراكات ليست غاية بحد ذاتها. وسيخطط الصندوق استراتيجيا لشراكاته على المستوى القطري والعالمي والمؤسسي، بحيث يعطي الأولوية للشراكات التي ستخلف أكبر قدر من الأثر على البلدان والسكان الذين يخدمهم وستهيئ الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في إرساء الشراكات سيتهيئ الأرضية لإجراءات وضع الأولوية خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد.

3- **سيحسن الصندوق من تخطيطه الاستراتيجي لزيادة الأثر على المستوى القطري.** تتفاوت الشراكات على المستوى القطري كما ونوعا عبر البلدان، ويتأكد ذلك من خلال التصنيف المتراجع الذي أعطاه مكتب التقييم المستقل في الصندوق لبناء الشراكات في الصندوق على المستوى القطري. ولتعزيز الشراكات وحوار السياسات على المستوى القطري، ستعاد هندسة نموذج الصندوق المستند إلى البلدان من خلال الدور الجديد "للمدراء القطريين" (وهو تطور على الدول الحالي لمدراء البرامج القطرية). وسيتسمر نموذج الصندوق المعزّز المستند إلى البلدان في التركيز على ضمان أن تستهدف الموارد السكان الريفيين الفقراء والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، ولكن ذلك سيتحقق من خلال استقطاب الموارد التشغيلية للصندوق مع موارد الحكومات وغيرها من الوكالات والقطاع الخاص. وسيكون النموذج متأصلا، بصورة منتظمة في الاستراتيجية الوطنية الأوسع للتطرق للفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي. وتستدعي هذه التغييرات حضورا فعالا بالصورة المثلى للصندوق في البلدان المقترضة وتركيز الموارد في البداية على ما تبقى من عملية اللامركزية خلال 2018. وخلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، واستنادا إلى رؤية مشتركة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها وكجزء من استراتيجية أوسع لإرساء الشراكات، سيتم تخطيط ورصد التعاون بين الوكالات الثلاث بصورة أكثر انتظاما، بما في ذلك من خلال خطط العمل الإقليمية لهذه الوكالات

[1] انظر IFAD11/2/R.3 نموذج عمل الصندوق لإيصال النتائج على نطاق أوسع، الفقرة 6.

وعملياتها التي تقودها الأقطار بالتركيز على تحديد الفرص الجديدة للتعاون. ويستخدم نموذج الصندوق المستند إلى البلدان نهجا متمايزا للشراكات مما ييسّر من الانتقائية بهدف الاستجابة لظروف البلدان المتفاوتة إلى حد كبير وعلى وجه الخصوص البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل والأوضاع الأكثر هشاشة والدول النامية الجدرية الصغيرة.

4- **ستحدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وتدير الشراكات الاستراتيجية على المستوى القطري بصورة أفضل.** سوف يضمن الصندوق أن يرسي شراكات أكثر اتساقا وفعالية مع الآخرين على المستوى القطري. ومن خلال مدرائه القطريين، سيعمل الصندوق على التأثير على استراتيجيات التنمية الوطنية من خلال قدراته المعززة على تخطيط وإعداد وإيصال المنتجات والخدمات في الأقطار المعنية. وسيتم تعزيز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج كأداة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للشراكات لدعم استراتيجيات البلدان الخاصة بها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وزيادة الملكية القطرية. وستكون هذه البرامج أكثر انتقائية من خلال تحديد أكثر الشركاء الاستراتيجيين لاستقطاب التمويل وتعزيز الانخراط السياساتي بهدف توسيع أصول الصندوق وأثره في دعم الأولويات القطرية. وسيقوم الصندوق برصد وتقدير أكثر انتظاما لشراكاته القطرية خلال دورة المشروعات بأسرها بدءاً من تحسين الرصد والإبلاغ من خلال استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتقارير الإنجاز.

5- **ستكون الشراكات لأغراض استقطاب التمويل حاسمة لتوسيع نطاق أثر مشروعات وبرامج الصندوق.** يعمل الصندوق مع جملة متنوعة من الشركاء المحليين والدوليين من القطاعين العام والخاص لاستقطاب التمويل لتخليف الأثر على المستوى القطري. ولكن مستويات التمويل المشترك – ومعدلات الاستقطاب – قد تراجعت في السنوات الأخيرة. وبقي التمويل من الحكومات يشكل الحصة الأكبر من التمويل المشترك المحلي، وهنالك مجال لزيادة التمويل النظير، وخاصة من البلدان متوسطة الدخل والمؤسسات المالية الدولية والشركاء الثنائيين ومتعددي الأطراف الذين وفروا مستويات متفاوتة من التمويل المشترك على مدى السنوات. ومع الحضور القطري المعزز، سيعمل الصندوق الآن بصورة أكثر انتظاما على تنشيط هذه الشراكات، من خلال السعي للفرص المتاحة لعمليات متسقة وتكميلية. وسيتم جلب النهج الناجح في إقليم آسيا والمحيط الهادي مع مصرف التنمية الآسيوي إلى الأقاليم الأخرى، وستعزّز الاتفاقية التي أبرمت مؤخرا بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي، كما سيتم السعي لموارد إضافية لأفريقيا، بما في ذلك من الاتحاد الأوروبي. وستوضع أهداف إقليمية لزيادة مستويات التمويل المشترك وترصد بصورة منتظمة. كذلك سيسعى الصندوق للحصول على الأموال التكميلية والمتممة للمجالات ذات الأولوية، وبخاصة تغير المناخ وبطالة الشباب والهشاشة، بما في ذلك من مصادر جديدة مثل الصندوق الأخضر للمناخ.

6- **التمويل المشترك من القطاع الخاص صغير حاليا، ولكن الاستثمارات الخاصة المحلية يمكن ويجب أن تنمو.** مع أن الخبرة تشير إلى أن مطابقة الاستثمارات النظيرة متعددة القوميات مع المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة أمر محفوف بالتحديات، إلا أن الصندوق سيسعى للعمل مع الوسطاء المحلين، ويركز على المخاطر، واجتذاب ممولين جدد مثل تجمعات المستثمرين والمنظمات الخيرية والمنظمات غير الساعية للربح. وقد طور الصندوق وكيّف بنجاح نهجا مثل سلاسل القيمة والشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص التي ستمهد السبيل لاستثمارات المستقبلية. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد سوف يعمل الصندوق ضمن البلدان لتجميع التمويل المحلي الخاص لأصحاب الحيازات الصغيرة. وسيتم توسيع نطاق الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص بغية تحقيق الاعتراف بها لأغراض زيادة الاستثمار المحلي في مجال لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة. وأما

الابتكار الرئيسي فهو إنشاء صندوق التمويل والاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتيسير التمويل على المدى المتوسط والطويل للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ولمنظمات المنتجين (مع مرفق للمساعدة التقنية لإدارة المخاطر).

7- **سيتم تعزيز شراكات المعرفة على المستوى القطري، بما في ذلك التعاون مع الوكالتين الأخريتين في روما.** تعتبر شراكات المعرفة مفيدة لدعم الانخراط السياساتي وتنمية القدرات وتشاطر أفضل الممارسات. وسيتم تيسيرها من خلال نموذج جديد يستند إلى البلدان ويضيف القيمة للأنشطة غير الإقراضية التي يقدمها الصندوق مما سيسمح للصندوق بتطوير وعرض مشروعات ابتكارية يمكن تكرارها من قبل جهات أخرى. وسوف تكون المنح مفيدة على وجه الخصوص لتعميق التعاون غير الإقراضي للصندوق، وستستخدم بصورة أكثر انتظاما. وأخيراً تعتبر الشراكات مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما هامة لتوسيع نطاق الأنشطة على المستوى القطري. وفي ظل قيادة المجموعة الاستشارية رفيعة المستوى للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، سينفذ المزيد لتوسيع تعاون بين الصندوق مع الوكالاتين الأخريتين ويتضمن ذلك التعاون مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لتطوير إطار لاستفادة من المساعدة التقنية والخبرة المواضيعية التي تمتلكها المنظمة. كذلك سيسعى الصندوق لزيادة تعاونه مع برنامج الأغذية العالمي لردم الفجوة بين المساعدة الإنسانية والتنمية المستدامة الأطول مدى بما يتماشى مع إطار "السبيل الجديد للعمل".

8- **تعد الشراكات مع القطاع الخاص إحدى الميزات النسبية التي يتمتع بها الصندوق وهي تعزز الملكية والمساءلة.** تنظر منظمات المجتمع المدني على المستوى القطري للصندوق على أنه شريك موثوق، يُبقي على تركيزه المستمر لتمكين هذه المجموعات. وللصندوق شراكات مسهبة مع منظمات المزارعين والشعوب الأصلية وهو يعمل معها لكي تصبح عوامل نشطة للتغيير ولوضعها في مقعد قيادة عمليات التنمية الخاصة بها. وسيستمر الصندوق في الاستقاء من هذه الشراكات لتطوير وتنفيذ المشروعات بغرض تحسين ملكية المجتمعات المحلية. وكذلك فإنه سيعزز أيضا من دور منظمات المجتمع المدني في الرصد والإبلاغ عن نتائج المشروعات، وبالتالي تعزيز الشفافية الحكومية والمساءلة المحلية.

9- **ستكتسب الحلول الموفرة من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي أهمية بارزة، وسيقوم الصندوق بتيسيرها.** الصندوق في موقع جيد لتحديد الرواد في التحول الريفي من دول الجنوب، ودعمهم في تشاطر وتكرار وتوسيع نطاق الخبرات المكتسبة من بلدان أخرى. وسوف ينشئ الصندوق منصة لتبادل المعارف بين بلدان الجنوب من خلال منتج يمثل معْلما بارزا وهو "بوابة الحلول الريفية على شبكة الإنترنت" الذي سيكون بمثابة خزان متاح للجمهور العام للخبرات من جميع أنحاء العالم. ولتمكين تنفيذ الحلول بين بلدان جنوب سينشئ الصندوق مرفقا للتعاون بين بلدان جنوب والتعاون الثلاثي لتعبئة المعارف والخبرات والموارد من البلدان النامية بغرض الترويج لتكرار الحلول الابتكارية. وسيتحرى الصندوق السبل الرامية إلى دعم تدفق الموارد الخاصة بين بلدان الجنوب.

10- **سيعزز الصندوق أعماله لاستقطاب التأييد للتحول الريفي الشمولي ويجعله أولوية قصوى بغية التأثير على جداول الأعمال العالمية، مع الوكالتين الأخريتين في روما.** استثمر الصندوق الموارد للتأثير على السياسات العالمية والإقليمية، وطوّر وتشاطر المعارف مع الشركاء العالميين مما جعل منه منظمة تتمتع بصورة جيدة وبالموثوقية للتأثير على جداول الأعمال العالمية. وقد عمل الصندوق بصورة مسهبة على جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة وفي المنابر العالمية المؤثرة مثل مجموعة العشرين ومجموعة السبعة. وبالنسبة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد سوف يطور الصندوق خطة لثلاث سنوات لأولوياته وانخراطاته الاستراتيجية، بحيث يحدد: المجالات المواضيعية

والجهات الفاعلة الإنمائية للعمل معها على القضايا العالمية؛ وشركاء البحوث لزيادة قاعدة المعارف من الحلول المثبتة والممارسات الجيدة؛ والخطط الرئيسية في المنابر التي يقودها القطاع الخاص. وسوف تستقي هذه الخطة من وجهات نظر الدول الأعضاء، وتتضمن استثمارات في الاتصالات الاستراتيجية لزيادة وضوح صورة الصندوق في المحافل العالمية. وسوف تعمل الوكالات الثلاث في روما معا على تنفيذ ورصد أهداف التنمية المستدامة والانخراط في حوار ومشاورات مواضيعية مهيكلة حول بعض القضايا مثل التمويل الريفي، وتغير المناخ، وهدر الأغذية وفاقد الأغذية، والأمن الغذائي، والتمايز بين الجنسين. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سوف يضطلع الصندوق بعمل تشاركي أكبر مع الوكالاتين الأخرتين في روما ومع منظومة الأمم المتحدة بأسرها لاستقطاب التأييد للقضايا المشتركة، وعلى وجه الخصوص تلك التي تتعلق بهدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، ولتعزيز المساهمات في لجنة الأمن الغذائي العالمي.

11- **سوف يقوم الصندوق بالمزيد لتعظيم أصوات السكان الريفين الفقراء في المحافل العالمية، بما في ذلك من خلال شراكاته متعددة أصحاب المصلحة.** يلعب الصندوق دورا هاما في استضافة شراكات متعددة أصحاب المصلحة ومنابر عالمية (مثل منتدى المزارعين) حيث يمكن لأصوات السكان الريفين الفقراء أن تخلف أثرا كبيرا. وبالبناء على شبكاته القاعدية على المستوى القطري، يتمتع الصندوق بميزة نسبية في تمكين تأثير المجتمع المدني على جداول الأعمال العالمية واستقطاب التأييد للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والنساء الريفيات والشعوب الأصلية. وسينهض الصندوق بجدول أعمال التمكين على المستوى العالمي من خلال الاستفادة من مصداقيته كشريك موثوق لمنظمات المجتمع المدني لتعزيز استقطاب التأييد لها في المنابر العالمية. وسوف يعمل الصندوق على تعزيز شبكة الاستثمار والتمويل في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، والاستثمار في دعم منصات متعددة أصحاب المصلحة في مجالات عدة مثل بطالة الشباب.

12- **تزيد الشراكات المؤسسية، وبخاصة مع الوكالتين الأخرتين في روما، من كفاءة وفعالية الصندوق.** يبني الصندوق اقتصادات الحجم الكبير لجملة متنوعة من المهام من خلال شراكاته التي أدت إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة. ويتعاون الصندوق مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى للاستفادة من خبرتها المتخصصة، وينسق مع المنظمات المشابهة في مجالات العمل المشتركة. وحتى تاريخه، تحقّق أكبر قدر من التقدم من خلال التعاون المؤسسي مع الوكالتين الأخرتين في روما. وبمستوى عال من الانتباه، سينمو هذا التعاون المؤسسي، وسيستمر الصندوق في زيادة تعاونه المؤسسي في مجالات يمكن أن يستفيد منها من الخبرات الخارجية، وأن يحصد أكبر قدر من المكاسب في الكفاءة.

13- **ستتخذ الإجراءات الرامية إلى دعم بناء الشراكات لأغراض التنفيذ الناجح.** تثير اللامركزية في الصندوق قضايا تتعلق بأفضل السبل لضمان أن تتسق العمليات مع الرؤية الاستراتيجية الإجمالية للصندوق. وقد صممت مبادرة التميّز التشغيلي لإحراز النتائج لإيضاح أفضل الوسائل لتنفيذ هذه الرؤية. والتوجه واضح ولكن التفاصيل بحاجة للعمل عليها، كذلك تمت تجربة الخيارات وتنفيذ بعض النجاحات. وتوائم هذه المبادرة بصورة أفضل بين الموظفين والاحتياجات من الموارد، بما في ذلك الانخراط في الشراكات. ويعتبر تحسين مهارات الموظفين أولوية. وسيبني الصندوق المعرفة المؤسسية من الشراكات الماضية والحالية لتعزيز التعلم ومهارات الموظفين والإبلاغ. وكذلك فإنه سيطور خبرات الموظفين لإشراك القطاع الخاص، وسيتم تجميع استعراضات الأداء لتتضمن إيصال النتائج من خلال الشراكات. وسيعمل الصندوق على ما يلي: (1) تعميق اللامركزية لتيسير شراكات أقوى من خلال زيادة تركيز عمله في المكاتب القطرية؛ (2) تحسين تدفق المعلومات والخبرات بين المقر والمكاتب القطرية لضمان حلقات

التغذية الراجعة بين العمل العالمي والعمل القطري؛ (3) دعم المكاتب القطرية للصندوق في تعميم الأموال التكميلية والإجمالية[2] في البرامج القطرية. وأخيرا سيحسن الصندوق من تسجيله لأنشطة الشراكات ومن القياس والإبلاغ عن هذه الإنجازات من خلال آليات كمية ونوعية، وسيسلط مطبوع دوري عن المعرفة الضوء على الشراكات الناجحة القطرية والعالمية والإقليمية وعلى الإنجازات التي حققتها.

14- **وفي نهاية فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ستمكن الشراكات المعززة الصندوق من الوصول إلى المزيد من السكان الريفين الفقراء وتوفير جملة أوسع من الخدمات.** يتمتع الصندوق بالعديد من الأصول التي يمكن استخدامها، بما في ذلك التمويل والخبرات والشبكات القاعدية وجدول أعمال التمكين، وسوف يعزز الصندوق من شراكاته لتوسيع نطاق أثر هذه الأصول. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سينفذ الصندوق جملة شاملة من الإجراءات لدعم بناء الشراكات. ونتيجة لذلك سوف يجعل من الشراكات الاستراتيجية حجر الزاوية لعملياته، وسيغذو التعاون مع الوكالاتين الأخرتين في روما لأغراض البرمجة القطرية وتنفيذ المشروعات أمرا أكثر شيوعا. وسيصل الصندوق إلى عدد أكبر من السكان الريفيين الفقراء من خلال زيادة برنامج عمله عبر تحقيق مستويات أعلى بكثير من التمويل المشترك (بما في ذلك من القطاع الخاص)، مع اتساق أكبر عبر الأقاليم في حجم الموارد المعبأة. وسوف يخلف الصندوق أثرا أكبر على السياسات والقدرات المؤسسية القطرية من خلال أنشطته غير الإقراضية مع الشركاء الآخرين، وسيعزز الملكية والشفافية والمساءلة على المستوى القطري من خلال تمكين السكان الريفين الفقراء. وسوف يضمن الصندوق الحصول على الموارد والمعارف والحلول من جميع أنحاء العالم، وبخاصة من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وعلى المستوى العالمي سوف يكتسب الصندوق الاعتراف به للتأثير على جداول الأعمال مع الوكالاتين الأخرتين في روما ومع منظومة الأمم المتحدة بأسرها حول قضايا التحول الريفي الشمولي والمستدام ومن خلال جملة من الأنشطة سوف يجلب الصندوق أصوات المجتمع المدني والسكان الريفين الفقراء إلى الجدل العالمي القائم، وسوف يتعلم الصندوق من هذه الشراكات ويسهم في خبرته التي سيوفرها للآخرين ويقوم بالإبلاغ عن إنجازات الشراكات للدول الأعضاء في الصندوق.

[2] من شركاء مثل البرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والصندوق الأخضر للمناخ، وصندوق البيئة العالمي.

التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق استقطاب الشراكات للأثر على المستوى القطري والانخراط العالمي

أولا– السياق الخارجي المتغير للصندوق يتطلب شراكات أقوى

1- **يجري التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في بيئة إنمائية دولية تعتبر مهمة الصندوق فيها حاسمة.** إذ وفّرت أهداف التنمية المستدامة التركيز لجميع الجهود العالمية الداعمة للتنمية. ويتوقف هدفا التنمية المستدامة الأول والثاني على دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، مما يسلط الضوء على الدور المركزي للمهمة الجوهرية للصندوق التي غدت تتلقى أيضا اهتماما ملحوظا مع المجاعات التي تجتاح حاليا أفريقيا. وتسلط هذه الأهداف، مع جدول أعمال التنمية المستدامة بأسره، الضوء أيضا على جدول التحول الريفي الذي يعكس فرضية قيمة الصندوق. وينطوي ذلك على التطرق لما يلي: (1) النطاق العالمي لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية؛ (2) آثار تغير المناخ على الزراعة؛ (3) تحديات بطالة الشباب؛ (4) الحاجة الملحة لتمكين السكان الريفيين الفقراء. إلا أن الصندوق لا يمكنه العمل بمفرده لتحقيق هذه الآثار الضرورية. ومن هنا، سيكون العمل مع الحكومات وغيرها من الشركاء لاستقطاب التمويل والمعرفة والتأييد العالمي لهذه القضايا سيكون محوريا لتوسيع نطاق الدور الابتكاري والمحفز الذي يلعبه الصندوق. وفي هذا السياق، سوف يسهم الصندوق في إصلاح الأمم المتحدة[3] لتنفيذ نظام إنمائي معزز في منظومة الأمم المتحدة يدعم دولها الأعضاء في جهودها الرامية إلى الإيفاء بأهداف التنمية المستدامة. وسوف يسهم الصندوق على وجه الخصوص بمعرفته وممارساته الجيدة في توسيع نطاق البرامج والدروس المستفادة من تقديرات الأثر وزيادة المساءلة عن تحقيق النتائج.

2- **يتطور نموذج عمل الصندوق واستراتيجيته المالية لتوسيع النطاق.** يقترح الصندوق الاستمرار في تعديل نموذجه التشغيلي للإيفاء بالطلب المتزايد على خدماته. وسوف يقوم بتوسيع النطاق لإيفاء أفضل للطلب القطري المتزايد عليه ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تحسين تعبئة الموارد وتخصيصها واستخدامها وتحويل هذه الموارد إلى نتائج.[4] وبإدراكه أن التدفقات الإنمائية تأتي من مصادر متنوعة، سوف يزيد الصندوق من جهوده الرامية للاستفادة من هذه الموارد كمجمّع للتمويل الإنمائي للاستفادة بصورة أفضل من نقاط قوته المؤسسية وتوسيع نطاق الأثر بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيسعى الصندوق لزيادة برنامج القروض والمنح، بما يتراوح بين 25 و40 بالمائة، من خلال زيادة المساهمات الأساسية والاقتراض. ويخطط لتوسيع أكبر لبرنامج عمله من خلال التمويل المشترك المحلي والعالمي والأموال التكميلية وإرساء الشراكات مع القطاع الخاص. ومع تحسين الصندوق لتخصيص موارده من خلال نموذج عمل يتسم بقدر أكبر من الانتقائية القطرية، ستتاح الفرص لزيادة حجم المشروعات وتوسيع نطاق الأثر. وهذا بدوره سيجعل من الصندوق شريكا للتعاون أكثر جاذبية لجملة متنوعة من الجهات الفاعلة.

[3] انظر: "إعادة وضع نظام الأمم المتحدة الإنمائي لتنفيذ جدول أعمال التنمية المستدامة 2030 - ضمان مستقبل أفضل للجميع". كلمة الأمين العام للأمم المتحدة أمام المجلس الاقتصادي والاجتماعي، يونيو/حزيران 2017.

[4] انظر: الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 والوثائق التالية من الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد، 2017: التطلع قدما: الصندوق في سياق جدول أعمال 2030 لأغراض التنمية المستدامة؛ تعزيز نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق أوسع؛ الاستراتيجية المالية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها؛ تعزيز ملاءمة عمليات الصندوق للسياق القطري.

3- **ستتسم فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بانخراط أكبر في الشراكات لزيادة الأثر القطري للصندوق وتأثيره العالمي.** صاغت استراتيجية الشراكات في الصندوق، التي أعدّت عام 2012، رؤية مؤسسية لشراكات أكثر استراتيجية وأفضل إدارة مع أربعة أهداف، وهي: (1) برامج ومشاريع قطرية أفضل؛ (2) مدخلات أفضل في حوار السياسات العالمي والحد من الفقر الريفي؛ (3) زيادة تعبئة الموارد لأغراض الحد من الفقر الريفي؛ (4) تحسين الكفاءة المؤسسية. ومع مرور الوقت، فقد وسع الصندوق من نطاق شراكاته مع جملة متنوعة من الجهات الفاعلة والمنظمات، بما في ذلك الدول الأعضاء في الصندوق، والوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما، والمؤسسات المالية الدولية، والقطاع الخاص، وجملة مختارة من كيانات الأمم المتحدة والمجتمع المدني. ويشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق[5] لعام 2016 إلى أن شراكات الصندوق على المستوى القطري مع الحكومات إيجابية بصورة عامة، إلا أن شراكاته مع القطاع الخاص وشراكاته الثنائية ومتعددة الأطراف بحاجة للتعزيز. ويتردد صدى نفس المقولة في تقدير ذاتي حديث أعده مدراء لبرامج قطرية. وقد غدا الصندوق أيضا أكثر نشاطا بشأن جدول الأعمال العالمي، وهو ما يلحظ على وجه الخصوص ضمن منظومة الأمم المتحدة، ومن خلال شراكات متعددة أصحاب المصلحة. وسوف يبني الصندوق على هذا الأساس لتعزيز شراكاته بهدف الوصول إلى ما يلي: تجميع واستقطاب التمويل من الآخرين؛ توليد المعرفة والاستفادة من معارف الآخرين؛ التأثير على جدول الأعمال العالمي؛ وتعزيز الكفاءات المؤسسية.

4- **ستركز شراكات الصندوق على ميزته النسبية مما يتطلب الاستمرار في وضع الأولويات والانتقائية.** تعتبر الشراكات إحدى المبادئ الرئيسية للانخراط التي أرساها الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025. وتتطلب الشراكات الأثر والأفضل استناد الصندوق إلى ميزته النسبية، بما في ذلك تركيزه على أصحاب الحيازات الصغيرة، واستهدافه لمدقعي الفقر، والأشخاص الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، ووضع فقراء الريف نساء ورجالا في موقع الشركاء. ومن خلال الشراكات يمكن رفد موارد الصندوق وخبراته بخبرات وموارد الجهات الفاعلة الأخرى. ولكن الشراكات ليست غاية بحد ذاتها، وخاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العدد الكبير والمتنوع من الجهات الفاعلة في الفضاء الإنمائي في وقتنا الحالي. ومن هنا، فإن الصندوق سيخطط بصورة استراتيجية ويختار شركاء، على المستوى القطري والعالمي والمؤسسي مما سيخلف أكبر قدر من الأثر على البلدان والسكان الذين يخدمهم. وفي نهاية المطاف، ستحدد الشراكات من خلال ما ستسهم به في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثلاثة المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي للصندوق، وهي زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء، وزيادة الفوائد التي يجنيها السكان الريفيون الفقراء من المشاركة في الأسواق، وتعزيز الاستدامة البيئية والصمود في وجه تغير المناخ للأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين الفقراء.

5- **سوف تهيئ الدروس المستفادة من خبرة الصندوق في إرساء الشراكات الأرضية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد.** ويمكن للصندوق أن يوفر جملة أوسع من الخدمات بشراكة مع أصحاب المصلحة المتعددين مما يجلب المعارف والابتكارات لدعم الحكومات في إعداد سياسات أكثر تمكينية واستثمارات أكثر إنتاجية. وللقيام بذلك، سيبني الصندوق على الدروس المستفادة من خبراته السابقة في إرساء الشراكات[6] بالاعتراف

[5] انظر :EB 2016/118/R.7 التقرير السنوي عن نتائج وعمليات الصندوق لعام 2015.

[6] هنالك توليفة تقييمية يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2017 لاستقاء الدروس المستفادة من التقييمات المؤسسية السابقة وتقييمات البرامج القطرية حول خبرات الشراكات على المستوى القطري. ويتوقع للنتائج والدروس المستفادة أن تسهم في الوصول إلى

بالحاجة إلى ما يلي: (1) تحسين ديمومة الشراكات وتخطيطها وإدارتها الاستراتيجية؛ (2) زيادة تعبئة الموارد لتوسيع نطاق الأثر؛ (3) تقديم المزيد من المنح لتعزيز الشراكات غير الإقراضية، وتدعيم التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي بالاستناد إلى خبرة البلدان الأعضاء من الجنوب؛ (4) زيادة وتحسين العمل المشترك مع الوكالتين الأخرتين في روما لتعاون أكثر انتظاما واستراتيجية على المستويين القطري والعالمي؛ (5) تحسين وضوح صورة الصندوق للتأثير على جدول الأعمال العالمي حول القضايا ذات الصلة بالتحول الريفي المستدام والشمولي بما في ذلك من خلال الاتصالات الخارجية؛ (6) استقطاب الميزة النسبية للصندوق في تمكين السكان الريفين الفقراء لتعزيز الملكية والشفافية والمساءلة على المستوى القطري والتمكين من إيصال أصواتهم للتأثير على جدول الأعمال العالمي.

ثانيا– زيادة الأثر على المستوى القطري من خلال الشراكات

ألف– من إدارة المشروعات إلى توجيه التغير عبر الشراكات

6- **تتفاوت الشراكات على المستوى القطري في كما ونوعا عبر البلدان المختلفة.** تعد الشراكات على المستوى القطري أساسية للتعلم وتوسيع النطاق إذ يمكن لها أن تساعد على تحسين البيئات المؤسسية والسياساتية وأن تستقطب الموارد المالية لتعظيم الآثار التي تخلفها مشروعات الصندوق. وقد توسعت هذه الشراكات مع مرور الوقت من خلال جملة متنوعة من الطرائق المالية وغير المالية، ولكنها بقيت على درجة كبيرة من التفاوت عبر البلدان. وأما التغذية الراجعة النوعية والدلائل السردية فتشير إلى صورة مختلطة. إذ تشير تقييمات المشروعات إلى أن أداء الصندوق كشريك في مشروعاته مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل من ذلك بنسبة 87 بالمائة من المشروعات،[7] ولكن تقييمات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق تشير إلى تراجع مطرد في إرساء الشراكات.[8] وهنالك مجال واسع لإدخال التحسينات لزيادة أثر الشراكات على المستوى القطري.

7- **تحتاج البلدان لأن تكون في مقعد القيادة.** كما تم الاعتراف به في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وفي جدول الأعمال أديس أبابا وفي الشراكات العالمية للتعاون الإنمائي الفعال، يمكن تعزيز الفعالية الإنمائية من خلال توجيه المساعدة الإنمائية عبر نموذج إنمائي يستند إلى البلدان. وتسلط عملية إصلاح النظام الإنمائي للأمم المتحدة الضوء على الحاجة لجيل جديد من الفرق القطرية لإيصال جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة الطموح والمعقد. ويتألف النموذج المستند إلى البلدان مما يلي: (1) استراتيجيات إنمائية تتسم بالملكية الوطنية؛ (2) اتساق جهود الجهات المانحة مع الأهداف التي تقودها البلدان؛ (3) آليات للمساءلة المتبادلة تشمل كل من الحكومات والجهات المانحة في البلدان المتلقية. ويتطلب النموذج المستند إلى البلدان

فهم أفضل للشراكات ودورها في تحقيق أهداف النتائج الإنمائية، ويمكن أيضا ان تستنير بها استراتيجية الصندوق في إرساء الشراكات وسوف يعرض هذا التقرير على لجنة التقييم عام 2018.

[7] انظر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 والذي يعكس المشروعات التي أغلقت بين عامي 2012-2014

[8] انظر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016: تراجعت التصنيفات من 91 بالمائة مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك (2009-2011) إلى 75 بالمائة (2011-2014) و62 بالمائة (2013-2015) وتمثل هذه التصنيفات النسية المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية المستعرضة التي صنفت على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك، وتستند التصنيفات السنوية على عينة صغيرة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

المرونة، وهو يحتاج لآليات للإيصال تيسر من الملكية القطرية، وفوق ذلك كله فهو يتطلب شراكات أكثر فعالية بين طيف كبير من أصحاب المصلحة مع احتلال الحكومات لمقعد القيادة.

8- **اعترافا بالحاجة لأن تحتل البلدان مقعد القيادة، لا بد من نموذج جديد للصندوق يستند إلى البلدان مع وجود المدراء القطريين في مركز هذا النموذج.** أكد الصندوق تاريخيا على تصميم وتنفيذ العمليات التي تستهدف النساء والرجال الريفيين الفقراء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي باستخدام نهج يتمحور حول البشر. وركزت الإجراءات على تحسين العمليات من خلال تعميم القضايا الأساسية، والتركيز على توسيع النطاق وإجراءات امتثال أقوى لتأمين الحماية الاجتماعية والبيئية، وتركيز أكبر على النتائج بما في ذلك الأداء. وعلى الرغم من أن اتباع اللامركزية جعل الصندوق أقرب إلى زبائنه ويسّر حوار سياسات أعظم، إلا أن الروابط المنتظمة مع الأولويات القطاعية والقطرية تلقت قدرا أقل من التركيز. وأما نموذج الصندوق المعاد هندسته المستند إلى البلدان فهو نموذج ستركز فيه أنشطة المدراء القطريين (وهو تطور للدور الحالي الذي يلعبه مدراء البرامج القطرية) على حوار السياسات والتنسيق وإرساء الشراكات لتعظيم أثار المشروعات التي يمولها الصندوق. وسيستمر التركيز على ضمان استهداف الموارد للريفين من النساء والرجال الفقراء الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي باستخدام نهج يتمحور حول البشر، ولكن ذلك سيجري من خلال استقطاب موارد عمليات الصندوق مع موارد الحكومات وغيرها من المنظمات والقطاع الخاص، متأصلة ضمن استراتيجيات وطنية عريضة للتطريق للفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي.

9- **سيضع هدف النموذج اللامركزي القوي الشراكات في جوهر نموذج عمل الصندوق.** ستعزز اللامركزية من الوصول إلى أثر إنمائي أكبر من خلال: تعزيز الحوار بين الصندوق والحكومات، وإحساس البلدان المقترضة بملكية أكبر لجداول الأعمال الإنمائية الخاصة بها، وتحقيق اتساق أفضل بين تدخلات الصندوق والأولويات القطرية، وإيجاد تنسيق أوثق بين الجهات المانحة، وإرساء شراكات متعددة أصحاب المصلحة بما يتماشى مع الالتزامات الدولية. وقد شرع الصندوق بالفعل باتخاذ الخطوات في هذا الاتجاه في السنوات الأخيرة، ولكنه يدرك الآن أن هذا النهج يتطلب إعادة هندسة مؤسسية جوهرية سواء في المقر أو في الميدان. إذ لا بد من تنوع الزبائن من تمايز أكبر بين البلدان وحتى الأقاليم. ويتطلب ذلك من الصندوق أن يعظّم من حضوره الفعال في البلدان المقترضة . وبالتالي، استكمال ما تبقى من عملية اللامركزية خلال عام 2018. ويتطلب تركيز الموارد في البداية على تحقيق اللامركزية وإعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان إعادة التفكير في الهيكلية التنظيمية للصندوق لتعزيز قدرته على إيصال خدمات عالية الجودة تجمع بين الحلول المحلية والمعرفة العالمية. ولا بد لعملية التصميم من أن تنظر في جميع العناصر التي تشكل المنظمة ألا وهي الأشخاص والعمليات والهياكل والنظم وكيف تتفاعل مع بعضها البعض. وقد صممت مبادرة التميّز التشغيلي للإجابة عن هذه الأسئلة، والتوجه واضح ولكن التفاصيل بحاجة للصياغة. ولا بد من تجربة الخيارات وتنفيذ النجاحات.

10- **في هذه العملية ستتعزز البرمجة على المستوى القطري مع الوكالتين الأخرتين في روما.** بدأت الوكالات الثلاث التي تتخذ من روما مقرا لها بالتحرك صوب تعاون أقوى يستند إلى ميزاتها النسبية وأدوارها المتمايزة، والبناء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة على مدى العقد الماضي. وفي عام 2016 صاغت الوكالات الثلاث رؤية مشتركة والتزامات ملموسة لتعزيز التعاون بينها بهدف دعم تنفيذ جدول أعمال 2030،

وبخاصة الهدف الإنمائي الثاني من الأهداف التنمية المستدامة.[9] وتحت قيادة المجموعة الاستشارية رفيعة المستوى للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، تتخذ الوكالات الثلاث خطوات لضمان نهج أكثر انتظاما للتعاون التشغيلي على المستوى القطري. وسيتضمن ذلك عمليات إقليمية مشتركة مستهدفة تستند إلى العملية المشتركة في إقليم آسيا والمحيط الهادي، وعملية التخطيط المشترك للوكالات الثلاث لتحديد الفرص الجديدة للتعاون والمشروعات التي يمكن تكراراها أو توسيع نطاقها. وسوف ترفد هذه الجهود بحوار للوكالات الثلاث على المستوى القطري حول خطط البرامج الموجودة لزيادة عدد المشروعات المشتركة وتشاطر المعرفة والابتكارات، مثل الإطار البرامجي المشترك للوكالات الثلاث للشمول المالي. وأخيرا سوف يتم اجراء عملية مشتركة لوضع الخرائط على المستوى القطري لتحديد الفجوات ومجالات التداخل والفرص الجديدة للتعاون، بالبناء على الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي يعدها الصندوق والاستراتيجيات القطرية التي تعدها منظمة الأغذية والزراعة الأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي وغيرهما من الشركاء لتيسير التمويل المشترك مع الاتحاد الأوربي وغيره من الهيئات.

11- **ستيسر النهج المتمايزة للشراكات الانتقائية الاستجابة للظروف المتنوعة للبلدان.** صاغ الصندوق مؤخرا نهجا للانخراط القطري يعتمد على نهج متمايزة لمجموعات مختلفة من البلدان[10]. ويعترف الصندوق بالخصائص الفريدة من نوعها والاحتياجات المنفصلة لمجموعات البلدان المختلفة، وسوف يحسن من تخطيطه الاستراتيجي من خلال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج عبر تحديد أكثر الشراكات استراتيجية وتخليفا للأثر في كل سياق قطري، ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- في البلدان متوسطة الدخل، تزيد الشراكات من جودة وتدفق الحلول المعرفية للجهات المتلقية ولموفري التعاون التقني (مثلا بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي) على سبيل المثال مجموعات الحوار الريفي مع مركز أمريكا اللاتينية للتنمية الريفية في كولومبيا وإكوادور والسلفادور والمكسيك وبيرو.
- **في البلدان منخفضة الدخل،** سوف تعمل الشراكات على توسيع نطاق الأثر بصورة معتبرة من خلال التمويل المشترك الأكبر من المؤسسات المالية الدولية والتمويل المتعدد الأطراف، على سبيل المثال فجوات التمويل في مشروع دعم أقطاب المشروعات الريفية الصغرى والاقتصادات الإقليمية في مدغشقر وفي مشروع برنامج تنمية سلاسل القيمة – المرحلة الثانية في بروندي وفي مشروع برنامج إحياء شبكات الري لأصحاب الحيازات الصغيرة في زيمبابوي والتي حُلّت من خلال التمويل من صندوق الأوبك للتنمية الدولية للبنية التحتية والأشغال المدنية.
- **بالنسبة للبلدان التي تعاني من أشد الأوضاع هشاشة،** سوف يتم إرساء شراكات مع برنامج الأغذية العالمي لردم الفجوة بين المساعدة الإنسانية والمساعدة الإنمائية، ولبناء الصمود وزيادة القدرة على إدارة المخاطر. ومن الأمثلة التي يمكن إيجادها على ذلك مشروعات الصندوق في الصومال التي نفذتها منظمات غير حكومية لدعم قدرة المؤسسات الحكومية.

[9] انظر EB 2016/119/R.45 التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها لتنفيذ جدول أعمال 2030 ورقة مشتركة قدمتها الوكالات إلى المجلس التنفيذي في الصندوق عام 2016.

[10] انظر EB 2017/120/R.5 مواءمة العمليات للسياق القطري، نهج شمولي و IFAD11/2/Rev.1. تعزيز ملاءمة عمليات الصندوق للسياق القطري 2017.

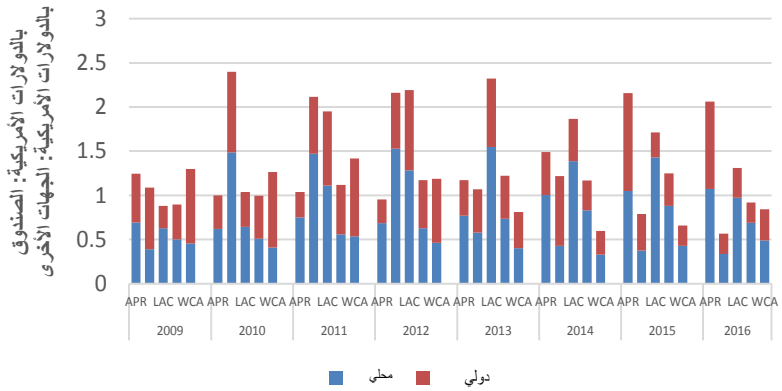
- **في البلدان النامية الجزرية الصغيرة،** تقوم الشراكات لتجميع البرمجة بين الشركاء بالاستفادة من الحجوم الصغيرة للوكالات وزيادة كفاءة برامجها ذات الصلة، وعلى سبيل المثال فقد أعد الصندوق برنامجا للفرص الاستراتيجية القطرية في كيريباتي وهو يعمل بصورة مشتركة مع البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي وحكومة نيوزيلاندا على برنامج لجزر المحيط الهادي. وبسبب محدودية حجم البرنامج، فإن هذه المؤسسات لن تتمكن من تطوير برامج منفصلة كل منها.

12- **سوف تحدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتدير الشراكات الاستراتيجية على المستوى القطري بصورة أفضل.** بالبناء على الحضور القطري المعزز للصندوق، ستدخل تحسينات على عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان أن يرسي الصندوق بصورة متسقة وفعالة شراكات على المستوى القطري، والاعتراف بهذه الشراكات كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرامج القطرية. وسوف يؤثر الصندوق على الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية من خلال قدرته المعززة اللامركزية على تخطيط وإعداد وإيصال منتجات وخدمات في هذه الأقطار. ويتم حاليا تحديد الشراكات الاستراتيجية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بدرجات متفاوتة من النجاح. وتشير التقييمات لحاجة الصندوق لتحسين قدرته على وضع خرائط مسبقة للشراكات التي تتسم بقدر أكبر من الأولوية والأكثر استراتيجية وواقعية لكل بلد من البلدان، ووضع خارطة طريق لتنفيذها. وسوف تتعزز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كأداة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للشراكات لدعم الاستراتيجيات القطرية المعنية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة ولزيادة الملكية القطرية. وسوف تحدد هذه البرامج أكثر الشركاء استراتيجية للاستقطاب المالي ولتعزيز الانخراط السياساتي بهدف توسيع نطاق وصول الصندوق وأثره على الأولويات الوطنية. كذلك سيقوم الصندوق بصورة أكثر انتظاما بتقدير ورصد شراكاته القطرية عبر دورة المشروعات بأكملها. وكخطوة أولى سيتم تحسين الرصد والإبلاغ من خلال استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتقارير إنجازها.

باء- الشراكات لاستقطاب التمويل

13- **يعمل الصندوق مع جملة متنوعة من الشركاء لاستقطاب التمويل لأغراض توسيع نطاق الأثر القطري، ولكن التمويل المشترك شهد تراجعا في السنوات الأخيرة.** يعتبر الجمع بين الموارد المالية الخاصة بالصندوق وموارد الجهات الأخرى أمرا حاسما لتوسيع نطاق أثر الصندوق. ويعد التمويل

الشكل 1: **معدلات استقطاب التمويل المشترك حسب الإقليم،* 2009-2016**



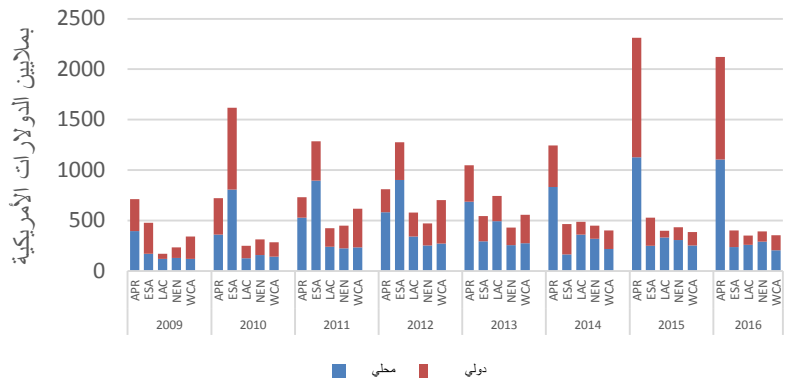
*APR: آسيا والمحيط الهادي LAC: أمريكا اللاتينية والكاريبي WCA: أفريقيا الغربية والوسطى

المشترك[11] آلية هامة لزيادة برنامج العمل خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد. ويخلق التمويل المشترك فرصا لتغطية أوسع للمستفيدين وتبادل للمعرفة بين مؤسسات التمويل المشترك وحوار سياساتي مشترك مع الحكومات وإتاحة الفرص لتوسيع نطاق الخبرات الناجحة. ويضم التمويل المشترك على المستوى القطري كلا من الموارد المحلية والعالمية، والتمويل العام علاوة على التمويل الخاص. وعلى مدى السنوات العشر الماضية، شهد التمويل المشترك تراجعا من معدل استقطاب وسطي قدره 1 إلى 1.44 في الفترة 2012-2010 إلى 1 إلى 1.29 في الفترة 2016-2014. إلا أنه كان هناك زيادة في التمويل المشترك المحلي، مقارنة بالتمويل المشترك العالمي، كنسبة مئوية من إجمالي تعبئة الموارد مما كان تقريبا بحدود 50 إلى 50 عام في الفترة 2009-2007 إلى 60 إلى 40 في الفترة 2016-2014 (انظر الفقرة 1). وقد نجم ذلك إلى حد كبير عن تراجع التمويل المشترك الدولي مقارنة بالتمويل المشترك المحلي.

14- **هنالك مجال لزيادة التمويل المشترك المحلي، وبخاصة في البلدان متوسطة الدخل، وتوجد إمكانيات معتبرة لقدر أعظم من التمويل المشترك الدولي.** تضم جميع المشروعات التي يدعمها الصندوق تقريبا عنصرا للتمويل المشترك المحلي، حيث تعتبر الحكومات المسهم المهيمن. وتختلف طبيعة هذا التمويل المشترك بصورة كبيرة عبر البلدان والأقاليم، حيث يشكل الدخل العنصر القوي المحدد لمساهمات الموارد المحلية. والمجال متاح لزيادة التمويل المشترك من الحكومات، وبخاصة في بعض البلدان متوسطة الدخل، ومن خلال المشروعات التي تمولها الحكومات لتوسيع نطاق مشروعات سلاسل القيمة. أما التمويل المشترك الدولي، فقد تفاوت بصورة كبيرة على مدى السنوات.

15- هنالك حاليا قدر ما من التمويل المشترك الدولي في 60 بالمائة من حافظة الصندوق. ويزداد هذا الرقم ليصل إلى 75 إلى 77 بالمائة في المشروعات في البلدان منخفضة الدخل، وأكثر من 80 بالمائة في مشروعات أفريقيا جنوب الصحراء. لكن القيم المطلقة لهذا التمويل المشترك تراجعت بصورة متسقة في السنوات الأخيرة، فيما عدا في إقليم آسيا والمحيط الهادي. أما الموارد الدولية المعبأة في الأقاليم الأربعة الأخرى باستثناء إقليم آسيا والمحيط الهادي، فقد تراجعت من أقصى حد لها وصل إلى 952 مليون دولار عام 2013 إلى 503 مليون دولار عام 2016 (انظر الشكل 2). وهنالك فرصة واضحة للصندوق لتوسيع نطاق التمويل المشترك الدولي في السنوات القادمة، وفي النموذج الجديد للصندوق المستند إلى البلدان سيلعب المدراء القطريون دورا رئيسيا في تسيير التمويل المشترك.

الشكل 2: **حجوم التمويل المشترك حسب الإقليم، 2009-2016**



[11] يشير التمويل المشترك إلى استثمارات جهات أخرى في المشروعات والاستثمارات التي يبادر بها الصندوق واستثمارات الصندوق في المشروعات التي يبادر بها آخرون. ويحدث التمويل المشترك الدولي نمطيا من خلال الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية والمنظمات الثنائية ومتعددة الأطراف (مثل الاتحاد الأوروبي) أما التمويل المحلي يأتي من خلال الشراكات مع الحكومات والمنظمات غير الربحية وغيرها من المؤسسات والقطاع الخاص، ويمكن أن يكون إما نقدا أو عينا.

16- **في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق سيزداد التمويل المشترك الدولي، وسيغدو أكثر انتظاما وسيؤدي إلى توسيع نطاق أثر الصندوق.** ينخرط الصندوق في التمويل المشترك مع العديد من المؤسسات المالية الدولية، وعلى وجه الخصوص البنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، والبنك الإسلامي للتنمية ومصرف تنمية الأنديز، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية والمنظمات الثنائية ومتعددة الأطراف. وأما مستوى الشراكة، فقد تفاوت مع مرور الزمن واعتمد إلى حد كبير على انخراط المؤسسات الأخرى في التنمية الريفية والزراعية. وسيرسي الصندوق شراكات أكثر انتظاما، من خلال سعيه للفرص المتاحة لعمليات مكملة ومتسقة. ومن أكثر علاقات الصندوق نجاحا مع المؤسسات المالية الدولية، العلاقة بين شعبة آسيا والمحيط الهادي ومصرف التنمية الآسيوي (انظر الإطار 1) التي تمثل نموذجا للأقاليم الأخرى. وهنالك عدة عوامل تقف وراء نجاح هذه الشراكة، بما في ذلك مذكرة التفاهم، واتفاقية التعاون المشترك، واجتماعات تخطيط الأعمال الدورية، وجهات الاتصال المؤسسية، ووجود استراتيجية للشراكة.

17- قد أبرم مصرف التنمية الأفريقي والصندوق مؤخرا اتفاقية لتحسين التخطيط المشترك لتطوير ذخيرة المشروعات. وهنالك ست عمليات جديدة قيد الإعداد، بالتعاون مع إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية وشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا وشعبة أوروبا الغربية والوسطى. كما سينظر في عمليات مشتركة إضافية أثناء فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وإضافة إلى التمويل المشترك، فقد سيعزّز مصرف التنمية الأفريقي والصندوق من تعاونهما في إدارة المعرفة والانخراط السياساتي، وسيركزان على البنى التحتية الذكية بيئيا وتنمية سلاسل القيمة والمبادرات الفردية للشباب وخلق فرص العمل. كذلك، فإن الصندوق يعمل في أربعة بلدان في شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية مع الاتحاد الأوروبي، وهنالك إمكانية لتوسيع هذا التعاون إلى أقاليم أخرى. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيكون هنالك تركيز متسق على زيادة التمويل المشترك الدولي من خلال تكرار نموذج شراكة الصندوق مع مصرف التنمية الآسيوي، والبناء على الاتفاقية التي وقّعت مؤخرا بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي من خلال تحديد ذخيرة للتمويل المشترك مع كل مؤسسة مالية دولية إقليمية. وإضافة إلى ذلك، سوف سيزيد

الإطار 1:

التمويل المشترك للصندوق مع مصرف التنمية الآسيوي

للصندوق "شراكة مهيكلة" مع مصرف التنمية الآسوي تستند إلى مذكرة تفاهم وإطار لاتفاقية تمويل مشترك. ويتم الإبقاء على العلاقة من خلال اجتماعات لتخطيط الأعمال على مستوى المقر والمستوى القطري ومن خلال جهات الاتصال في كلا المؤسستين. ويستند هذا التمويل المشترك إلى استراتيجية شراكة تصوغ المجالات التكميلية للتمويل. وقد نجم عن هذه الشراكة عدد من المشروعات الممولة بصورة مشتركة مما جعل من إقليم آسيا والمحيط الهادي أكثر أقاليم الصندوق نجاحا فيما يتعلق بمعدلات التمويل المشترك (1 إلى 71.، وهو أعلى بصورة واضحة من الهدف الموضوع للصندوق وهو 1 إلى 21.). ويعد مصرف التنمية الآسيوي أكبر ممول مشترك للصندوق، بحيث يزيد هذا التمويل المشترك عن 800 مليون دولار أمريكي، وثمانية مشروعات جارية في خمسة بلدان وذخيرة من الاستثمارات المستقبلية الممولة بصورة مشتركة.

الخصائص: يجمع مشروع التنمية التشاركية المتكاملة وإدارة الري في إندونيسيا 100 مليون دولار أمريكي من تمويل الصندوق، وأكثر من 2 مليار دولار أمريكي من مصرف التنمية الآسيوي وحكومة إندونيسيا. ويفيد هذا المشروع أكثر من 4 ملايين أسرة ريفية من خلال زيادة قيمة واستدامة الزراعة المروية. وكانت حكومة إندونيسيا حريصة على استقطاب القدرة الاستثمارية لمصرف التنمية الآسيوي في البنى التحتية، ونجاح الصندوق في التمكين الريفي وزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والأمن الغذائي لتوسيع نطاق أثر المشروع. وقد طوّرت الفرق نظما للكفاءة الإدارية لتقليص العبء على الحكومة، من خلال وجود جهتين ممولتين بمتطلبات مختلفة. كذلك فقد أدت أيضا إلى التركيز على نتائج المشروع المتحققة بصورة مشتركة. وساعد هذا التعاون الصندوق على إحراز تقدم معتبر في شراكته الإجمالية مع مصرف التنمية الآسيوي.

الصندوق من تعاونه مع الاتحاد الأوروبي استنادا إلى نموذج شراكته الجارية معه في أربعة بلدان. وستحدد أهداف إقليمية لزيادة التمويل المشترك ورصدها بصورة منتظمة.

18- **ستتم الاستفادة من الأموال التكميلية والمتممة والعالمية لتعميم أولويات مختارة على المستوى القطري.** حقق الصندوق نجاحا كبيرا في مجال تغير المناخ، بحيث نجح في جلب الأموال العالمية لإفادة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من خلال تعبئة التمويل بواسطة برنامج التأقلم لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة ومرفق البيئة العالمية. إضافة إلى ذلك، فقد عبّء الصندوق وأدار أموالا تكميلية على المستوى القطري، كما كان الحال مثلا من خلال مرفق تمويل التحويلات، ومرفق إدارة مخاطر الطقس، ومنتدى إدارة المخاطر الزراعية. كذلك فإن الأموال التكميلية هامة لتحفيز الابتكار كما هو واضح من خلال الدعم الذي قدمته حكومة جمهورية كوريا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الزراعة ضمن إقليم آسيا والمحيط الهادي، والتمويل الذي قدمه الاتحاد الأوروبي في كينيا وأوغندا. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ستبذل جهود أكبر للوصول إلى الأموال التكميلية/المتممة للمجالات ذات الأولوية مثل تغير المناخ، وبطالة الشباب والهشاشة – بما في ذلك من خلال مصادر جديدة على شاكلة الصندوق الأخضر للمناخ.

19- **حتى الآن، كان التمويل المشترك من جانب القطاع الخاص ضئيلا.** وتشير التجربة إلى أن تحقيق التوافق بين الاستثمارات المتعددة الجنسيات والمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة يشكل تحديا نظرا لأن معظم الشركات متعددة الجنسيات لا تدبر مواردها من أصحاب الحيازات الصغيرة مباشرة. وقد تحقق بعض النجاح في اجتذاب الاستثمار من الشركات الخاصة، مثل برامج تنمية الزيوت النباتية في أوغندا، غير أن التقدم في تأمين الاتفاقيات التي تتم بين الأطراف مباشرة والتي تربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالمشترين كان محدودا. وسيواصل الصندوق التماس التمويل حيثما أمكن من خلال ربط التجار المحليين والوسطاء (بدلا من أصحاب الحيازات الصغيرة) بشركات الأغذية والمشروبات متعددة الجنسيات، والتركيز على تخفيف المخاطر لجعل شريحة أصحاب الحيازات الصغيرة جذابة للاستثمار الخاص. وسوف يستكشف الصندوق أيضا فرص اجتذاب جهات فاعلة جديدة مثل المستثمرين المؤثرين والمؤسسات التي لا تسعى للربح والمؤسسات الخيرية التي قد ترغب في العمل مع الصندوق لدعم المنتجين الريفيين والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

20- **تمهد نهج سلاسل القيمة والشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص في الصندوق الطريق للتمويل الخاص المحلي.** ويقوم الصندوق بتعبئة التمويل لسوق المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومين من الخدمات عن طريق معالجة الأسباب الجذرية للقيود التي تواجه حصولهم على التمويل بشكل مباشر: نقص الضمانات والاستثمارات المقبولة للتمويل؛ وارتفاع تكاليف المعاملات؛ وارتفاع المخاطر. ولتحقيق هذه الغاية، يركز الصندوق على "تخفيف مخاطر" الاستثمارات من خلال ما يقدمه من مساعدة تقنية ومساعدة في مجال بناء القدرات، استنادا إلى أحدث المعرفة من خلال شبكات مثل الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ويدعم ما يقرب من 70 في المائة من جميع مشروعات الصندوق تنمية سلاسل القيمة التي غالبا ما تشمل الشركاء المحليين من القطاع الخاص كمقدمي خدمات ومدخلات ومشورة تقنية تزيد قيمة منتجات المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وبالإضافة إلى ذلك، انتقل عمل الصندوق بشأن الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص من نهج مخصص إلى نهج منهجي لإشراك القطاع الخاص المحلي كشريك متساو وموثوق، وتحسين استدامة البرامج التي يدعمها الصندوق. ومع تركيز الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص على الوساطة في الترتيبات التعاقدية بين الحكومات والمنتجين والقطاع الخاص في مختلف مراحل سلاسل القيمة – تحديد الأدوار المتعلقة بتقاسم المخاطر

والمسؤوليات لضمان المنافع المتبادلة – هناك إمكانية كبيرة لتعبئة التمويل الخاص وغيره من أشكال الدعم من البنوك التجارية، والمستثمرين في حصص الملكية، وموردي المدخلات، وشركات تأجير المعدات وغيرهم من الموردين في سلاسل القيمة (انظر الإطار 2). وسيعمل الصندوق على توسيع نطاق نهج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص بحيث يصبح معترفا به كأداة لتمكين القطاع الخاص المحلي كشريك موثوق لأصحاب الحيازات الصغيرة.

الإطار 2:

إشراك القطاع الخاص

منهج الشراكة بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص: حققت مبادرة الصندوق الأخيرة الرامية إلى توضيح مفهوم الشراكة بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص نتائج كبيرة: تستخدم 25 في المائة من المشروعات في 30 بلدا الآن هذا النهج. ويستثمر الصندوق موارد في وضع إطار مفاهيمي، ودراسات حالة، ومنهجيات، ومبادئ توجيهية، وتدريب لتحديد الشراكة بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص واختيارها ورصدها. كما يقوم بتقييم النتائج لاستخلاص الدروس وإرشاد العمل المستقبلي في هذا المجال. ومن المتوقع أن يمهد هذا العمل الطريق لحشد الاستثمارات.

مثال على الشراكة بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص: ساعد تمديد مشروع دعم سلاسل القيمة الزراعية في السنغال مجموعة "أليف" في التعاقد مع 14 مجموعة مزارعين (تمثل أكثر من 700 منتج) لتزويد شركة نستله بدخن تم اختبار جودته بسعر أعلى من سعر السوق المحلية. ويعزز التمويل المشترك الذي يقدمه الصندوق لتحسين نظم المحاسبة والنقل القدرة التنافسية لمجموعة "أليف" وقدرتها على توسيع نموذج أعمالها لتطبيقه على الحبوب الأخرى، بينما تم تقديم الدعم إلى أصحاب الحيازات الصغيرة المتعاقد معهم لزيادة إنتاج وإنتاجية الدخن.

صندوق تمويل استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم: يقوم الصندوق بتصميم أداة مالية جديدة للوصول إلى سوق المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة المحرومين من الخدمات، لتوفير التمويل المختلط متوسط وطويل الأجل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (وخاصة في قطاع الأغذية الزراعية)، ومنظمات المزارعين، وجمعيات وتعاونيات المنتجين من خلال الاستثمار المشترك مع مقدمي الخدمات المالية المحليين. وسيُمكّن صندوق تمويل استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم الصندوق من تيسير تدفق كل من القروض وحصص الملكية، وسيُستكمل بمرفق للمساعدة التقنية كجزء من آلية تخفيف مخاطر الاستثمارات. ومن المتوقع أن تقوم المراحل الأولى من هذا الصندوق على جمع الأموال من مصادر خارجية.

21- **وينطوي إنشاء صندوق تمويل استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم على إمكانية تحقيق منافع كبيرة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.** ويمكن تحقيق أكبر أثر للصندوق عن طريق تيسير تدفق تمويل الاستثمار مباشرة إلى أصحاب الحيازات الصغيرة والمنتجين من القطاع الخاص من أجل تخفيف قيود التمويل التي تحد من قدرتهم على توسيع نطاق أعمالهم. وسيتمثل أحد الابتكارات الرئيسية للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في إنشاء صندوق تمويل استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والذي سيمثل خطوة نحو توفير المرونة اللازمة للصندوق لكي يبدأ في سد فجوة السوق هذه (انظر الإطار 2). وسوف يوجه هذا الصندوق المقترح القروض والاستثمارات في حصص الملكية والمعرفة من المصادر الخارجية الخاصة مباشرة إلى أصحاب الحيازات الصغيرة من القطاع الخاص ويربطهم بجهات فاعلة أخرى من القطاع الخاص. كما أنه سيُمكّن الصندوق من دعم المزارعات وزيادة تركيزه على عمالة الشباب وأصحاب المبادرات الفردية الزراعية.

جيم- الشراكات الرامية إلى الاستفادة من المعرفة

22- **توسع الشراكات المعرفية نطاق وصول الصندوق لدعم الانخراط في السياسات، وتنمية القدرات، وتقاسم الممارسات الجيدة.** ويتمثل أحد الأبعاد الهامة لعمل الصندوق على المستوى القطري في مساعدة الحكومات الوطنية والمحلية على تصميم سياسات من أجل تحقيق التحول الريفي الشامل والمستدام، وتعزيز المؤسسات لتنفيذ تلك السياسات على

المستوى المحلي وتقييم تأثيرات تلك السياسات على الفرص الاقتصادية لسكان الريف. وقد اكتسب ذلك أهمية خاصة في سياق خطة عام 2030 ويستجيب للطلب المتزايد من الحكومات التي تتطلع إلى الاستفادة من تجارب الأمم المتحدة وخبرتها وهي تضع الأطر السياساتية والمؤسسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتبرز الشراكات المعرفية صورة الصندوق وتتيح انخراطه في العمليات الوطنية المتعلقة بالسياسات ودعمه لتعزيز القدرات المؤسسية. وستكون بالغة الأهمية أيضا لعمل المديرين القطريين. وتضيف الشراكات مع كيانات الأمم المتحدة مثل منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة العمل الدولية قيمة إلى منتجات الصندوق المعرفية، وتستحدث حلولا مناسبة لكل بلد، وتمكّن الصندوق من عرض الابتكارات والنجاحات التي يمكن للجهات الأخرى تكرارها (أو الاشتراك في تمويلها) أو توسيع نطاقها على المستوى الوطني.

23- **سيعمق الصندوق تعاونه غير الإقراضي، بما في ذلك من خلال استخدام المنح.** وقد عمل الصندوق مع مجموعة واسعة من الشركاء الإنمائيين على المستويين الإقليمي والقطري لتطوير أوجه تآزر بين عمله الإقراضي وغير الإقراضي. وكانت المنح القطرية والإقليمية مفيدة للغاية في دعم بناء القدرات وتقاسم المعرفة والحلول المبتكرة على المستوى القطري. وسلطت عملية وضع سياسة تمويل المنح، التي تمت الموافقة عليها في عام 2015، الضوء على الحاجة إلى منح لاستخدامها في بناء شراكات استراتيجية. وفي التقييمات المؤسسية الأخيرة، شدد مكتب التقييم المستقل على الحاجة إلى استخدام المنح للابتكار وتقاسم المعرفة وبناء الشراكات. وخلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ستكون مواصلة نشر المنح بالغة الأهمية لتعزيز التعاون غير الإقراضي للصندوق مع الشركاء على المستوى القطري، والذي سيسترشد بالعملية المؤسسية السنوية لتحديد الأولويات بشأن المنح.

24- **يمكن أن يعمل التعاون المتزايد بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على المستوى القطري بمثابة أساس لزيادة النشاط المشترك.** فقد تعاونت الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في عام 2015 معا في 26 مشروعا في 21 بلدا (بزيادة قدرها 20 في المائة عن العام السابق)، واكتسبت مجالات للتآزر بين الأنشطة على المستوى القطري. وهناك أيضا نشاط ثنائي كبير: تدعم منظمة الأغذية والزراعة مشروعات الصندوق في مجال صياغة السياسات وتنفيذها، استنادا إلى سنوات عديدة من التعاون للاستفادة من القدرة التقنية للمنظمة وتأثيرها على السياسات. ويشمل ذلك توسيع نطاق الجهود الناجحة مثل المدارس الحقلية للمزارعين. كما كان هناك استخدام نشط لمركز الاستثمار التابع للمنظمة في تصميم برامج الصندوق، والشراكة مع مرافق المساعدة التقنية التابعة للمنظمة والمعنية بالتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتضمين المساعدة التقنية في إطار مشروعات الصندوق. ويستند تعاون الصندوق مع برنامج الأغذية العالمي (في 31 مشروعا في 24 بلدا) إلى الشبكة اللوجستية لبرنامج الأغذية العالمي وآلياته واسعة النطاق الخاصة بالتوريد (أي الشراء من أجل التقدم) لمساعدة المنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة على دخول أسواق جديدة. وبالإضافة إلى ذلك، انضم الصندوق إلى العمل المتعلق ببرامج التغذية مثل التغذية المدرسية. ويعمل الصندوق على تعميق تعاونه مع برنامج الأغذية العالمي في الأوضاع الهشة لبناء جسور أقوى بين المساعدة الإنسانية والإنمائية في البلدان الخارجة من النزاع (مثل الكونغو وجيبوتي والصومال). وستحظى هذه الجهود بدعم أيضا من خلال مرفق اللاجئين، والمهاجرين، والتهجير القسري، والاستقرار الريفي.[12]

[12] أطلق مرفق اللاجئين، والمهاجرين، والتهجير القسري، والاستقرار الريفي في سبتمبر/أيلول 2016 استجابة للبُعد الريفي لأزمة اللاجئين الحالية. ويهدف المرفق إلى تعبئة موارد مالية لتوفير سبل العيش للاجئين والمهاجرين قسرا والمجتمعات المستضيفة لهم. ويسعى المرفق أيضا إلى استحداث فرص اقتصادية للأشخاص الذي تركوا منازلهم للعودة إليها وإعطاء فرصة للذين بقوا في منازلهم لإعادة بناء سبل عيشهم. وحصلت المبادرة على مساهمات من الاتحاد الأوروبي وسويسرا وجهات أخرى.

25- **خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيعمل الصندوق بصورة أكثر منهجية مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على المستوى القطري.** واستنادا إلى أسس التعاون الجاري بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والاستراتيجية العامة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، سيسعى الصندوق إلى زيادة عدد المشروعات المشتركة مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها. وتحقيقا لهذه الغاية، سيقوم الصندوق بما يلي: (1) زيادة عدد عمليات البرمجة المشتركة؛ (2) تكريس الجهود لزيادة عدد مشروعات الصندوق التي تستفيد من المساعدة التقنية لمنظمة الأغذية والزراعة وخبرتها التقنية ودعمها للتنفيذ؛ (3) تحديد عدد إضافي من البلدان التي تكون في أكثر الأوضاع هشاشة والتي يمكن أن تستفيد من التعاون بين برنامج الأغذية العالمي والصندوق للانتقال من المعونة الإنسانية إلى التنمية المستدامة الأطول أجلا بما يتماشى مع إطار "طريقة العمل الجديدة" التي انبثقت عن مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني؛ (4) السعي إلى تحقيق التآزر على المستوى القطري مع تحالف "من المزرعة إلى السوق" لبرنامج الأغذية العالمي.

26- **وتعتبر الشراكات مع المجتمع المدني إحدى المزايا النسبية القوية للصندوق، وسوف تعزز الملكية والمساءلة.** ويُنظر إلى الصندوق على أنه شريك موثوق من قبيل منظمات المجتمع المدني على المستوى القطري، وحافظ على تركيز متواصل على تمكين هذه المجموعات. وكشريك لمنظمات المزارعين منذ أمد طويل، يعمل الصندوق مع الملايين من صغار المزارعين والمنتجين في جميع أنحاء العالم. وقد مكنه ذلك من تطوير شبكات شعبية واكتساب فهم عميق للمشاكل التي يواجهها أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيون الفقراء. وأقام الصندوق أيضا شراكات واسعة مع الشعوب الأصلية، وشجعها على أن تكون عوامل فاعلة للتغيير ومكّنها من قيادة عملياتها الإنمائية الذاتية. وقد سمح هذا الدور كوسيط نزيه للسكان المحليين، مقترنا بنهج الصندوق التشاركي القوي والذي يتمحور حول الناس، له بتيسير الحوار بين المجموعات الشعبية والحكومات والشركاء الإنمائيين الآخرين. وقد مكّن منظمات المجتمع المدني من استقطاب التأييد لقضايا هامة، والمشاركة في تشكيل جداول أعمال السياسات المحلية والوطنية، والمساهمة في إيجاد حلول للتنمية الريفية. وسيواصل الصندوق الاستفادة من هذه الشبكات لوضع وتنفيذ مشروعات تحسّن الملكية المجتمعية. وسيسعى الصندوق إلى تعزيز الشراكات مع منظمات المجتمع المدني للاستفادة من مزاياها النسبية، لا سيما في أكثر الأوضاع هشاشة. وسيعزز الصندوق دور منظمات المجتمع المدني في رصد نتائج المشروعات والإبلاغ عنها، مما يزيد من شفافية الحكومات والمساءلة المحلية.

27- **قد اكتسب نشاط الصندوق المتعلق بالتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي قوة جذب، وهو الآن مهيأ لمواصلة التوسع.** فقد أصبح الصندوق في وضع جيد يتيح له تحديد رواد التحول الريفي من بلدان الجنوب ودعمهم في تقاسم حلولهم وتكرارها وتوسيع نطاقها في بلدان أخرى عبر بلدان الجنوب. وقد تطور برنامج التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في الصندوق من سلسلة من المبادرات الوطنية والإقليمية المنعزلة إلى جدول أعمال شامل ومتماسك[13] يشمل ما يلي: تصميم البرامج ودعم التنفيذ؛ وتعزيز الاستثمار؛ وتقاسم المعرفة والخبرات؛ وبناء الشراكات وتعبئة الموارد. وقام الصندوق بما يلي: انخرط في حوار مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها لإرساء الأساس اللازم لوضع جدول أعمال مشترك للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ وشارك بنشاط في أحداث متعلقة بالتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ وتواصل مع الدول الأعضاء للعمل كشركاء لتعبئة موارد إضافية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

[13] انظر EB 2016/119/R.6، نهج الصندوق إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

28- **سينشئ الصندوق منصة للمعرفة للتبادل بين بلدان الجنوب.** وسيقوم ببناء مستودع للخبرات في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من الشمال والجنوب. ومن المتوخى أن يعمل هذا المنتج الرائد – البوابة الإلكترونية للحلول الريفية – كقاعدة بيانات ديناميكية مدفوعة بالطلب ويمكن للجمهور الاطلاع عليها وتسمح بتتبع ورصد وتقييم وتوثيق ونشر حلول التنمية الريفية الناشئة عن بلدان الجنوب.

الإطار 3:

توسيع نطاق أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي

كانت المنح مصدرا حاسما لتمويل الأنشطة البارزة في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي مثل البرنامج الإقليمي للتدريب على التنمية الريفية، الذي وضع طرق تعلم في جميع أقاليم العالم الخمسة بدءا من أمريكا اللاتينية والكاريبي، وبرنامج سوق الابتكار الزراعي MKTPlace لمؤسسة البحوث الزراعية في البرازيل، الذي يعزز البحوث الزراعية التطبيقية لتكييف الابتكارات التكنولوجية للمؤسسة في بلدان أخرى. وقد مولت هذه المبادرة 82 مشروعا بحثيا – 64 في أفريقيا و18 في أمريكا اللاتينية والكاريبي. ومثال آخر على الطريقة التي يمكن بها تشجيع الابتكار من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي هي المنحة التي ووفق عليها مؤخرا بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لدعم التحول الريفي: تعزيز الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض الزراعة والتنمية.

29- **سوف ينشئ الصندوق مرفقا جديدا للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتمكين تنفيذ الحلول بين بلدان الجنوب والحلول الثلاثية.** وسوف يعزز المرفق الجديد، المقرر أن يبدأ العمل في عام 2018، برنامج الصندوق بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وأثره على الفقر الريفي. وسيعمل المرفق على تعبئة المعرفة والخبرات والموارد من البلدان النامية والمتقدمة لدعم التحول الريفي الشامل والمستدام. وسيحدد المرفق الحلول المبتكرة ويتقاسمها وييسر تكرارها، ويعزز الاستثمارات بين البلدان النامية. وسوف يستهدف المرفق زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية ويهتم اهتماما خاصا بعمالة الشباب الريفي في البلدان النامية. وسيؤدي ذلك إلى زيادة حجم النشاط في مجال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي الذي يدعمه الصندوق، كما يتضح من التجارب السابقة المتعلقة بأنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي الممولة بالمنح (انظر الإطار 3).

30- **وسيكون العمل مع القطاع الخاص مجالا جديدا يتعين استكشافه لجدول أعمال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون بين الثلاثي في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.** وسوف يسعى الصندوق إلى زيادة تدفق الموارد الخاصة والاستثمار بين بلدان الجنوب فيما بين البلدان النامية، بما في ذلك في الزراعة المستدامة والصناعات الأغذية الزراعية التي يمكن أن تخلق فرص عمل للشباب الريفي. وسيسعى إلى إنشاء آليات لدعم: تيسير التمويل؛ والوصول إلى بيانات المنتجين؛ والتعاون بين الشركات في مختلف الأقاليم لتشجيع الاستثمارات عبر الحدود بين البلدان النامية. كما سيعزز الصندوق الشراكات بين بلدان الجنوب من خلال تعبئة قدرته على الوصول على المستوى العالمي وعلى تنظيم العمل مع الحكومات والمجتمعات المحلية – وبعد توخي العناية الواجبة – القطاع الخاص.

ثالثا– التأثير على جدول الأعمال العالمي من خلال الشراكات

31- **تزايد دور الصندوق في الحوار العالمي والمنتديات العالمية وأصبح أكثر تنظيما في السنوات الأخيرة.** ويؤكد الإطار الاستراتيجي للصندوق من جديد أهمية انخراطه على المستوى العالمي، بهدف تعزيز نتائج السياسات التي تنهض بالتحول الريفي الشامل والمستدام، وتنقل أصوات أصحاب الحيازات الصغيرة من النساء والرجال والشباب إلى جدول الأعمال العالمي. ولتحقيق ذلك، استثمر الصندوق موارد من أجل: (1) تشكيل السياسات العالمية والإقليمية من خلال التأثير على الحوار العالمي؛ (2) تطوير المعرفة وتقاسمها مع الشركاء العالميين لإبراز أهمية زراعة أصحاب

الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية؛ (3) تحديد وضع الصندوق كشريك رئيسي، مما يبرز صورته ويزيد تأثيره. وقد أدى الصندوق دورا رئيسيا في دعم الدول الأعضاء والانخراط مع الشركاء وهم يشكلون خطة عام 2030 من خلال إتاحة معرفته، وخاصة بشأن قضايا الربط بين المناطق الريفية والحضرية، وتمكين السكان الريفيين، والاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة من أجل الأمن الغذائي والتغذية، وقدرة الأسر الريفية على الصمود.

32- **ويقيم الصندوق شراكات مع الجهات الفاعلة العالمية لتعزيز أولوياته.** فقد دعم الصندوق، جنبا إلى جنب مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية وشركاء آخرين، حوار السياسات وتصميم مبادرات عالمية جديدة في منتديات مثل مجموعة العشرين (مثلا من خلال المشاركة في إعداد دراسة تجميعية عن عمالة الشباب الريفي مع البنك الدولي)، ومجموعة السبعة، مع التركيز على إدارة المخاطر الزراعية، وعمالة الشباب الريفي، والشمول المالي، وزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. ويستند أيضا إلى خبرة الأمم المتحدة والخبرات الأخرى للمضي قدما بجداول الأعمال المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، والمناخ، والتغذية، وعمالة الشباب حسبما تتصل بالفقر الريفي والزراعة. ويعمل الصندوق مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة بشأن المناخ والتنوع البيولوجي؛ ومع هيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومصارف التنمية المتعددة الأطراف، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن القضايا الجنسانية؛ ومع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها في المنتدى الاقتصادي للمرأة الريفية؛ ومع منظمة العمل الدولية، وشبكة الأمم المتحدة المشتركة بين الوكالات بشأن النهوض بأحوال الشباب. وسيواصل الصندوق تقديم مدخلات في الحوار المتعلق بتنفيذ خطة عام 2030 والمنتديات الإقليمية والعالمية بما في ذلك مؤتمر طوكيو الدولي المعني بالتنمية في أفريقيا والتحالف العالمي للزراعة الذكية مناخيا.

33- **ويدعم الصندوق أيضا المؤسسات والبحوث الإقليمية رفيعة المستوى لمواصلة تنمية المعرفة.** وقد عمل الصندوق مع مجموعة متنوعة من المؤسسات الإقليمية،[14] التي كثيرا ما تدعمها منح الصندوق. وعلى سبيل المثال، يدعم الصندوق منتديات القطاع الخاص الإقليمية مثل مبادرة المنتدى الاقتصادي العالمي بشأن النمو بأفريقيا والنمو بآسيا لضمان إدراج منظورات أصحاب الحيازات الصغيرة ومنظمات المزارعين. كما يدعم الصندوق البحوث الرامية إلى تعزيز المعرفة العالمية بشأن القضايا الحرجة، بما في ذلك من خلال علاقاته طويلة الأمد مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لتعزيز الأمن الغذائي والتغذوي، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، والتكيف مع المناخ. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل الصندوق مع الشركاء، بما في ذلك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والبنك الدولي والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، لتحديد جدول أعمال البحوث للمضي قدما بتحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني.

34- **وسيستثمر الصندوق المزيد ويضع أولويات مؤسسية لانخراطه وبحوثه وشراكاته على المستوى العالمي.** فقد قام الصندوق بإنشاء أساس للشراكات العالمية لزيادة تأثيره على الحوار العالمي، باتباع نهج يستند إلى المعرفة المتولدة عن حافظة الصندوق وشراكاته. وسيقوم الصندوق بالمزيد من أجل: (1) التركيز على المجالات المواضيعية والأولويات المؤسسية الرئيسية، وتحديد الجهات الفاعلة الإنمائية العالمية المختارة والعمل معها على هذه القضايا؛ (2) البحث عن شركاء في مجال البحوث لزيادة قاعدة المعرفة للحلول المثبتة والممارسات الجيدة؛ (3) زيادة انخراطه في المنتديات والشبكات التي يقودها القطاع الخاص. وفي السنوات الأخيرة، حدد الصندوق برنامج عمل سنويا

[14] من الأمثلة على ذلك: آسيا – رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمي، ورابطة أمم جنوب شرق آسيا؛ وأفريقيا – الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، ومؤسسة الكاكاو العالمية، والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا؛ وأمريكا اللاتينية والكاريبي – السوق المشتركة لأمريكا اللاتينية واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي ؛ والمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا.

لانخراطه على المستوى العالمي وخلال فترة التجديد العاشر لموارده. وسوف يبني على أولويات فترة التجديد العاشر لموارده وينقحها خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارده – استنادا إلى مدخلات مثل تقرير التنمية الريفية – لوضع خطة مدتها ثلاث سنوات للأولويات المؤسسية والانخراط الاستراتيجي. كما سيبرز صورة الصندوق ودوره في جدول الأعمال العالمي، بما في ذلك من خلال زيادة الاستثمار في الاتصالات الاستراتيجية. وسيكون من الأهمية بمكان الحصول على آراء الدول الأعضاء من أجل التحقق من هذه الأولويات والالتزامات.

35- **وستشترك الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في إعداد قضايا السياسات الرئيسية واستقطاب التأييد لها، بما في ذلك عن طريق تعزيز لجنة الأمن الغذائي العالمي.** وكجزء من استراتيجيتها المشتركة، ستتعاون الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في تنفيذ ورصد أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك في منتديات مثل منتدى الأمم المتحدة السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة. وتعمل الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها بنشاط لتعزيز فعالية وتأثير كل من اللجنة الدائمة لمنظومة الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها والمعنية بالتغذية وشبكة الأمم المتحدة لتعزيز التغذية. وقد اتفقت الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها على أن تشترك في العمل على العديد من المجالات المواضيعية، بما في ذلك إعداد التقرير الرئيسي السنوي المعنون "حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم". وستُبذل جهود لتحسين الحوار المواضيعي والمشاورات بشأن قضايا مثل التمويل الريفي، وتغير المناخ، وفاقد وهدر الأغذية، والأمن الغذائي والتمايز بين الجنسين. ولعل أبرز تعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها هو العمل المشترك للجنة الأمن الغذائي العالمي، الذي يوفر منصة للحوار بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. وتطلعا إلى الأمام، سيعمل الصندوق مع الوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما مع منظومة الأمم المتحدة على وضع وتطبيق توصيات السياسات التي تساعد البلدان على تحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، مما يعزز مساهمات لجنة الأمن الغذائي العالمي.

36- **وتعد الشراكات متعددة أصحاب المصلحة بالغة الأهمية لتمكين السكان الفقراء الريفيين.** ويؤدي الصندوق دورا هاما في استضافة منصات متعددة أصحاب المصلحة تضخم أصوات السكان الريفيين الفقراء، بما في ذلك: الائتلاف الدولي للأراضي؛ ومنتدى الشعوب الأصلية؛ ومنتدى المزارعين؛ والمنتدى العالمي للتحويلات والاستثمار والتنمية. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سينبي الصندوق على هذا الدور التنظيمي ويستثمر في استضافة ودعم منصات أصحاب المصلحة المتعددين في مجالات مثل بطالة الشباب، حيث يمكن أن يكون لأصوات السكان الريفيين الفقراء أثر كبير.

37- **وسوف يبذل الصندوق المزيد من الجهود لتضخيم أصوات السكان الريفيين الفقراء على الساحة العالمية.** وتتمثل إحدى نقاط القوة الرئيسية للصندوق في شراكاته مع منظمات المزارعين ومجموعات الشعوب الأصلية والمنظمات الشعبية على المستوى القطري، حيث يُنظر إلى الصندوق على أنه شريك موثوق به. وقد عمل الصندوق في الماضي مع مجموعات محلية متنوعة لضمان إدراج أصوات أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الفقراء في جداول أعمال السياسات المحلية والوطنية. وسيواصل الصندوق دعم جدول أعمال التمكين من خلال استغلال مصداقيته ومركزه كوسيط نزيه لدى منظمات المجتمع المدني، وسيربط هذه المنظمات بالمنتديات العالمية التي تعمل على استقطاب التأييد لصغار المزارعين والنساء الريفيات وقضايا الشعوب الأصلية (بما في ذلك منتدى الأمم المتحدة الدائم المعني بقضايا الشعوب الأصلية). ويسعى الصندوق إلى مواصلة تضخيم أصوات السكان الريفيين الفقراء للتأثير على السياسات والبرامج العالمية، وإلى نقل حوار السياسات العالمي إلى المستويين القطري والمحلي. وشرع الصندوق في إنشاء شبكة التمويل والاستثمار لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وهي مبادرة عالمية رئيسية

تجمع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة التي لها مصلحة مشتركة في سد فجوتي التمويل والاستثمار اللتين تواجههما المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المناطق الريفية، وسيعمل على تعزيز هذه الشبكة.

رابعا- الشراكات المؤسسية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية

38- **تزيد الشراكات المؤسسية من كفاءة الصندوق وفعاليته.** وقد حقق الصندوق وفورات الحجم في مجموعة متنوعة من الوظائف من خلال الشراكات التي زادت كفاءته وفعاليته التنظيميتين. ويتعاون الصندوق مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى للاستفادة من خبراتها المتخصصة ونطاقها (مثل وظائف الخزانة)، وينسق مع كيانات الأمم المتحدة المتقاربة التفكير بشأن مجالات الأعمال المشتركة مثل التقييم. ونقل الصندوق معظم مكاتبه القطرية لتكون في نفس الموقع مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. وتشارك مختلف إدارات الصندوق في شبكات مهنية، وتعمل على تضافر جهودها مع كيانات الأمم المتحدة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية في مجالات مثل مراجعة الحسابات والتحقيقات والشؤون القانونية والمحاسبة والضوابط. ويواصل الصندوق أيضا الاستفادة من شراكات الأمم المتحدة في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي للأمم المتحدة. وستتيح عملية إصلاح نظام الأمم المتحدة الإنمائي الجارية فرصا جديدة للتآزر على المستوى القطري. كما أن الشراكات المؤسسية مهمة لتيسير تبادل الموظفين وبناء قدرات الموظفين وزيادة التعاون المؤسسي.

39- **وتكتسي الشراكات المؤسسية بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها أهمية خاصة.** فقد تحققت أكبر المكاسب من حيث الكفاءة من خلال التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها (انظر الإطار 4)، ولا سيما في مجالات مثل عقود توريد منتجات تكنولوجيا المعلومات، والمرافق، وأمن المقر، والامتيازات والحصانات والسفر. وتطلعا إلى الأمام، سيواصل الصندوق إجراء خيارات عملية من أجل زيادة التعاون في المجالات التي لا يحقق فيها قدرا كبيرا من وفورات الحجم أو ليس لديه فيها خبرة كبيرة. وسيواصل استكشاف أوجه التآزر مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها والشركاء الإنمائيين على المستوى القطري فيما يتعلق بالحيز المكتبي والأمن

الإطار 4:

الشراكات المؤسسية بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها

الإدارة العليا: الاجتماعات العادية الرفيعة المستوى للجماعة الاستشارية للوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها؛ وزيارة ميدانية مشتركة للرؤساء التنفيذيين؛ واجتماع غير رسمي مشترك للهيئات الرئاسية. **المكاتب القطرية:** مساحة المكاتب القطرية المشتركة (عشرة مكاتب تستضيفها منظمة الأغذية والزراعة، وسبعة يستضيفها برنامج الأغذية العالمي)؛ واتفاقيات البلدان المضيفة مع المرافق والخدمات الإدارية لمنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي.

الخدمات المؤسسية المشتركة: التقييم، ومراجعة الحسابات، والتحقيق، والتمويل والشؤون الإدارية؛ وفريق التوريد المشترك.

المنصات والبنية التحتية للمعلومات: صفحة إلكترونية مشتركة على الإنترنت؛ ومنصات لتقاسم المعرفة بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي مثل بوابة التعاون بين بلدان الجنوب التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة، ودليل حلول التنمية الريفية في الصندوق.

المضي قدما: ستُبذل جهود لوضع المزيد من الترتيبات المشتركة بشأن الاستضافة القطرية، والعمل المشترك من خلال وحدات التقييم المستقلة، والدعم المشترك لأنشطة مراجعة الحسابات والتحقيق، والخدمات الإدارية المؤسسية المشتركة (مثل السفر، والتوريد الانتقائي، وتعيين الموظفين، والأمن). وتشتمل المجالات التي ينبغي مواصلة النظر فيها على تكنولوجيا المعلومات واستمرارية الأعمال في الأزمات.

والشؤون الإدارية. ومع توسع أعماله في مجالات جديدة مثل الاقتراض في السوق، من المحتمل أن يقيم الصندوق شراكات مع منظمات أخرى لها سجل حافل في هذه المجالات.

خامسا- تدابير لدعم بناء الشراكات

40- **سيتم توفير عدد كاف من الموظفين والخبرات لتحسين الانخراط في الشراكات وأدائها.** فسيتطلب تعزيز الشراكات قدرات كافية من حيث الموظفين والوقت ومهارات مناسبة وحوافز للأداء، غير أن المسوحات الأخيرة تؤكد أن هذه المسائل لا تزال تشكل تحديات. كما شدد مكتب التقييم المستقل على الحاجة إلى تخصيص الموارد للشراكات بشكل منتظم. وستعمل مبادرة التميّز التشغيلي لإحراز النتائج[15] الجارية على مواءمة الاحتياجات من الموظفين والموارد لتحسين أداء الصندوق في الأنشطة غير الإقراضية وإدارة الشراكات. كما يمثل رفع مهارات الموظفين أولوية. وقد ثبت أن الاستثمارات الأخيرة في التدريب وأدوات الاتصال والإرشاد كانت مثمرة. ولكن سيتم بذل المزيد من الجهود لبناء المعرفة المؤسسية للصندوق من تجارب الشراكات ونتائجها من أجل تعظيم نجاح شراكات الصندوق. ومن خلال أكاديمية العمليات الجديدة، سيبني الصندوق خبرات ومهارات الموظفين في مجال إشراك القطاع الخاص للاستفادة من الموارد بشكل أفضل. وكجزء من استعراض أداء الموظفين، سيتم تحديد الإنجازات في تحقيق النتائج والأثر من خلال الشراكات.

41- **وقد يسرت اللامركزية الشراكات وسيتم تعزيز قدرات المكاتب القطرية للصندوق.** فقد عمد الصندوق إلى تعميق شراكاته في السنوات الأخيرة بسبب تطبيق اللامركزية على المكاتب القطرية للصندوق على نطاق واسع. وساعد إنشاء 40 مكتبا قطريا للصندوق والاستثمار في قدراتها على تعزيز الشراكات على المستوى القطري. وسيسرع الصندوق لامركزية عمليات أعماله ونشر الموظفين في الأقاليم التي تكون فيها أكبر حاجة إليهم. وبحلول عام 2019، سيتم تخطيط معظم المنتجات والخدمات وإعدادها وتسليمها داخل البلد. وكجزء من استراتيجيته الجديدة بشأن إدارة المعرفة، سيركز الصندوق على تحسين تدفق المعلومات والخبرات بين المقر والمكاتب القطرية للصندوق، وتعزيز الروابط بين انخراطه العالمي وعمله على المستوى القطري. وسيتم إقامة روابط أقوى بين مقر الصندوق والمديرين القطريين من أجل دعمهم في تعميم الصناديق التكميلية والعالمية في البرامج القطرية.

42- **وسيتم تسجيل الشراكات والتمويل المشترك وقياسها والإبلاغ عنها بشكل أفضل.** إن بناء الشراكات لا يُعترف به بشكل كامل كنشاط في نظم الصندوق، ولا يوجد قياس كاف لإنجازات الشراكات. وسيسعى الصندوق إلى تحسين تسجيله لأنشطة الشراكات وقياسه لهذه الأنشطة من خلال آليات نوعية وكمية. وستعكس التدابير الكمية للتمويل المشترك على نحو أكثر دقة التمويل المشترك من القطاع الخاص، وتحسن عمليات تحديد وتجميع الاستثمارات من التصميم وحتى الإنجاز. كما سيتم تسجيل المساهمات غير المالية المقدمة من خلال الشراكات مع القطاع الخاص بدقة أكبر. وسيتم استخلاص نتائج الشراكات المعرفية، بما في ذلك التطوير المؤسسي والانخراط في السياسات، من خلال تقييمات التعقيبات بما في ذلك التقييمات الذاتية، ومسح سنوي مجدد للعملاء، وتدابير نوعية أخرى. وستدمج هذه التدابير في إطار الفعالية الإنمائية للصندوق وسيتم تقاسمها من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق ونشر

[15] تهدف مبادرة التميز التشغيلي لأغراض النتائج إلى ترسيخ الصندوق كقائد معترف به طوال دورة المشروع، بدءا من تحديد المشروع إلى تصميمه وتنفيذه والإبلاغ عن نتائجه. وهي تسأل كيف يمكن للصندوق أن يمول ويدعم باستمرار المشروعات الممتازة التي تحقق نتائج مستدامة ويجيب على هذا السؤال. وتتناول جميع وظائف الصندوق الحرجة، من الأدوار التقليدية مثل تصميم المشروعات ودعم تنفيذ المشروعات والرصد والتقييم، إلى الوظائف الناشئة مثل الانخراط في السياسات وإدارة المعرفة وتقييم الأثر. وتسعى المبادرة أيضا إلى تهيئة الظروف المواتية لجيل جديد من التجديد والابتكار في المنتجات والعمليات – سواء داخلياً أو من خلال شراكات.

الخبرات. وسيقدم منشور دوري عن المعرفة معلومات عن مجموعة مختارة من الشراكات العالمية والإقليمية والقطرية الناجحة وإنجازاتها.

سادسا- تحقيق النتائج من أجل توسيع النطاق وزيادة الأثر

43- **سيستفيد الصندوق من مزاياه النسبية لتحقيق نتائج ملموسة وتعزيز الشراكات.** كما هو مبين في الإطار الاستراتيجي، فإن الشراكات أحد المبادئ الخمسة لانخراط الصندوق لتحقيق ولايته والمساهمة في خطة عام 2030. وستكتسي إقامة الشراكات الاستراتيجية – على المستويين الوطني والعالمي – أهمية بالغة بالنسبة للصندوق لتحقيق طموحه في توسيع نطاقه وزيادة أثره. وسيستند الصندوق خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارده إلى الدروس المستفادة من التجارب السابقة في مجال الشراكات، وسيوسع نطاق الممارسات الجيدة، ويتناول المجالات التي يمكن تحسينها. ولدى الصندوق أصول كثيرة يمكن نشرها، بما في ذلك التمويل والخبرة والشبكات الشعبية وجدول أعمال للتمكين. وسوف يعزز الصندوق عمله مع الجهات الأخرى من أجل توسيع نطاق آثار هذه الأصول وتحسين حياة السكان الريفيين الفقراء.

44- **وحدد الصندوق مجموعة شاملة من الخطوات لتحسين الشراكات على المستوى القطري.** وسيبدأ الصندوق بتحسين برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الشراكات لدعم الاستراتيجيات الخاصة بالبلدان لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيقوم الصندوق بتعبئة ما يلي: المزيد من التمويل المشترك المحلي، وخاصة في البلدان متوسطة الدخل؛ والتمويل المشترك الدولي، وخاصة من خلال الاتفاقيات الإقليمية مع المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف؛ وحشد تمويل من القطاع الخاص المحلي وخبرته لتطوير الأسواق وتعزيز الاستدامة، بما في ذلك من خلال إنشاء صندوق تمويل استثمارات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وسوف يعزز الصندوق بشكل كبير شراكاته غير الإقراضية من خلال النشر الاستراتيجي للمنح، ويوسع نطاق الحلول المثبتة من خلال أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من خلال إنشاء بوابة إلكترونية للحلول الريفية. وفي هذه العملية، سينشئ الصندوق مرفقا جديدا للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ويستكشف سبلا لدعم تدفق الموارد الخاصة بين بلدان الجنوب. وستكون زيادة التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها من خلال المزيد من البرمجة المشتركة بالغة الأهمية. وأخيرا، سيستفيد الصندوق من شراكات مع المجتمع المدني لزيادة ملكية المشروعات، وسيعزز دور منظمات المجتمع المدني في رصد النتائج والإبلاغ عنها لتحقيق المزيد من الشفافية الحكومية والمساءلة المحلية.

45- **وستُحدد المشاركة العالمية بخطة استراتيجية مدتها ثلاث سنوات.** وستستند هذه الخطة إلى آراء الدول الأعضاء، وتتضمن الاستثمار في الاتصالات الاستراتيجية لزيادة إبراز صورة الصندوق على الساحة العالمية. وستحدد الخطة ما يلي: المجالات المواضيعية الرئيسية والجهات الفاعلة الإنمائية للعمل على هذه القضايا؛ والشركاء في البحوث لزيادة المعرفة بالحلول المثبتة والممارسات الجيدة؛ والانخراط ذي الأولوية في المنتديات التي يقودها القطاع الخاص. وخلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيكون هناك تركيز على العمل المشترك مع الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها وكافة منظومة الأمم المتحدة لاستقطاب التأييد للقضايا المشتركة (ولا سيما تلك المتعلقة بهدفي التنمية المستدامة الأول والثاني) وتعزيز مساهمات لجنة الأمن الغذائي العالمي. وسيركز الصندوق أيضا على تضخيم أصوات منظمات المجتمع المدني في جدول الأعمال العالمي من خلال: تعزيز استقطاب التأييد لمنظمات المجتمع المدني في المنتديات العالمية بما في ذلك الأمم المتحدة؛ واستضافة الشراكات متعددة أصحاب المصلحة

حيث يمكن أن يكون لأصوات السكان الريفيين الفقراء أثر كبير؛ وتعزيز شبكة التمويل والاستثمار لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

46- **وستُتخذ تدابير لدعم اللامركزية، والانخراط في السياسات، وبناء الشراكات لتمكين التنفيذ الناجح.** وستدعم مبادرة التميّز التشغيلي لإحراز النتائج الجارية تحسين المواءمة بين الموظفين والموارد للانخراط بشكل أفضل في الشراكات. وستركز الإجراءات المحددة على ما يلي: (1) بناء قاعدة معرفية للشراكات لتوفير المعرفة وبناء خبرة الموظفين؛ (2) تعزيز استعراضات الأداء؛ (3) تسريع اللامركزية بشأن عمليات الأعمال والموظفين في الصندوق؛ (4) تحسين تدفق المعلومات والخبرات بين المقر والمكاتب القطرية للصندوق. وسيحسن الصندوق أيضا تسجيله لنشاط الشراكات إلى جانب قياسه للإنجازات والإبلاغ عنها باستخدام كل من الآليات الكمية والنوعية.

47- **وبحلول نهاية فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ستُمكّن الشراكات المعززة الصندوق من الوصول إلى عدد أكبر من السكان الريفيين الفقراء وتوفير مجموعة أوسع من الخدمات.** فسوف تجلب الشراكات المعرفة والابتكار لدعم الحكومات في وضع سياسات تمكينية واستثمارات إنتاجية تعود بالنفع على السكان الريفيين الفقراء. وتطلعا إلى الأمام، سيبرز الصندوق الشراكات الاستراتيجية كحجر أساسي لعملياته. وسيكون التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها في مجال البرمجة وتنفيذ المشروعات على المستوى القطري أكثر تواترا. وسوف يصل الصندوق إلى عدد أكبر بكثير من السكان الريفيين الفقراء من خلال برنامج عمل أكبر عن طريق تسخير قدر أكبر بكثير من التمويل المشترك، وزيادة الاتساق عبر الأقاليم في حجم الموارد التي يتم تعبئتها. وسيشمل ذلك كل من التمويل المشترك المحلي (بما في ذلك في البلدان متوسطة الدخل) والتمويل المشترك الدولي من المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات المتعددة الأطراف.

48- وسيتم تطوير فرص لاستثمار القطاع الخاص في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة، مما يُمكّن المزارعين من: دخول أسواق جديدة؛ والمشاركة في سلاسل القيمة المستدامة والمربحة؛ والاستفادة من زيادة قيمة المنتجات. كما سيعزز هذا الاستثمار فرص العمالة والمبادرات الفردية، بما في ذلك للشباب الريفي. وسيكون للصندوق أثر أكبر على السياسات القطرية والقدرات المؤسسية من خلال توسيع نطاق أنشطته غير الإقراضية مع الشركاء. وسيعزز الملكية والشفافية والمساءلة على المستوى القطري من خلال تمكين السكان الريفيين الفقراء. كما سيكفل تدبير الموارد والمعرفة والحلول من جميع أنحاء العالم، وخاصة من خلال التعاون بين بلدان الجنوب. وعلى المستوى العالمي، سيكتسب الصندوق اعترافا بتأثيره على جداول الأعمال، إلى جانب الوكالات الأخرى التي تتخذ من روما مقرا لها، بشأن قضايا التحول الريفي الشامل والمستدام. وأخيرا، سينقل الصندوق أصوات المجتمع المدني والسكان الريفيين الفقراء إلى الحوار العالمي. وسيتعلم الصندوق من هذه الشراكات ويتيح خبرته للجهات الأخرى. ومن خلال التحسينات المنهجية في تسجيل وقياس الشراكات، سيقدم الصندوق تقريرا عن إنجازات هذه الشراكات إلى الدول الأعضاء فيه.