Document: IFAD11/3/R.6
Agenda: 8
Date: 26 September 2017
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب: دور الصندوق في خطة عام 2030

مذكرة إلى السادة أعضاء هيئة المشاورات

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

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

Emmanuel Maurice
المستشار العام المؤقت
رقم الهاتف: 2457 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: e.maurice@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/تشرين الأول 2017

للاستعراض

المحتويات

ملاحظة عن مسودة التقرير iii

موجز تنفيذي iv

المقدمة **1**

أولا – تحويل المناطق الريفية – القضاء على الفقر الريفي المدقع وانعدام الأمن الغذائي 2

ألف– تحقيق خطة عام 2030 في المناطق الريفية 2

باء– يكمن التحول الشمولي المستدام في جوهر خطة عام 2030 5

جيم– التحديات الرئيسية للقضاء على الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي 7

ثانيا– عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب– دور الصندوق في خطة عام 2030 11

ألف– فرضية قيمة الصندوق وميزته النسبية 11

باء– التطلع قدما لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها 15

ثالثا– تعزيز نموذج عمل الصندوق لتحقيق التميّز التشغيلي 17

ألف– تعبئة الموارد – تجميع التمويل الإنمائي لتعظيم الأثر 17

باء– تخصيص الموارد – التركيز على أشد الناس فقرا في أشد البلدان فقرا 23

جيم – استخدام الموارد: تنفيذ العمل الإنمائي بشكل مختلف 33

دال – تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية – اعتناق ثقافة قوامها النتائج والابتكار 47

رابعا – الإطار المالي للصندوق واستراتيجيته بشأن التجديد الحادي عشر للموارد وما بعده 50

ألف – الإطار المالي للتجديد الحادي عشر للموارد 50

باء – المستقبل المالي للصندوق: صوب استراتيجية شاملة للرفع المالي 53

جيم – استعراض إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق 53

خامسا – إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 54

سادسا – مصفوفة الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد 57

سابعا – ترتيبات استعراض منتصف المدة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد **58**

ثامنا – التوصية **58**

الملاحق

الملحق الأول مصفوفة الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 58

الملحق الثاني إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 2019–2021 63

الملحق الثالث بطاقة درجات القيمة مقابل المال في الصندوق 64

الملحق الرابع	وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (30 يونيو/حزيران 2017)	65
الملحق الخامس	الطلب القطري وقدرة الصندوق على الإيصال، بما في ذلك في الأوضاع الهشة	80
الملحق السادس	إطار قروض الشركاء الميسّرة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	81
الملحق السابع	منهجية ومبالغ التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون حسب القوائم والبلدان للتجديدات العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق	82
الملحق الثامن	خارطة طريق للاستراتيجية المالية للصندوق	83
الملحق التاسع	قائمة بالوثائق المعروضة على هيئة المشاورات وغيرها من الوثائق المرجعية	84
الملحق العاشر	مشروع قرار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	86
الملحق الحادي عشر	تعهدات مساهمات الدول الأعضاء في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بتاريخ 15 ديسمبر/كانون الأول 2017	87

الأطر، الأشكال، والجداول

الأطر

الإطار 1: تعاون أكثر منهجية بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها

الإطار 2: تركيز الصندوق على أفريقيا جنوب الصحراء

الإطار 3: الهجرة والتحويلات

الإطار 4: ربط التعميم بعمل الصندوق مع الشعوب الأصلية

الإطار 5: الاستفادة من الشراكات من أجل الأثر القطري والتأثير العالمي

الإطار 6: تحقيق القيمة مقابل المال في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الأشكال

الشكل 1: عدد مدقعي الفقر في المناطق الريفية

الشكل 2: توجهات وإسقاطات الجوع والفقر الريفي المدقع 2000–2030

الشكل 3: توجهات معدلات التمويل المشترك المحلي حسب وضع دخل البلدان المعنية

الجداول

الجدول 1: تعميم قضايا التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ

الجدول 2: تعزيز ملاءمة الصندوق للسياق القطري

الجدول 3: الإطار المالي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

ملاحظة عن مسودة التقرير

تمثل مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق المعروضة على الدورة الثالثة للهيئة موجزاً أولياً للوثائق والعروض والمناقشات التي أجرتها الهيئة. كذلك يتضمن التقرير أيضا مسودة لمصفوفة الالتزامات، والإجراءات القابلة للرصد لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، وتحديثا لوضع تنفيذ التزامات التجديد العاشر للموارد.

وستتضمن النسخة النهائية من هذا التقرير، التي ستعرض على الدورة الرابعة لهيئة المشاورات، التحديثات الناجمة عن الدورة الثالثة، وعن المشاورات الإضافية مع الدول الأعضاء. ومن المتوقع أن تتضمن على وجه الخصوص المعلومات التالية:

- *ملحق يتضمن تفاصيل إضافية عن الطلب القطري، وقدرة الصندوق على الإيصال، بما في ذلك في الأوضاع الهشة، ويستند إلى وثيقة يتم إعدادها للاجتماع بين دورتي الهيئة الذي سيعقد في 18 أكتوبر/تشرين الأول؛*
- *الإطار المالي النهائي، وأهداف برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل، ومساهمات التجديد؛*
- *إطار إدارة نتائج محدث، وبطاقة درجات خاصة بالقيمة المتحققة مقابل المال المنفق، ومصفوفة للالتزامات والإجراءات القابلة للرصد، مع الأخذ بعين الاعتبار التعليقات المستلمة خلال الدورة الثالثة؛*
- *خارطة طريق محدثة لإمكانيات الاقتراض من الأسواق الرأسمالية، ومعلومات محدثة عن نهج الصندوق لإطار انتقالي، استنادا إلى ندوة غير رسمية عقدت بتاريخ 11 سبتمبر/أيلول، وورقة نهج يتم إعدادها لتعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول؛*
- *تفاصيل إضافية عن خطة عمل الشفافية والانفتاح التي ستستقي من المناقشات في دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول؛*
- *إطار محدث لقروض الشركاء الميسَّرة بعد الموافقة عليه المخطط لها خلال دورة المجلس التنفيذي في أكتوبر/تشرين الأول؛*
- *المبالغ النهائية للتعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، محسوبة استنادا إلى أسعار الصرف لفترة التجديد؛*
- *تقرير مرحلي محدث عن التزامات التجديد العاشر للموارد.*

وبعد انعقاد الدورة الرابعة لهيئة المشاورات، سيتم إضافة جدول بالتعهدات المستلمة في تلك الدورة (كملحق 11)، وسيحدّث هذا الجدول بصورة منتظمة إلى أن يحين وقت انعقاد دورة مجلس المحافظين الحادية والأربعين في فبراير/شباط 2018.

موجز تنفيذي

1- **خلقت خطة عام 2030 للتنمية المستدامة (خطة 2030) إحساسا بالإلحاح لتسريع تقدم التنمية.** وأعضاء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد مقتنعون بأن الصندوق يتمتع بمساهمة فريدة من نوعها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد فكرت هيئة المشاورات مليا وبصورة منتظمة بالنهج الحالية للصندوق، وتحرت الخيارات المتاحة لتعزيز سريع لقدرة الصندوق على تحقيق الأثر على الفقر الريفي والجوع على نطاق واسع، بالبناء على التقدم المحرز على مدى دورات تجديد الموارد الأخيرة. ووافق الأعضاء على العمل نحو تحقيق كامل لرؤية صندوق أكبر وأفضل وأذكى، كما نص عليه الإطار الاستراتيجي للصندوق الفترة 2016–2025. ويلخص هذا التقرير النتائج المنبثقة عن عملية مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد والتوجهات التي وفرها أعضاء الهيئة.

2- **لتحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، تعتمد المهمة ما بين الوقت الحاضر وعام 2030 في المقام الأول على التطرق للفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي على وجه الخصوص.** مازال ما يقدر بحدود 836 مليون شخص يعيش في فقر مدقع، ومازال حوالي 815 مليون شخص يعاني من انعدام الأمن الغذائي. ومن بين هذه الأغلبية الكبيرة، يعيش ما يقدر بحدود 75 بالمائة في المناطق الريفية، ويعتمد معظمهم على الزراعة لتأمين سبل عيشهم. ومع أن العديد من البلدان قد أحرزت تقدما في الحد من الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي، إلا أن ذلك لم يكن كافيا. وإذا ما استمرت التوجهات الحالية، لن يتحقق هدفا التنمية المستدامة الأول والثاني. وتمثل الهشاشة وتغير المناخ، وجملة من القضايا الأخرى، التي تنطبق على البلدان عبر جميع مجموعات الدخل، ومنها انعدام المساواة بين الجنسين وسوء التغذية وبطالة الشباب، تحديات كبيرة لابد من مواجهتها بهدف تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيتطلب التطرق لهذه التحديات زيادة الجهود في كل من البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، واستمرار العمل في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، وتحسين قدرة الصندوق على الإيصال في الأوضاع الهشة.

3- **دور الزراعة في الاقتصاد الريفي يتطور.** من مجرد كونها المشغل المباشر في المقام الأول، غدت الزراعة مع تطور الاقتصاد محرك التصنيع والعمالة الريفية، مما يوسع من فرص الاستثمارات الريفية ويقود التحول الريفي. إلا أن الدلائل تشير إلى أن التحول الريفي المستدام والشمولي لا يحدث بصورة تلقائية؛ وإنما لابد من جعله يحدث من خلال سياسات واستثمارات وشراكات معينة. ويتمتع الصندوق بدور حاسم يمكن أن يلعبه. ففي البلدان النامية، تمثل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وما يتصل بها من أنشطة غير زراعية فرصة معتبرة. وعلى مدى السنوات الخمس عشرة القادمة، يتوقع للطلب على الأغذية في البلدان النامية أن يزيد بحدود 25 بالمائة، مع توقع نمو بحدود 55 بالمائة في أفريقيا جنوب الصحراء. وسيكون لأصحاب الحيازات الصغيرة دور رئيسي في الإيفاء بهذا الطلب المتزايد. وتعترف خطة عمل أديس أبابا بشأن تمويل

التنمية بأن الاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة "سيؤدي إلى فوائد غنية تتخلل جميع أهداف التنمية المستدامة".

4- **عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب – وهو طموح يتخلل كامل خطة عام 2030 – أمر محوري لمهمة الصندوق.** تكمن فرضية قيمة الصندوق في الاقتناع بأن السكان الريفيين الفقراء يمكن أن يكونوا محركي التحول الريفي المستدام والشمولي. وتكمن الميزة النسبية للصندوق في استهدافه القوي للسكان الذين يعانون من الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، وتركيزه على تمكينهم لزيادة قدراتهم الإنتاجية. ويوفر وضع الصندوق كوكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة، مع تمتعه بنموذج عمل وهيكلية تسيير مؤسسة مالية دولية، عنصرا إضافيا لميزته النسبية.

5- **وبعد فترة من التعزيز خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق، ستكون فترة التجديد الحادي عشر للموارد فترة للتسريع الطموح استجابة إلى الفرص الكبيرة والتحديات المعتبرة التي تفرضها خطة عام 2030.** ومع أن الدلائل تشير إلى طلب البلدان على خدمات الصندوق، وعلى امتلاكها للقدرة على استيعاب التمويل، إلا أن الإعداد لمثل هذا التسريع يتطلب تعزيز قدرة الصندوق على الإيصال. ولابد من اتخاذ جملة من الإجراءات، بما في ذلك تركيز الموارد في البداية على تحقيق اللامركزية، وإعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان، وإعادة التنظيم لمواءمة الإدارة مع الغرض، وصياغة الحوافز لتقبل الابتكار، وخلق هيكلية تستند إلى النتائج. وسوف يؤدي ذلك إلى تهيئة الأرضية للاستمرار في إدخال التغييرات على نموذج العمل. والصندوق ليس بمفرده في هذه العملية، حيث تخضع منظومة الأمم المتحدة حاليا لعملية إصلاح كبيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات المالية الدولية الأخرى، إلا أن خطة عام 2030 لا يمكن لها أن تنتظر.

6- **ولتحقيق مساهمته المحتملة في خطة عام 2030، يتوجب على الصندوق تعزيز نموذج عمله.** وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

(أ) **زيادة تعبئة الموارد من خلال تنويع قاعدة الموارد.** مع أن المساهمات في تجديد الموارد ستبقى حجر الزاوية لرأسمال الصندوق وقدرته على عقد الالتزامات المالية، إلا أنه سيتم إدماج الاقتراض بصورة كاملة في الإطار المالي للصندوق وتخطيطه المالي لأول مرة في تاريخه. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيتم تنفيذ الاقتراض من خلال قروض الشركاء الميسّرة، والاقتراض بموجب إطار الاقتراض السيادي، مع العمل نحو إمكانية الاقتراض من الأسواق في فترة التجديد الثاني عشر للموارد استنادا إلى خارطة طريق متفق عليها. وستيسر هذه الاستراتيجية المالية من توسيع برنامج القروض والمنح في الصندوق بقصد زيادة المخصصات لجميع مجموعات البلدان. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سوف يعزز الصندوق أيضا من قدراته كمجمع للتمويل الإنمائي، وزيادة تعبئة التمويل المشترك المحلي والدولي ساعياً لتحقيق معدل تمويل مشترك يساوي 1.4:1، وتطوير نهج استراتيجي لتعبئة الأموال التكميلية.

وسيسعى الصندوق إلى حشد التمويل الخاص من خلال استثمارات في المناطق الريفية تخفف من المخاطر وتحسن البيئة التمكينية، والاستفادة من نموذج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص لإشراك القطاع الخاص المحلي مع منظمات المزارعين، وتطوير أساليب شمول مالي أكثر ابتكارية، وبخاصة بالنسبة للنساء والشباب. ويخطط الصندوق أيضا لإيجاد صندوق لتمويل الاستثمار في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم لتيسير التمويل المباشر متوسط إلى طويل الأجل للمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ولمنظمات المنتجين.

(ب) **ضمان استهداف تخصيص الموارد لأولئك الذين هم بأشد الحاجة إليها، مع إيلاء اهتمام خاص لمجموعات السكان الضعفاء، بما في ذلك الشباب.** سيستخدم الصندوق معايير شفافة للانتقائية القطرية مما يضمن التركيز الاستراتيجي، والقدرة الاستيعابية والملكية القطرية، وذلك بهدف تحديد حوالي 80 بلدا لتلقي المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وستطبق هذه المعايير بأسلوب يسمح بأن تحظى جميع البلدان منخفضة الدخل بإمكانية الوصول إلى المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. سيتم استخدام نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء المنقح الذي يضع تركيزا متزايدا عن الهشاشة لتقرير مخصصات البلدان من الموارد. وستعني التعزيزات المدخلة على نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، متضافرة مع زيادة الحد الأدنى من المخصصات، تلقي البلدان منخفضة الدخل والدول الجزرية النامية الصغيرة، وأقل البلدان نموا والأوضاع الهشة، علاوة على مجموعات البلدان الضعيفة الأخرى، حصة متزايدة من إجمالي الموارد. وستضمن إدارة الصندوق أن يتم تخصيص مالا يقل عن 90 بالمائة من المساعدة الإنمائية الرسمية للبلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا؛ وحوالي 25 إلى 30 بالمائة منها إلى أشد الأوضاع هشاشة، و50 بالمائة منها لأفريقيا، و45 بالمائة منها لأفريقيا جنوب الصحراء. كما سيضمن تعزيز استهداف السكان الريفيين الفقراء والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي، وبخاصة النساء والشباب منهم، وصول هذه المخصصات إلى المجموعات المستهدفة ذات الأولوية في الصندوق.

(ج) **تشذيب عمليات استخدام الموارد،** استنادا إلى تسريع اللامركزية وزيادة قدرة الصندوق على الانفتاح، ستوفر الاستراتيجيات القطرية الواضحة والتصاميم المستندة إلى الدلائل، الأساس لتركيز أقوى على النتائج والوسيلة لتحقيقها. وسوف يعزز الصندوق أيضا من موقعه كوكالة رائدة عبر أربعة مواضيع، وهي التغذية والتمايز بين الجنسين والشباب والمناخ، مع جدول أعمال إدماج أفقي لبناء الروابط بين هذه المواضيع الأربعة. وسيتم التطرق للجاهزية للتنفيذ والقدرة الاستيعابية كعوامل ممكنة رئيسية لنهج أسرع وأكثر رشاقة. ويعتبر النهوض بعملية اللامركزية في الصندوق حاسما للتطرق للاختناقات في العمليات ولضمان برنامج إيصال وتنفيذ أكثر رشاقة. وسيزداد عدد موظفي الصندوق في الميدان مع التفويض بمزيد من الصلاحيات لهم. كذلك سيعزز قدر أكبر من

اللامركزية الاتساق بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، وستمكن الفرق القطرية الأقوى من تحويل دور مدراء البرامج القطرية من دعم المشروعات على أساس يومي إلى المزيد من الانخراط مع الزبائن والعمل السياساتي على المستوى القطري وبناء الشراكات. وسيجعل الصندوق من الشراكات الاستراتيجية حجر الزاوية لعملياته، كذلك سيغدو التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها لأغراض البرمجة القطرية وتنفيذ المشروعات أمرا أكثر شيوعا، ومن شأن ذلك أن يوفر توسيع النطاق الذي يعتبر حاسما لمضاعفة جهود الصندوق وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيبنى الانخراط السياساتي العالمي الأكثر استراتيجية على أسس متينة من الشراكات العالمية. وسيتم دعم جميع أنشطة الصندوق الإقراضية وغير الإقراضية باستثمارات متزايدة في الاتصالات الاستراتيجية لتعزيز موقع الصندوق واسمه المتميز.

(د) **سيتقبل الصندوق ثقافة النتائج والابتكار في المنظمة بأسرها.** خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيتم تعزيز هذه الثقافة من خلال تنفيذ كامل لإطار الفعالية الانمائية للصندوق الذي يتضمن حوافز منقحة وعمليات محسنة ونظما أذكى وتعزيزا للمهارات في العمليات التي يدعمها الصندوق. وبتضافر هذه الثقافة المستندة إلى النتائج مع منصة أقوى لإيصال الخدمات، سيغدو الصندوق منظمة أكثر كفاءة وفعالية، مع تركيز على الإيصال والنتائج والأثر، وزيادة في برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل. وسيتم إيلاء وزن أكبر بصورة معتبرة، وفي المنظمة بأسرها، للشفافية مع اعتناق مبدأ الشفافية والانفتاح الاستباقيين. وستساعد هذه التغييرات على تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية بأسلوب يعظم من أثر كل دولار يستثمر على تحسين حياة السكان الريفيين الفقراء.

7- **وبالنسبة للتجديد الحادي عشر للموارد، صادقت هيئة المشاورات على برنامج مستهدف للقروض المنح، بما يعادل (3.5 مليار دولار أمريكي) بزيادة [قدرها 10 بالمائة] مقارنة مع التجديد العاشر للموارد.** ويستند هذا الهدف إلى تقديرات لطلب الدول الأعضاء وقدرة الصندوق على الإيصال. وتعتبر الإدارة هذا الهدف طموحا وواقعيا في آن معا. وتثبت هذه الزيادة الدعم الذي توليه الدول الأعضاء للصندوق، وتوفر شهادة على الطلب المتزايد على مساعدته، وعلى المساهمة ذات المغزى التي يمكن أن يؤديها لتحقيق خطة عام 2030. وسيمول برنامج القروض والمنح المستهدف من المساهمات في تجديد الموارد، وموارد الصندوق الداخلية، والاقتراض. وأما الهدف الموضوع للمساهمات في التجديد الحادي عشر للموارد فهو (1.2 مليار دولار أمريكي)، في حين أن الاقتراض سوف يتحقق من خلال القروض السيادية وقروض الشركاء الميسّرة. وسيتم القبول بالمساهمات التكميلية غير المشروطة لدعم تعميم المناخ (التأقلم مع تغير المناخ والتخفيف من مخاطره)، وغيرها من مواضيع التعميم، حسب توفر التمويل التكميلي ذو التركيز المواضيعي من الدول الأعضاء. وبمعدل تمويل مشترك يساوي 1.4 لكل دولار أمريكي يصل برنامج القروض والمنح الإجمالي إلى 8.4 مليار دولار أمريكي، وهذا يعني أن كل دولار أمريكي تتم المساهمة به في التجديد الحادي عشر للموارد سيعادل 2.92 دولار أمريكي من التزامات

برنامج القروض والمنح، و7 دولارات أمريكية من برنامج العمل. وقد استعرضت هيئة المشاورات إطار القدرة على تحمل الديون، ووافقت على الإبقاء عليه بصيغته الحالية مع توجيه مناشدة مخصوصة للدول الأعضاء للإيفاء بالتزاماتهم بتوفير تعويض رأسمالي كامل عن تنفيذ هذا الإطار.

8- **وافقت هيئة المشاورات على وجوب أن تعمل إدارة الصندوق نحو الاقتراض من الأسواق،** على الرغم من أن هذا الاقتراض لن يتم إلا في حال وجود ضرورة له، وعند تلبية الشروط المطلوبة، مع أنه من غير المحتمل له أن ينفذ خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وصادقت هيئة المشاورات على خارطة طريق للاقتراض من الأسواق الرأسمالية تهدف إلى ضمان جاهزية الصندوق للاقتراض من الأسواق بحلول عام 2020، وهو أول عام من التجديد الثاني عشر للموارد.

9- **من المتوقع أن تزيد التحسينات في نموذج العمل لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وتوسيع برنامج القروض والمنح نتائج الصندوق، وأثره، وما يحققه من قيمة مقابل ما ينفق من المال.** ويضع إطار إدارة النتائج أهدافا طموحة للتحسينات في سائر الأبعاد الأربعة لنموذج العمل لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، بما في ذلك: (1) زيادة المستوى المستهدف للتمويل المشترك؛ (2) إدخال مؤشرات بشأن تخصيص الموارد بحسب مجموعات البلدان، وبشأن الاستهداف؛ (3) ووضع مستويات مستهدفة أقوى لجودة تصميم المشروعات؛ (4) مستويات مستهدفة للتخفيضات الكبيرة في المدة الزمنية الفاصلة بين إعداد المذكرة المفاهيمية والموافقة على صرف أول دفعة من الأموال، ووضع مستويات مستهدفة أعلى لصرف الأموال. وفي حين تم الإبقاء على المستوى المستهدف الإجمالي لعدد المستفيدين ما بين 110–130 مليون شخص [لبرنامج قروض ومنح قيمته 3.5 مليار دولار أمريكي]، ارتفع المستوى المستهدف لعدد الأشخاص الذين يشهدون حراكا اقتصاديا (عدد الأشخاص الأفضل حالاً نتيجة لتدخلات الصندوق)، بمقدار 4 ملايين شخص إلى ما مجموعه 44 مليون شخص (الغاية 3 للهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة). كما تم أيضا رفع المستويات المستهدفة للأثر فيما يتعلق بعدد الأشخاص الذين يزداد إنتاجهم الزراعي (47 مليون شخص، الغاية 3 للهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة)، والذين تزداد إمكانية وصولهم إلى الأسواق (46 مليون شخص، الغاية 3 للهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة)، والذين تتعزز قدرتهم على الصمود (24 مليون شخص، الغاية 5 للهدف 1 من أهداف التنمية المستدامة). وسيمثل تحقيق هذه المستويات المستهدفة مساهمة كبيرة ومستدامة في تحقيق الهدفين 1 و2 من أهداف التنمية المستدامة من قبل الصندوق، ودوله الأعضاء، وشركائه.

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

المقدمة

1- **في دورته الأربعين، أنشأ مجلس محافظي الصندوق هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق**[1]. وطلب مجلس المحافظين من هيئة المشاورات عرض تقرير عن نتائج مداولاتها على دورته الحادية والأربعين. وقد استكملت هيئة المشاورات هذا التقرير في دورتها الرابعة المنعقدة يومي 14 و15 ديسمبر/كانون الأول 2017، وأوصت مجلس المحافظين بتبني مشروع القرار الخاص بالتجديد الحادي عشر للموارد.

2- **أعضاء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق مقتنعون بأن بإمكان الصندوق تقديم مساهمة فريدة من نوعها في تحقيق خطة عام 2030.** تمثل المجموعة المستهدفة للصندوق، وهم الفقراء الريفيون والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي في البلدان النامية، غالبية الفقراء والجياع في العالم. ويعد نهج الصندوق الذي يستند إلى البشر للتنمية الزراعية والتحول الريفي المستدام وسيلة مثبتة تتسم بفعالية التكاليف للتطرق للفقر وانعدام المساواة، ولضمان عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب. وكما تم الاعتراف به في خطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية، فإن الاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة يجلب فوائد غنية لجميع أهداف التنمية المستدامة. وتؤدي جهود الصندوق لتعميم قضايا التغذية والمناخ والمساواة بين الجنسين إلى مضاعفة فوائد استثماراته، والمساهمة في جداول أعمال عالمية هامة أخرى، مثل عقد الأمم المتحدة للعمل من أجل التغذية، واتفاقية باريس بشأن تغير المناخ، ولجنة الأمم المتحدة المعنية بوضع المرأة.

3- **إلا أنه، وبهدف تحقيق كامل إمكانياته، لابد للصندوق من أن يعزز بصورة معتبرة من نموذج عمله.** خلال الدورات الأربع لهيئة المشاورات، استعرضت إدارة الصندوق وأعضاء الهيئة التقدم المحرز في منتصف فترة التجديد العاشر للموارد، وأحاطت علما بالدروس المستفادة. وتمعنت هيئة المشاورات بالنهج الحالية للصندوق، وتحرت الخيارات المتاحة لتعزيز قدرة الصندوق على تحقيق أثره على نطاق واسع، والبناء على التقدم المحرز على مدى دورات التجديد الأخيرة. واستنادا إلى هذه المناقشات، وافقت هيئة المشاورات على العمل نحو تحقيق رؤية لصندوق أكبر وأفضل وأذكى، كما نص عليه الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025، وصاغت فرضية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد تتميز بالواقعية والجرأة والابتكار. ودعمت هيئة المشاورات المقترحات المطروحة لزيادة تعبئة الموارد وتعزيز قدرة الصندوق كمجمع للتمويل الانمائي لتعزيز أطر تخصيص واستخدام الموارد في الصندوق، ولتقوية تركيز الصندوق على الإدارة بغرض إحراز النتائج وتحقيق القيمة مقابل المال المنفق. (وعلى هذا الأساس صادقت هيئة المشاورات على زيادة في برنامج القروض والمنح في الصندوق لفترة التحديد الحادي عشر للموارد).

4- **بعد فترة من التعزيزات خلال التجديد العاشر للموارد، سيشكل التجديد الحادي عشر للموارد فترة للتسريع الطموح، استجابة للفرص والتحديات الكبيرة التي تفرضها خطة عام 2030.** كذلك فإنها ستكون فترة انتقالية في تطور الاستراتيجية المالية للصندوق نحو إمكانية الاقتراض من الأسواق في فترة التجديد الثاني عشر

[1] قرار مجلس المحافظين رقم 195/ د- 40.

للموارد. ومن خلال هذه التغييرات فقط يمكن للصندوق أن يعظم من أثره ومن أثر كل دولار يستثمره على تحسين حياة السكان الريفيين الفقراء. والصندوق ليس وحيدا في هذه العملية، إذ ثمة عملية إصلاح كبيرة جارية عبر منظومة الأمم المتحدة بأسرها[2]، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات المالية الدولية الأخرى. ومن الجدير بالملاحظة أن التجديد الحادي عشر للموارد هو آخر تجديد يتوقع بموجبه استخدام جميع الموارد بشكل كامل بحلول عام 2030، مما يؤكد بصورة أكبر على الحاجة لوضع أهداف طموحة الآن، لأن خطة عام 2030 لا يمكن أن تنتظر.

5- **يلخص هذ التقرير النتائج التي تمخضت عنها عملية المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد، والتوجه الذي وفره أعضاء اللجنة.** ستوفر المقاطع التالية من التقرير ما يلي: (1) السياق الإجمالي الذي تجري فيه مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد؛ (2) الخطوط العريضة للميزة النسبية للصندوق؛ (3) وصف للتعزيزات الأساسية التي ستدخل على نموذج العمل لفترة التجديد الحادي عشر للموارد؛ (4) تفاصيل الإطار المالي المتفق عليه؛ (5) استعراض لإطار إدارة النتائج في فترة التجديد الحادي عشر للموارد؛ (6) مصفوفة الالتزامات؛ (7) الترتيبات الخاصة باستعراض منتصف فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ومشاورات التجديد الثاني عشر للموارد.

أولا – تحويل المناطق الريفية – القضاء على الفقر الريفي المدقع وانعدام الأمن الغذائي

ألف– تحقيق خطة عام 2030 في المناطق الريفية

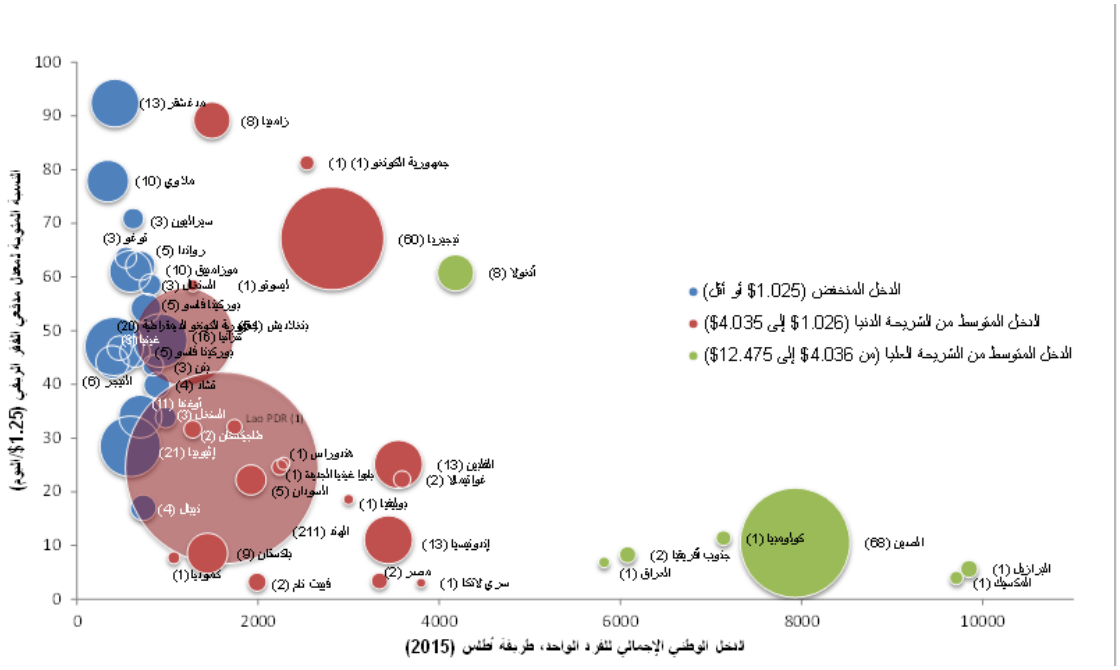
6- **تعتبر خطة عام 2030 "خطة عمل للبشر والكوكب والازدهار"**. وهو يتطلب خطوات تحويلية وجريئة لنقل العالم إلى مسار يتسم بالاستدامة والشمول والصمود، والالتزام "بعدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب". ومن الأمور الجوهرية بالنسبة إلى أهداف التنمية المستدامة، الدعوة للقضاء على الفقر المدقع (هدف التنمية المستدامة الأول) والقضاء على انعدام الأمن الغذائي (هدف التنمية المستدامة الثاني). وهذان الهدفان مرتبطان بصورة وثيقة بالوصول إلى المساواة بين الجنسين (هدف التنمية المستدامة الخامس)، والترويج لفرص العمل اللائق ونمو الاقتصاد (هدف التنمية المستدامة الثامن)، والحد من أوجه عدم المساواة (هدف التنمية المستدامة العاشر)، ولا يمكن تحقيقهما من دون إيلاء الاهتمام لتغير المناخ (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، وتحسين إدارة الموارد الطبيعية (هدفا التنمية المستدامة الرابع عشر والخامس عشر)، والشراكات الفعالة (هدف التنمية المستدامة السابع عشر).

[2] الأمم المتحدة، المجلس الاجتماعي والاقتصادي، *إعادة وضع نظام الأمم المتحدة الإنمائي في سبيل تنفيذ خطة عام 2030– ضمان مستقبل أفضل للجميع* (الأمم المتحدة، 2017).

الشكل 1

عدد مدقعي الفقر في المناطق الريفية

(بالملايين)



المصدر: حسابات إدارة الصندوق استنادا إلى قاعدة بيانات *تقرير التنمية الريفي* في الصندوق لعام (2016) و*مؤشرات التنمية العالمية* الصادرة عن البنك الدولي (2017).

7- **لتحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، تتعلق المهمة بين الوقت الحاضر و2030 وإلى حد كبير بالتطرق للفقر *الريفي* وانعدام الأمن الغذائي.** مازال ما يقدر بحوالي 836 مليون شخص يعيشون في فقر مدقع، و815 مليون شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي، وقد شهد هذا الرقم ارتفاعا خلال عام 2016 بعد أن كان قد تراجع في السنوات السابقة، ويعود السبب في ذلك إلى النزاعات، والتغيرات في الظروف المناخية، وفي بعض الحالات، إلى ارتفاع الأسعار[3]. وتعيش الغالبية الساحقة من هؤلاء الأشخاص، أي ما يقدر بحدود 75 بالمائة منهم، في المناطق الريفية، ويعتمد معظمهم على الزراعة لكسب عيشهم. ومع أن هنالك العديد من فقراء الريف ممن سيهاجرون إلى المناطق الحضرية إلا أن معظمهم لن يهاجر، لا بل أن تعداد السكان الريفيين في أقل الأقاليم نموا قد يزداد بصورة طفيفة. وبالتالي، فإن مكاسب الدخل المطلوبة للقضاء على الفقر المدقع بحلول عام 2030 لابد من تحقيقها في المناطق الريفية، وأساسا من خلال الزراعة والأنشطة غير الزراعية المتعلقة بها، مع أن هذه الأنشطة سترتبط بصورة متزايدة بالاقتصادات الحضرية[4].

[3] يتم الإبلاغ عن الفقر المدقع في: خطة عام 2030 لأهداف التنمية المستدامة (الأمم المتحدة، 2015). انظر: www.un.org/sustainabledevelopment/poverty/ تحت هدف التنمية المستدامة الأول. أما انعدام الأمن الغذائي فيتم الإبلاغ عنه في: منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واليونيسف، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم 2017. بناء الصمود من أجل السلام والأمن الغذائي. روما. منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

[4] مجموعة البنك الدولي، *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (World Bank Group, 2017).

وكما يمكن رؤيته في الشكل أعلاه (الشكل 1)، هنالك أعداد معتبرة من السكان الفقراء الذين يعانون من سوء التغذية في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وفي البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا[5].

8- **إذا ما استمرت التوجهات الحالية للفقر الريفي المدقع وانعدام الأمن الغذائي، لن يتم تحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني** (انظر الشكل 2). إن سيناريو القيام بـ "العمل على النحو المعتاد" سيؤدي إلى ترك 240 مليون ريفي يعيش في الفقر المدقع، و385 مليون شخص يعاني من سوء التغذية. وسيكون لذلك تبعات سلبية على جملة أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة. وبالنسبة للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، سيغدو تحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني صعبا على وجه الخصوص. وفي البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا وحدها يبدو أن التوجهات بشأن القضاء على الفقر الريفي المدقع تقترب من الهدف الموضوع لها. إلا أن هذه التوجهات تعكس التوجهات الحالية للنمو، وتفترض استمرار الاستثمارات والسياسات الشمولية، بدون الاعتراف بخطر احتمال أن تعلق البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا بما يعرف بـ "فخ الدخل المتوسط"، أو أن تعاني من صدمات تتعلق بالهشاشة أو تغير المناخ. كذلك فهي تخفق في الاعتراف بأن تحسين حياة معظم المجموعات المهمشة وأولئك الذين مازالوا يعانون من انعدام الأمن الغذائي والفقر المزمن في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، سيكون صعبا بصورة استثنائية.[6]

This is also aligned with the *Malabo Declaration on Accelerated Agricultural Growth and Transformation for Shared Prosperity and Improved Livelihoods*, adopted at the African Union Summit in Malabo, Equatorial Guinea in June 2014, which includes a target for agricultural growth and transformation to contribute at least 50 percent to the overall poverty reduction ambition for the plan and for at least a doubling current agricultural productivity levels.

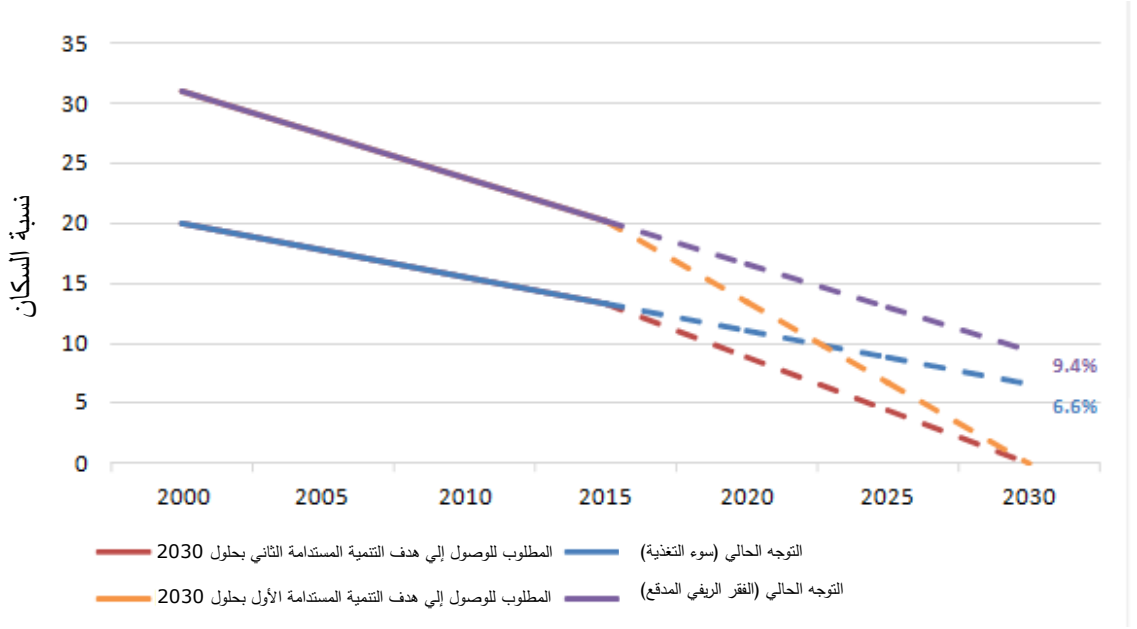
[5] انظر وثيقة التطلع قدما: الصندوق في سياق خطة عام 2030 للتنمية المستدامة (IFAD11/2/R.2).

[6] تركز هذه الأرقام أيضا على الفقر المدقع، مع أن هنالك أعداداً أكبر من الأشخاص الذين سيبقون في الفقر، وذلك باستخدام حسابات خطوط الفقر الوطني التي هي ذات صلة بهدف التنمية المستدامة 1-2 الذي يهدف إلى "تخفيض نسبة الرجال والنساء والأطفال من جميع الأعمار الذين يعانون الفقر بجميع أبعاده وفقاً للتعاريف الوطنية بمقدار النصف على الأقل بحلول عام 2030".

الشكل 2

توجهات وإسقاطات الجوع والفقر الريفي المدقع 2000–2030

(لجميع البلدان النامية)



المصدر: قاعدة بيانات (2016). تقرير التنمية الريفية للصندوق (2016).

باء– يكمن التحول الشمولي المستدام في جوهر خطة عام 2030

-9 **يحدث التحول الريفي كجزء من عملية أوسع للنمو الاقتصادي والتحول الهيكلي.** وهو ينطوي على نمو الإنتاجية الزراعية وزيادة إضفاء الطابع التجاري عليها، والفوائض القابلة للتسويق، وتنويع أنماط الانتاج وسبل العيش. كذلك فهو ينطوي أيضا على فرص مبادرات فردية وعمالة غير زراعية محترمة وموسعة، وعلى تغطية ريفية أفضل ووصول إلى الأسواق والبنى التحتية، ووصول أكبر وقدرة أعظم للتأثير على العمليات السياساتية ذات الصلة. ويمكن لكل ذلك، لا بل لابد من أن يؤدي إلى نمو ريفي أوسع (وأعرض)، وإلى مشاهد ريفية أفضل إدارة وأكثر استدامة.

-10 **إلا أن التحول الريفي الذي يتسم بالشمولية والاستدامة لا يحدث من تلقاء نفسه وإنما لابد من جعله يحدث.** فالتحول الريفي والمستدام ضروري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولكي يكون التحول الريفي **شموليا**، لابد من أن يتمكن جميع السكان الريفيين من التمتع بحقوقهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنمية قدراتهم والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتهم. ويؤدي التحول الشمولي إلى تحسن ملموس في الوضع الاقتصادي وجودة حياة المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الأراضي والعمال المعدمين والنساء والشباب والمجموعات الإثنية والأقليات المهمشة وضحايا الكوارث الطبيعية والنزاعات. ولكي يكون التحول الريفي **مستداما**، لابد من أن يكون ذكيا مناخيا ومتينا بيئيا، وأن يستند إلى إدارة مستدامة للموارد الطبيعية.

-11 **الترويج للتحول الريفي وضمان أن يكون مستداما وشموليا في قلب مهمة الصندوق.** وهو يتطلب إطارات سياساتية تمكينية، واتساق سياساتي، وقدرات مؤسسية، وشراكات فعالة وشمولية، ومعرفة متينة وجديدة (بما

في ذلك البيانات) حول جملة من المجالات، كما يتطلب بصورة حاسمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة التي تتسم بالملكية الوطنية في سياقات قطرية مختلفة. ويتوجب على الحكومات وشركائها القيام معا بتقرير التركيبة الصحيحة من سياسات واستثمارات التنمية الريفية، بما في ذلك أفضل تركيبة من: (1) السياسات والاستثمارات المستهدفة للأنشطة الإنتاجية التي تسعى إلى إيجاد سبيل نحو الشمولية من خلال تحسين سبل عيش فقراء الريف والذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي؛ (2) استثمارات وسياسات حماية اجتماعية تكميلية، تتطرق إلى فقر الدخل والهزات الاقتصادية والضعف الاجتماعي.

12- **في البلدان النامية، تمثل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة والأنشطة غير الزراعية المتعلقة بها فرصة عظيمة.** فالمزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة مسؤولون عما يصل إلى 80 بالمائة من إنتاج الأغذية في العالم النامي. ولابد لهذا الإنتاج من أن ينمو بنسبة 50 في المائة ليطعم سكان العالم الذين يتوقع أن يصل عددهم إلى 10 مليارات شخص بحلول عام 2050[7]. وعلى مدى السنوات الخمس عشرة القادمة فقط، يتوقع للطلب على الغذاء في البلدان النامية ان يزداد بحدود 25 بالمائة، مع توقع نمو قدره 55 بالمائة في أفريقيا جنوب الصحراء. وسيلعب أصحاب الحيازات الصغيرة دورا كبيرا في الإيفاء بهذا الطلب المتزايد، وخاصة لأن الاسقاطات تشير إلى أن الطلب على الأغذية من غير الحبوب سوف ينمو بسرعة أكبر من الطلب على الحبوب، مما يضمن اتساق النمو مع الميزة النسبية للمنتجين على نطاق صغير[8]. أما واردات الأغذية لأفريقيا، والتي نمت بصورة درامية خلال السنوات الأخيرة، فتصل حاليا إلى ما يتجاوز35 مليار دولار أمريكي سنويا، وقد تصل إلى 110 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2025 مالم يزداد الإنتاج المحلي[9].

13- **إلا أن الجهود الرامية إلى الحد من الفقر المدقع وتحسين الأمن الغذائي لابد أن تعترف بتطور دور الزراعة في الاقتصاد الريفي[10]**. مع استمرار التحولات الريفية والهيكلية، تشكل الخدمات والصناعة الجزء الأكبر نسبيا من الاقتصاد، ويتوسع الطلب على الأغذية ويتغير تبعا لذلك. ويكتسب التجهيز الزراعي والصناعات والخدمات المرتبطة بالزراعة أهمية، وتتحول الزراعة من مجرد كونها مشغل مباشر في المقام الأول إلى محرك للعمالة والنمو غير الزراعي في المناطق الريفية. وفي الوقت نفسه تتسع فرص الاستثمار الزراعي، وتغدو الدخول غير الزراعية هامة بصورة متزايدة. ومع أن الوظائف ذات الصلة بالأغذية غير الزراعية سوف تنمو بصورة أسرع من الوظائف الزراعية، إلا أنه يتوقع للنظام الإجمالي للأغذية أن يبقى

---

[7] انظر الحاشية 3. *حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم.*

[8] مجموعة البنك الدولي، *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (مجموعة البنك الدولي 2017). يشير هذا التقرير أيضا إلى الدلائل المتنامية بأن إنتاجية العمالة في الزراعة مشابهة لإنتاجية العمالة في القطاعات الأخرى، مما يتعارض مع التحيزات السياساتية طويلة الأمد ضد الزراعة، وأن الفوارق تنجم عن الموسمية والبطالة المقنعة التي يمكن التطرق لها من خلال الاستثمارات الرامية إلى إطالة المواسم وتحسين تنويع الإنتاج.

[9] مصرف التنمية الإفريقي، منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2017، *الاتفاقية الاقتصادية الإفريقية لعام 2017، المبادرات الريادية الفردية، التصنيع.* (مصرف التنمية الأفريقي، منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2017: 2017). تحدد استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة منهجية محددة للصندوق لتحديد أكثر الأوضاع هشاشة، والتي تركز على أبعاد ومؤشرات الهشاشة الأوثق صلة بعمل الصندوق.

[10] *تقرير التنمية الريفية لعام 2016: تعزيز التحول الريفي الشمولي.*

المشغل الأساسي للعمالة في العديد من البلدان النامية[11]. ولوضع حد للفقر والجوع، هنالك حاجة للسياسات والاستثمارات التي تدمج بين أسواق الأغذية والزراعة، وتدير تكثيفا زراعيا يتسم بالصمود والاستدامة وتغيرات إيكولوجية زراعية، وتعمل على النهوض بالبحوث والتكنولوجيا والإرشاد الزراعي، وتحول المزارع الأسرية إلى أعمال صغيرة تنافسية. كذلك فإن الشراكات مع جملة متنوعة من الجهات الفاعلة ضرورية أيضا لإيصال جملة من السياسات والاستثمارات عبر القطاعية الضرورية لتحقيق النمو ولإدخال التحسينات على جودة الحياة في المناطق الريفية.

14- **يمثل تعبئة المزيد من الموارد المالية وتحسين الاستفادة من الموارد الموجودة وتحقيق الاتساق بين التمويل العام والخاص، والمحلي والدولي، والتنمية المستدامة تحديات حاسمة.** هنالك حاجة لاستثمارات مستدامة في القطاع الزراعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتشير تقديرات منظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي إلى الحاجة إلى حوالي 265 مليار دولار أمريكي سنويا للقضاء على الجوع بحلول عام 2030[12]. وكما سلطت خطة عمل أديس أبابا الضوء عليه يجب أن تأتي معظم هذه الاستثمارات من الاستثمارات العامة المحلية ومن القطاع الخاص، بما في ذلك المزارعين. ومع ذلك تبقى المساعدة الإنمائية الرسمية حاسمة لضمان استمرار الدعم للعوامل الضرورية للتحول الريفي الشمولي والمستدام، وهي الاستهداف والقدرة على تحمل المخاطر والاستثمارات المشتركة في السلع العامة الأساسية. ويتوجب على المساعدة الإنمائية الرسمية أن تيسر وترفد الإنفاق العام المحلي والاستثمار الخاص، وتعزز ربطهما مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

جيم- التحديات الرئيسية للقضاء على الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي

15- **يتوجب على الجهود الرامية للترويج للتحول الريفي المستدام والشمولي أن تتطرق إلى التحديات الشاملة التي تؤثر على المناطق الريفية.** هناك خمسة تحديات مخصوصة تتمتع بالأولوية وتتخلل جميع أهداف التنمية المستدامة، وهي: التغذية (هدف التنمية المستدامة الثاني)، والتمايز بين الجنسين (هدف التنمية المستدامة الخامس)، والشباب وبخاصة عمالة الشباب (هدف التنمية المستدامة الثامن)، وتغير المناخ (هدف التنمية المستدامة الثالث عشر)، والهشاشة التي تؤثر على جميع أهداف التنمية المستدامة. وثمة حاجة للتطرق لهذه التحديات بصورة منتظمة وبأسلوب متكامل خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها؛ والإخفاق في هذا الأمر سيقوض الأثر الإنمائي للصندوق ولخطة عام 2030 على وجه العموم.

16- **أولا، هنالك حاجة لجهود أكبر للترويج لتغذية أفضل.** يسعى هدف التنمية المستدامة الثاني لا إلى القضاء على الجوع فحسب، (والذي يحتسب بمؤشر وكيل هو سوء التغذية) ولكن أيضا لتجنب العبء الثلاثي لسوء

[11] مجموعة البنك الدولي 2017، *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (مجموعة البنك الدولي، 2017).

[12] منظمة الأغذية والزراعة، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، برنامج الأغذية العالمي. *التحرر من الجوع: الدور الحاسم للاستثمارات في الحماية الاجتماعية والزراعة* (روما: منظمة الأغذية والزراعة، 2015).

التغذية المتمثل في نقص التغذية، والعجز في المغذيات الدقيقة، والبدانة[13]. ويعاني اليوم طفل من أصل كل 4 أطفال تحت سن الخامسة من التقزم نتيجة نقص التغذية، حيث يخلف سوء التغذية خلال السنوات الأولى من نمو الأطفال أثارا سلبية حادة ومزمنة، ويمكن أن تؤدي الأمراض التي يتسبب بها سوء التغذية إلى إجهاد كبير، وأن تعيق من صمود وسبل عيش المجتمعات الفقيرة. وبالتالي فإن تنويع الإنتاج للإيفاء بالأهداف التغذوية أمر حاسم ولكنه غير كاف. وبصورة مشابهة فإن مكاسب الدخل وحدها غير كافية لإيصال الأثر التغذوي الإيجابي: ولابد من تغيير جميع مراحل السلسلة الغذائية، مما يتطلب تحولا يتعدى الزراعة المراعية لقضايا التغذية إلى نظم غذائية مراعية للتغذية، توفر الأغذية المغذية والسليمة التي يمكن تحمل تكلفتها مع التطرق للتقاليد الثقافية والاجتماعية التي تقف عقبة في وجه الإيفاء بالهدف التغذوي للجميع[14].

17- **ثانيا، لابد من التطرق لانعدام المساواة بين الجنسين الذي يحد من الإمكانيات الانتاجية، ويعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة.** خرجت الدراسات بصورة متسقة بنتيجة مفادها أن النساء يتمتعن بفرص أقل بكثير من الرجال للوصول إلى المدخلات الزراعية، بما في ذلك الاراضي. ويخلق ذلك فجوة في الإنتاجية بين الجنسين لها عواقب على الإنتاجية الإجمالية، علاوة على انعدام المساواة بين الجنسين. كما أنه يحد من الإمكانيات الزراعية، ويعيق تحويل الاقتصاد الريفي، وبخاصة في السياقات المتعددة، حيث تلعب النساء دورا رئيسيا في إنتاج الأغذية الأسرية، وحيث تؤدي هجرة الذكور إلى تأنيث أكبر للزراعة[15]. يمكن لهذه الديناميات أيضا أن تقلص من قدرة النساء على التفاوض ضمن الأسرة، وتحول الإنفاق بعيدا عن الاستثمارات في التحاق الأطفال بالمدارس وصحتهم وتغذيتهم. مما يترك نصف السكان متخلفا عن الركب، ويجعل من تحقيق أهداف التنمية المستدامة أمرا مستحيلا.

18- **ثالثا، يتوجب على صناع السياسة ضمان إمكانية حصول السكان الريفيين الفقراء على العمالة المنتجة والمستدامة.** هنالك 1.2 مليار شاب وشابة تتراوح أعمارهم بين 15 و24 سنة في العالم اليوم. وتتسم بلدان جنوب وشرق آسيا، على وجه الخصوص، بوجود شرائح كبيرة من السكان الشباب، ولكن أفريقيا سوف تتجاوز هذه الأقاليم في نهاية المطاف، حيث يتوقع في الأعوام التي تقود إلى عام 2030 دخول أكثر من 16 مليون شاب وشابة إلى سوق العمل سنويا، ومعظمهم في المناطق الريفية[16]. ومع أن هؤلاء الشباب الريفيين يتمتعون بإمكانية خلق مكسب ديموغرافي، إلا أن ذلك يعتمد على توفر الفرص الإنتاجية لهم. وفي يومنا الحالي، وعبر البلدان النامية، من المحتمل أن يكون الشباب عاطلين عن العمل أكثر بمرتين إلى ثلاث

---

[13] منظمة الأغذية والزراعة، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واليونيسف، وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الصحة العالمية. 2017. حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم 2017. بناء الصمود من أجل السلام والأمن الغذائي. روما. منظمة الأغذية والزراعة.

[14] الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية:

Independent Science and PartnershipCouncil (ISPC), *Joint A4NH/ISPC Workshop on Nutrition – Insights and recommendations* (روما: الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، 2015).

[15] A. Peterman, J. Behrman, and A. Quisumbing "A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Nonland Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries," in *Gender in Agriculture*, ed. A. Quisumbing et al. (Dordrecht: Springer Netherlands, 2014), 145-186.

[16] الصندوق والبنك الدولي. *عمالة الشباب الريفي*. (الصندوق والبنك الدولي: 2017).

مرات من البالغين الأكبر منهم سنا، كذلك فإنهم أكثر عرضة للإقصاء من الحياة السياسية والفرص المتاحة للوصول إلى الأراضي والتمويل والأسواق، وتواجه الشابات بصورة نمطية تحديات أعظم[17]. وسيخنق الإخفاق في إشراك الشباب، وبخاصة في الزراعة، فرص الزيادات الإنتاجية الضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، وإن لم تتمكن المناطق الريفية من توفير الوظائف للشباب، فإنهم سيضطرون إلى مغادرتها إلى المدن المكتظة أصلا، وسيمضي بعضهم الآخر بمسار الهجرة الدولية (انظر الإطار 3). وفي بعض الظروف يميل الشباب العاطلون عن العمل أكثر للانخراط في العنف والجريمة، مما يؤدي إلى تأجيج النزاعات، والهشاشة، وانعدام الأمن[18].

19- **رابعا، يتوجب الإسراع بعجلة الاستثمار في التخفيف من وطأة تغير المناخ والتأقلم معه، وتجنب وعكس التدهور الريفي.** يبدل تغير المناخ بالفعل من المشهد الزراعي. وإذا ظل الوضع على حاله دون معالجة، فقد يؤدي إلى قدر أكبر من الفقر، وفي بعض الحالات، إلى المجاعة بالنسبة لأولئك الذين يعتمدون على الزراعة. وقد قدرت دراسة حديثة للبنك الدولي بأن تغير المناخ سوف يؤدي بالدفع إلى خمس ملايين شخص إضافي إلى الوقوع في قبضة الفقر وفقا لأكثر السيناريوهات تفاؤلا، وإلى 125 مليون شخص إضافي في أقلها تفاؤلا: وينبثق 50 بالمائة من أثر الفقر هذا من آثار تغير المناخ على الزراعة، مما يسلط الضوء على الحساسية المخصوصة لهذا القطاع. إضافة إلى ذلك، ونظرا لدور الزراعة في انبعاثات غازات الدفيئة، وإمكانيات مساهمتها في التخفيف من آثار تغير المناخ، لابد من إيلاء الاهتمام لنهج تعود بالنفع على الجميع للتأقلم مع تغير المناخ والحد من انبعاثات غازات الدفيئة، مع تحسين سبل عيش فقراء الريف. ومن الواضح أن تحويل المناطق الريفية وجعل الزراعة محرك التنمية الريفية لا يمكن أن يحدث إلا إذا غدت الزراعة ذكية بيئيا، أي إذا كانت الزراعة تزيد بصورة مستدامة من الإنتاجية الزراعية، وتعزز من الصمود في وجه تغير المناخ (التأقلم)، وتقلص و/أو تزيل من انبعاثات غازات الدفيئة (التخفيف من وطأة تغير المناخ)، كلما كان ذلك ممكنا. وفي الوقت نفسه، من الضروري بمكان ضمان ألا يؤدي النمو إلى زيادات غير مستدامة في استخدام المياه أو إلى تدهور بيئي.

20- **خامسا، لابد من التطرق للهشاشة بصورة فعالة، ولعلها التحدي الأعظم الذي تواجهه التنمية اليوم.** تتخلف البلدان التي تعاني من الهشاشة عن ركب بقية البلدان بالنسبة لتحقيق جميع الأهداف الإنمائية للألفية، ويعترف بالتطرق للهشاشة اليوم على أنه أمر أساسي لإيصال أهداف التنمية المستدامة[19]. وفي عام 2016، قدرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وجود حوالي 1.6 مليار شخص ممن يعيشون في أوضاع هشة،[20] ومنهم حوالي 480 مليون شخص يعيشون في فقر مدقع. ومع أنه من المتوقع

---

[17] الصندوق والبنك الدولي. *عمالة الشباب الريفي.* (الصندوق والبنك الدولي: 2017).

[18] البنك الدولي 2011. *تقرير التنمية العالمي 2011: النزاعات والأمن والتنمية* (واشنطن، العاصمة، البنك الدولي، 2011).

[19] الجمعية العامة للأمم المتحدة، *الطريق إلى الكرامة بحلول عام 2030: القضاء على الفقر وتحويل حياة الجميع وحماية الكوكب* (نيويورك: الأمم المتحدة، 2017). انظر:
.www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/700&Lang=E

[20] تتخلى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، بصورة تدريجية، عن الممارسة المتبعة في وضع قوائم مصنفة للدول الهشة، وتستعيض عنها بتحديد لمجموعة البلدان أو السياقات الأكثر تعرضا للهشاشة عبر خمسة أبعاد مختلفة، وهي: البعد الاقتصادي والبيئي والسياسي والأمني والاجتماعي. وتضع استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة

للفقر المدقع العالمي أن يتراجع، إلا أن سياقات الهشاشة يتوقع لها أن تزداد. كذلك فإن الهشاشة هي أحد المحركات الرئيسية للمخرجات السلبية للتحول الريفي. فالضعف المزمن والصدمات المتكررة التي تتسم بها الأوضاع الهشة تؤدي إلى تأجيج النزاعات، وتقوض سبل العيش، وتدفع بالسكان خارج أوطانهم إلى أوضاع من التهجير القسري أو إلى محاولة الاستغاثة بالهجرة سعيا إلى السلامة والوصول إلى الخدمات والفرص الاقتصادية، وغالبا ما تكون هذه الهجرة إلى المناطق الحضرية.

21- **ويمكن مشاهدة توليفات مختلفة من هذه التحديات الخمسة– التي تنطبق على مجموعات دخل البلدان جميعها – في أماكن عديدة من العالم اليوم.** في هذه اللحظة بالذات تتعرض عقود من التقدم الإنمائي للاضمحلال في البلدان المتأثرة بالجفاف، والمجاعات، والنزاعات، والتهجير القسري. واليوم يوجد عدد غير مسبوق من الأشخاص، يقدر بحدود 81 مليون شخص، ممن هم بحاجة ماسة إلى مساعدة غذائية طارئة، وذلك أساسا بسبب النزاعات والأثر الطاغي لظاهرتي النينو/والنينيا، اللتان أدتا إلى موجات جفاف[21]. ومما فاقم من أزمة الجوع هذه وجود 65.6 مليون شخص يعيشون ظروف التهجير القسري، حيث اضطروا لترك أوطانهم بسبب النزاعات، والعنف، والاضطهاد، والجوع، والكوارث الطبيعية. والغالبية العظمى من أولئك الذين يعيشون ظروف التهجير القسري هم في البلدان النامية، مما يخلق تحديات إضافية للحكومات والمجتمعات المضيفة.

22- **سيتطلب تنفيذ خطة عام 2030 في المناطق الريفية ارتقاء كبيرا في الجهود المبذولة في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والاستمرار في العمل في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، وتحسين قدرة الصندوق على الإيصال في أشد الأوضاع هشاشة.** ومع أن الجهود الدولية قد حسنت من القدرة على التنبؤ بمثل هذه الكوارث، بما في ذلك المجاعة الحالية في أفريقيا جنوب الصحراء واليمن، إلا أن ردود الفعل غالبا ما تركز على الأمد القصير. وسيتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة في وجه مثل هذه الأزمات شراكات قوية، بما في ذلك بين الجهات الفاعلة في المساعدة الإنسانية والإنمائية، واستثمارات في الحلول طويلة الأمد التي تتطرق إلى هذه التحديات بأسلوب متكامل، وبناء الصمود والسماح للاقتصادات الريفية بالاستمرار في التحرك قدما. وبدون جهود متضافرة قوية للحد من الفقر المدقع وتحسين الأمن الغذائي عبر البلدان التي تشهد مستويات تنمية مختلفة، لن يكون بالإمكان تحقيق هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني. ومن خلال معالجة محركات الفقر والنزاع في المناطق الريفية فقط يمكن تجنب الأزمات المستقبلية وضمان الأمن البشري.

أسساً لمنهجية محددة في تحديد الأوضاع الأكثر هشاشة تركّز على المؤشرات والأبعاد الخاصة بالهشاشة وذات الصلة الأكبر بعمل الصندوق.

[21] شبكة نظم الإنذار المبكر بالمجاعات. *Global Alert: Already unprecedented food assistance needs grow further; risk of Famine persists* (شبكة نظم الإنذار المبكر بالمجاعات، 2017).

ثانيا- عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب- دور الصندوق في خطة عام 2030

ألف- فرضية قيمة الصندوق وميزته النسبية

23- **عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب- الطموح الذي يتخلل خطة عام 2030- محوري بالنسبة إلى مهمة الصندوق.** ما فتئ الصندوق "يضع المتخلفين عن الركب في المقام الأول" منذ أربعين سنة، مراكما عقودا من الخبرة في العالم النامي، وموفرا القروض والمنح للاستثمار في السكان الريفيين، ومساهما في تشكيل سياسات مناصرة للفقراء تتمحور حول البشر، ومطورا شراكات لتحقيق هذه الأهداف. وهنالك الآن دلائل كبيرة عبر البلدان تشير إلى أن النمو الزراعي أكثر فعالية في الحد من الفقر من النمو في القطاعات الأخرى،[22] وتعترف خطة عمل أديس أبابا بأن الاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة "سوف يقود إلى مكاسب غنية تتخلل جميع أهداف التنمية المستدامة".

24- **يتمثل الهدف الإجمالي للصندوق في الاستثمار في السكان الريفيين لتمكينهم من التغلب على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي من خلال سبل عيش تتسم بالربحية والاستدامة والصمود[23].** تمت صياغة السبيل الذي ستحقق من خلاله استثمارات الصندوق هذا الهدف الشامل في فترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها، وبصورة دقيقة، في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025، من خلال ثلاثة أهداف استراتيجية مخصوصة ومترابطة بصورة وثيقة، وهي: الهدف الاستراتيجي الأول: زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء؛ الهدف الاستراتيجي الثاني: زيادة فوائد مشاركة السكان الريفيين الفقراء في الأسواق؛ الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية والصمود في وجه تغير المناخ للأنشطة الاقتصادية للسكان الريفيين الفقراء. وترفد هذه الأهداف الاستراتيجية المبادئ الخمسة للانخراط وهي: (1) الاستهداف؛ (2) التمكين؛ (3) المساواة بين الجنسين؛ (4) الابتكار، والتعلم، وتوسيع النطاق؛ (5) الشراكات.

25- **ترتكز فرضية قيمة الصندوق على الاقتناع بإمكانية قيادة السكان الريفيين الفقراء للتحول الريفي المستدام والشامل.** يضع الصندوق فقراء الريف نساء ورجالا في مركز استثماراته. وتركز حافظة الاستثمارات في الصندوق على تمكين هؤلاء الفقراء، نساء ورجالا، من تعزيز إنتاجيتهم، وزيادة دخولهم، وتحسين أمنهم الغذائي والتغذوي، والانخراط في الأسواق مع الجهات الفاعلة الأخرى ضمن سلاسل عرض الأغذية الزراعية بشروط تنافسية وفعالة، وإدارة مواردهم الطبيعية بأسلوب أكثر استدامة وفعالية، وزيادة صمودهم. ويعمل الصندوق مع الحكومات وغيرها من الشركاء على الاستثمار في تمكين هؤلاء الأشخاص من لعب هذا الدور. ويعتبر هذا النهج حاسما في تحقيق مهمة الصندوق، وهو فريد من نوعه بين مؤسسات تمويل التنمية الأخرى.

26- **وبالتالي، فإن الميزة النسبية للصندوق تكمن في استهدافه القوي لأشد الناس فقرا ومعاناة من انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، وتركيزه على تمكينهم من زيادة قدراتهم الإنتاجية.** يسعى الصندوق إلى دعم أشد الناس فقرا، وأكثر شرائح السكان تهميشا، ممن يعيشون في أكثر المناطق نأيا وهشاشة. وهو يعمل مع المزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة، والرعاة، والصيادين الحرفيين، والسكان الأصليين،

[22] مجموعة البنك الدولي 2017، *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver Jobs* (مجموعة البنك الدولي، 2017).

[23] الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025: تمكين التحول الريفي الشمولي والمستدام.

وغيرهم من السكان الريفيين ومنظماتهم لتحويل استراتيجياتهم لكسب العيش إلى أنشطة تنافسية على نطاق صغير، وتعزيز العوائد التي يكسبونها من المشاركة في الأسواق، وبناء صمودهم للتأقلم مع الهزات المناخية، وغيرها من الصدمات. وتشكل الشراكات الفعالة لأغراض الابتكار والتعلم، ومن ثم توسيع نطاق الأثر، أساسا حيويا في هذه الميزة النسبية. كما يحظى الصندوق بالاعتراف به كقائد في مجال تمكين النساء الريفيات[24]، وهو يعتبر "وكالة طليعية عالمية"، بين وكالات الأمم المتحدة لعمله في ضمان حقوق الشعوب الأصلية،[25] ويتمتع بشراكة فريدة مع منظمات المزارعين في جميع أنحاء العالم من خلال منتدى المزارعين. كذلك فهو مروج ريادي لصمود المجتمعات الريفية الفقيرة في وجه تغير المناخ، وهو أحد أكبر المقرضين لدعم التمويل الريفي الشمولي.

27- **يوفر وضع الصندوق كوكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة مع نموذج عمل وهيكلية تسيير مؤسسة مالية دولية عنصرا إضافيا لميزته النسبية**[26]. يسهم الصندوق في خطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية من خلال تعبئة وتخصيص واستخدام التمويل بصورة فعالة لأغراض التنمية، وتحويل هذه الموارد إلى نتائج. وهو يساعد على تعبئة واستهداف التمويل الإنمائي العام الدولي والمحلي، ويوائم بين الاثنين في سياق برامج مخصوصة لزيادة رأس المال الإنتاجي والبشري والاجتماعي، وتيسير الوصول إلى رأس المال التمويلي، بما في ذلك رأس المال الخاص. وتمكن آليات التسيير الشمولية في الصندوق المنظمة من استقطاب المساهمات من عدد أكبر من الدول الأعضاء من أية مؤسسة مالية دولية أخرى. وتوفر هذه المساهمات أساس استقطاب مصادر أخرى للتمويل وتحفيز استثمارات القطاع الخاص لأغراض الأهداف الإنمائية المستدامة. وتضمن التدفقات الناتجة عن سداد القروض الاستدامة المالية للصندوق، وتؤدي على المدى الأبعد إلى مضاعفة أثر مساهمات الدول الأعضاء.

28- **ومع الاعتراف بالحاجة إلى إدخال التحسينات، فإن الصندوق قد تمكن من الاستفادة بصورة فعالة من ميزته النسبية هذه لإحراز النتائج، بما ذلك في الأوضاع الهشة.** في الفترة 2010–2015، دعم الصندوق مشروعات ساعدت 43.2 مليون شخص على زيادة عوائدهم الزراعية، وخلّص 24 مليون شخص من قبضة الفقر– 17 مليون منهم كانوا يعيشون في دول تعاني من أوضاع هشة. ومع بقاء 836 مليون نسمة يعانون من الفقر المدقع والجوع، ومعظمهم يعيش في المناطق الريفية ويعتمد على الزراعة لكسب رزقه، فإن أهمية الاستفادة من الميزات النسبية للصندوق لإيصال أهداف التنمية المستدامة واضحة للعيان. ومع وصول حافظته الحالية إلى أكثر من 100 مليون من السكان الريفيين الفقراء، مما يشكل شريحة كبيرة من إجمالي

[24] استعراض منتصف الفترة لسياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (EB 2016/118/R.9).

[25] B. Feiring et al., *United Nations and Indigenous Peoples in Developing Countries: An Evolving Partnership* (Tebtebba Foundation and Asia Indigenous Peoples Pact, 2014).

[26] يبرهن على نموذج عمل الصندوق الفريد من نوعه وقدرته المالية القوية حقيقة أنه الوكالة الوحيدة من وكالات الأمم المتحدة التي يتم تقديرها بحصيلة إيجابية من خلال الأركان السبعة لعملية تقدير الأركان التي تقوم بها المفوضية الأوروبية، والتي تستخدم لضمان تمتع المنظمات بالقدرة على إدارة أموال المفوضية الأوروبية بالنيابة عنها. وتغطي هذه الأركان السبعة مواضيع مثل الضوابط الداخلية، والمحاسبة، والتوريد، والمراجعات الخارجية، والمنح، والتوريد، والأدوات المالية، والتفويض.

السكان الريفيين الفقراء، فإن الصندوق في موقع قوي يمكّنه من تقديم مساهمة أساسية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة[27].

[27] وفقا لتقديرات الأثر في الصندوق، فقد ساعدت مشروعات الصندوق على تخليص 24 مليون شخص من قبضة الفقر خلال 6 أعوام في الفترة 2010–2015 من إجمالي عالمي لتخليص الناس من قبضة الفقر وصل إلى 400 مليون شخص خلال نفس الفترة. ومع ذلك فإن وسطي البرنامج السنوي للقروض والمنح في الصندوق كان أقل من 1 بالمائة من إجمالي المساعدة الإنمائية الرسمية السنوية. ويدل ذلك استنادا لفرضيات متحفظة للغاية أن وسطي أثر كل دولار أمريكي ينفقه الصندوق لجهة تخليص الناس من قبضة الفقر أعلى بحدود 35 بالمائة من أي وسطي آخر تحرزه المساعدة الإنمائية الدولية. ولو كانت جميع أشكال المساعدة الإنمائية الدولية فعالة كفعالية كل دولار أمريكي ينفقه الصندوق لكان بالإمكان تخليص 140 مليون شخص آخر من قبضة الفقر خلال تلك الفترة.

الإطار 1

تعاون أكثر منهجية بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها

شهد التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها دفعاً كبيراً في السنوات الأخيرة. وستسهم رؤية مشتركة والتزامات محددة، بالاستناد إلى الميزة النسبية والدور المميز لكل وكالة، في تعزيز الجهود المشتركة للوكالات الثلاث نحو تحسين دعمها لأهداف التنمية المستدامة.

على المستوى القطري، وفي عام 2015، تعاونت الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في 26 مشروعاً عبر 21 بلداً، مما يمثل زيادة قدرها 20 % عن العام السابق. وإلى جانب إعداد استراتيجيات قطرية واتفاقيات إقليمية مشتركة، تدعم منظمة الأغذية والزراعة تصميم وتنفيذ مشاريع الصندوق في العديد من البلدان. كما جرى إتمام بعثة إلى إثيوبيا في سبتمبر/أيلول 2017 جمعت الرؤساء التنفيذيين لهذه الوكالات.

على المستوى العالمي، وضمن سعيها للارتقاء بمسائل رئيسية من قبيل الصمود والأمن الغذائي والتغذية، تتعاون هذه الوكالات في إطار خطة عام 2030 من خلال الإعداد المشترك لمنتجات معرفية من قبيل حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، والتعاون ضمن لجنة الأمن الغذائي العالمي، واستقطاب التأييد المشترك في سياق يوم الأغذية العالمي وأسبوع الأغذية العالمي، ومبادرات مثل برنامج تسريع عجلة التقدم نحو التمكين الاقتصادي للنساء الريفيات الذي تدعمه حكومتا النرويج والسويد.

التعاون المؤسسي الذي يحسّن أيضاً من الكفاءة والفعالية: حيث تستضيف منظمة الأغذية والزراعة 10 مكاتب قطرية للصندوق، فيما يستضيف برنامج الأغذية العالمي 7 منها، بالإضافة إلى تعاون كثيف في توفير الخدمات المؤسسية من خلال فريق التوريد المشترك بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والطباعة، والأمن، والسفر.

وتحت قيادة مجموعة كبار الاستشاريين والرؤساء التنفيذيين للوكالات الثلاث، تتجه هذه الوكالات بخطى حثيثة نحو نهج تعاون تشغيلي أكثر منهجية.

وخلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيقوم الصندوق، مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، بما يلي:

- إعداد مذكرة تفاهم ثلاثية الأطراف، بالبناء على مذكرة التفاهم الجارية بين منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي؛
- زيادة العمليات الإقليمية والمشاريع وعمليات البرمجة المشتركة؛ ووضع إطار مع منظمة الأغذية والزراعة للاستفادة من مساعدتها التقنية وخبرتها المواضيعية؛ والسعي لتكوين تآزرات على المستوى القطري مع التحالف التابع لبرنامج الأغذية العالمي المعروف باسم *من المزرعة إلى السوق*؛
- الانخراط في رسم خرائط مشترك على المستوى القطري لتحديد الثغرات، والتداخلات، وفرص التعاون في الاستراتيجيات القطرية؛
- تحديد الأوضاع الهشة التي يمكن فيها للتعاون بين برنامج الأغذية العالمي والصندوق أن يسد الثغرة بين المعونة الإنسانية وتمويل التنمية، بما يتماشى مع إطار "الأسلوب الجديد في العمل". ويوفّر مرفق اللاجئين، والمهاجرين، والتهجير القسري والاستقرار الريفي التابع للصندوق نقاط دخول مخصوصة لمثل هذا التعاون؛
- تعزيز العمل المشترك، بما فيه من خلال لجنة الأمن الغذائي العالمي، على أولويات من قبيل المناخ، والتمايز بين الجنسين، والتمويل الريفي/الشمول المالي، والأمن الغذائي والتغذية، ورصد وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة من خلال المنتدى السياسي الرفيع المستوى التابع للأمم المتحدة؛
- مواصلة تعزيز الخدمات المشتركة، سواء الإدارية منها أو المرتبطة بالموارد البشرية، والإدماج التقني لنظم تكنولوجيا المعلومات، وأنشطة مراجعة الحسابات والتحقيقات المشتركة، والتقييم، بالإضافة إلى المزيد من الترتيبات المشتركة مع البلدان المضيفة؛

يتم إبلاغ مجموعة كبار الاستشاريين والرؤساء التنفيذيين للوكالات الثلاث وهيئاتها الرئاسية بانتظام عن التقدم المحرز في التعاون بين هذه الوكالات

29- **يتطلب القضاء على الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي من خلال التحول الريفي المستدام والشمولي العمل من قبل جملة من شركاء التنمية– وهي عملية سيلعب فيها الصندوق دورا حاسما.** يعد الصندوق من بين أكبر الممولين متعددي الأطراف في العالم للتغذية والأمن الغذائي[28]، ولكنه يستخدم تمويله بشكل مختلف عن غيره من المؤسسات المالية الدولية. فالبنك الدولي نمطيا يولي الأولوية للاستثمارات على المستوى القطاعي[29]، في حين يركز مصرف التنمية الأفريقي جهوده على الاستثمارات في البنى التحتية[30]. وترفد استثمارات الصندوق التي تتمحور حول البشر المجتمعات الريفية الأشد فقرا، في المناطق الأكثر نأيا على الغالب، وتعزز من شمولها وأثرها على الفقر واستدامتها. وبصورة مشابهة، تتمثل مهمتا المنظمتين الأخرتين في روما، المنفصلتين مع تكاملهما، في تعزيز فرضية القيمة الخاصة بكل منهما. وتتشاطر منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي مع الصندوق هدفه الرامي إلى التطرق إلى الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي، إلا أن مهام الوكالات الثلاث تختلف. إذ تتعلق الوظائف الجوهرية لمنظمة الأغذية والزراعة بدعم السياسات وجمع البيانات والمساعدة التقنية[31]. أما برنامج الأغذية العالمي فيركز على الأزمات الإنسانية وما يرتبط بها من عمل ممكن للتنمية[32]. وييسر الصندوق التمويل والاستثمار بتركيز على الاستثمار مع ولصالح المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف نساء ورجالا. وتعد مهام الوكالات الثلاث مكملة لبعضها البعض بصورة كبيرة، مما يفسح الإمكانية لتعاون أكبر بكثير بينها. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيتم السعي لتعاون أكثر منهجية، سواء مع الوكالتين الأخرتين في روما (انظر الإطار 1 أعلاه) أو مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

باء– التطلع قدما لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها

30- **لتحقيق أهداف خطة عام 2030 يحتاج الصندوق لأن يعمل بأسلوب أكبر وأفضل وأذكى.** قدرت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد نموذج عمل الصندوق، ونظرت إلى كيفية تعزيز هذا النموذج لإيصال الأثر على الفقر والجوع على نطاق واسع، وللإيفاء بالمتطلبات الكبيرة لخطة عام 2030.

31- **الطلب على موارد الصندوق موجود، ولكي يغدو أكبر، يتوجب على الصندوق تحسين قدرته على الإيصال.** يظهر استعراض للطلب القطري أن الصندوق قد نجح، وبصورة منتظمة، باستخدام جميع موارده، بما في ذلك من خلال إعادة تخصيص الموارد باستخدام نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء من البلدان التي لا تصادق على مخصصاتها إلى البلدان التي يمكن لها أن تستوعب المزيد منها، وهي على الغالب البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. وأظهر مسح حديث أعدته

---

[28] استنادا إلى تقديرات معهد بروكينغز، فإن وسطي التمويل السنوي يذهب للأغذية والأمن الغذائي.

[29] A. Goyal and J. Nash, *Reaping Richer Returns: Public Spending Priorities for African Agriculture Productivity Growth.* (Washington, D.C.: Agence Française de Développement and the World Bank, 2017)

[30] استراتيجية صندوق التنمية الإفريقي للفترة 2013–2022، تشير الاستراتيجية، وبوضوح، إلى حاجة صندوق التنمية الإفريقي للشراكة مع الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة) لأنهما في "موقع أفضل للتدخل في أجزاء أخرى من سلسلة القيمة. مجموعة صندوق التنمية الأفريقي. At the Center of Africa's Transformation: Strategy for 2013–2022 (أبدجان: صندوق التنمية الأفريقي، 2013)، 20.

[31] منظمة الأغذية والزراعة، *الإطار الاستراتيجي المستعرض* (روما: منظمة الأغذية والزراعة، 2013)، 18.

[32] برنامج الأغذية العالمي، *الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأغذية العالمي (2017–2021)* (روما، برنامج الأغذية العالمي، 2017).

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أنه، وبعد النمو الاقتصادي، تشمل أولويات البلدان المقترضة ما يلي: (1) الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية؛ (2) التأقلم مع تغير المناخ؛ (3) الإيفاء باحتياجات أشد الفقراء فقرا وتقليص انعدام المساواة؛ وجميعها شواغل تكمن في جوهر مهمة الصندوق. وعلى وجه العموم، تمتلك البلدان القدرة الاستيعابية الضرورية، ولكن ما يجب التطرق إليه هو قدرة الصندوق نفسه على الإيصال. ولتمهيد الأرضية للتغيرات المستمرة في نموذج العمل، لابد من اتخاذ سلسلة من الإجراءات، بما في ذلك تركيز الموارد في البداية على عملية اللامركزية، وإعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان، وإعادة التنظيم لجعل "الإدارة مواءمة للغرض"، وصياغة الحوافز للقبول بالابتكار، وإيجاد هيكلية تستند إلى النتائج.

32- **يهدف الصندوق إلى تقديم مساهمة كبيرة وفعالة وكفؤة في هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني، وفي خطة عام 2030 الأوسع في المناطق الريفية.** وسوف يقوم بذلك من خلال جهود متضافرة لـ: (1) زيادة تعبئة الموارد، عبر تنويع قاعدة موارده، مع ضمان بقاء مساهمات الدول الأعضاء أساس الاستراتيجية المالية للصندوق؛ (2) التخصيص الفعال للموارد للبلدان التي هي في أشد الحاجة إليها والتي تتسم بالقدرة على استخدامها بفعالية؛ (3) تشذيب العمليات لأغراض استخدام الموارد مع إيصال وتنفيذ أكثر رشاقة للبرامج؛ (4) تقبل ثقافة النتائج والابتكار في المنظمة بأسرها، مما سيساعد على تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية بأسلوب يعظم من أثر كل دولار يستثمر في حياة السكان الريفيين الفقراء. ويعرض الملحق الثاني هرمية النتائج المعززة.

33- **كذلك ركزت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق أيضا على ثلاثة مجالات تتطلب اهتماما مخصوصا خلال السنوات القادمة:** (1) تعزيز ملاءمة عمليات الصندوق للسياق القطري؛ (2) تعميم التحديات الشاملة، وعلى وجه الخصوص التغذية والتمايز بين الجنسين والشباب[33] والمناخ، مما يضمن تركيزا إضافيا على التدهور البيئي والتخفيف من أثر تغير المناخ، وتطرق أفضل للهشاشة؛ (3) إرساء الشراكات لتجميع واستقطاب التمويل والمعرفة والتأثير على جداول الأعمال العالمية بهدف توسيع نطاق دور الصندوق الابتكاري والتحفيزي.

34- **ومن الأمور المحورية التي تكمن في جوهر جدول أعمال الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، زيادة التركيز على الفعالية الإنمائية.** تتطلب الفعالية الإنمائية ما يلي: (1) قيام استراتيجيات الصندوق القطرية بتقدير دقيق لوضع التنمية الريفية، وتحديد التدخلات التي تتطرق للمشاكل الإنمائية الرئيسية التي يحتمل لها أن تحظى بالنجاح في تحقيق أهدافها الإنمائية، (أي القيام بما هو صحيح)؛ (2) تصميم وتنفيذ المشروعات الإفرادية بنظرية تغيير جيدة الصياغة، تسلط الضوء على كيف يتوقع للمدخلات والأنشطة أن تحقق الأثر(العمل بصورة صحيحة)؛ (3) تمتع المشروعات بنظم جمع بيانات جيدة التخطيط والتنفيذ، تسمح بتقدير نظرية التغيير تلك (تيسير التعلم وصنع القرارات المستندة إلى الدلائل). وسيدعم إطار الفعالية الإنمائية للصندوق، الذي صادق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016، جدول الأعمال هذا. علاوة على ذلك، وكما تم الاعتراف به في إعلان باريس بشان فعالية المعونة، وخطة عمل أديس

[33] رحبت مجموعة العشرين أيضا ودعمت العوائد الكبيرة لاستثمار الصندوق في المجالات الحاسمة ذات الأهمية المخصوصة للتمكين الاقتصادي للشباب الريفي، واعترفت بالدراسة المنجزة المعنونة "*عمالة الشباب الريفي*"، التي أجراها الصندوق مع البنك الدولي لمجموعة العشرين كمدخل هام في مبادرة مجموعة العشرين لتمكين الشباب الريفي– دعم "الجيل القادم" في التنمية الريفية، والزراعة والأمن الغذائي في البلدان النامية.

أبابا، والشراكة العالمية من أجل تعاون إنمائي فعال، يمكن تعزيز الفعالية الإنمائية إلى حد تحويل المساعدة الإنمائية من خلال النموذج الإنمائي للبلد المعني. وسيكون التنفيذ الكامل للنموذج الذي يستند إلى البلدان خلال عام 2018، بما في ذلك من خلال تسريع عملية اللامركزية، أمرا ضروريا لإيصال الالتزامات التي أبرمت كجزء من مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد.

35- **يركز الفصل القادم على التعزيزات المزمع إدخالها على نموذج عمل الصندوق خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد**، بحيث يتم إدماج نهج الصندوق بصورة كاملة مع تعزيز الملاءمة للسياق القطري، وتعميم التغذية والتمايز بين الجنسين والشباب والمناخ، واستقطاب الشراكات. وترد في الأطر ذات الصلة لمحات رئيسية تسلط الضوء على كيف يمكن لهذه الأولويات أن تتبلور في فترة التجديد الحادي عشر للموارد.

ثالثا– تعزيز نموذج عمل الصندوق لتحقيق التميّز التشغيلي

36- **في العقد الماضي، نجح الصندوق في تعديل نموذج عمله لتحسين النتائج والاستجابة للعوامل الخارجية الملحة.** ومن التغييرات الجديرة بالملاحظة اعتناق الإشراف المباشر واللامركزية، والنهج المتمايزة للاحتياجات القطرية المخصوصة، وتشذيب التركيز على الانخراط غير الإقراضي، والنجاح في إدماج أبعاد التمايز بين الجنسين في عمل التنمية الريفية، وإيجاد دور قيادي في تأقلم أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ من خلال إنشاء برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. علاوة على ذلك، فقد نجح الصندوق في تنويع مصادر تمويله من خلال إدخال الاقتراض السيادي. ويحظى الصندوق الآن باعتراف عالمي بمساهمته في الحد من الفقر الريفي، كما ورد في خطة عمل أديس أبابا. كذلك فقد سلطت تقديرات الجهات المانحة الأخيرة الضوء على التحسينات في أداء الصندوق، حيث أشارت إلى التقدم المحرز في تعزيز الإدارة المالية للصندوق والشفافية والنتائج[34].

37- **ومع ذلك، وللإيفاء بالطلب الذي خلقته خطة عام 2030، لابد للصندوق من أن يستمر في تعزيز نموذج عمله.** خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ستدخل التحسينات عبر أربعة أبعاد رئيسية في نموذج عمل الصندوق وهي: (أ) تعبئة الموارد؛ (ب) تخصيص الموارد؛ (ج) استخدام الموارد؛ (د) تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية. وسيعزز ذلك من نهج الصندوق في الإدارة لأغراض إحراز النتائج الإنمائية، ويعظم من أثر كل دولار يستثمره الصندوق على حياة السكان الريفيين الفقراء.

ألف– تعبئة الموارد – تجميع التمويل الإنمائي لتعظيم الأثر

38- **للإيفاء بالاحتياجات الاستثمارية لأهداف التنمية المستدامة، يحرك المجتمع العالمي المناقشات من "المليارات" إلى "التريليونات" من الاستثمارات بجميع أنواعها العام، والخاص، والوطني، والدولي.** سيتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة أفضل استخدام ممكن لكل دولار من المساعدة الإنمائية الرسمية، بما في ذلك دولارات الصندوق وشركائه الإنمائيين، علاوة على التمويل من المؤسسات الخيرية والتدفقات من دول

[34] وزارة التعاون الدولي في المملكة المتحدة، *Raising the standard: the Multilateral Development Review 2016* (وزارة التعاون الدولي في المملكة المتحدة، 2016).

الجنوب، واستثمارات الشتات، والاستثمار الأجنبي المباشر. وتحتاج هذه التدفقات المالية الخارجية لتحفيز وتعبئة الموارد المحلية العامة والخاصة واستخدامها بصورة فعالة.

39- **وفي هذا السياق، فإن دور الصندوق التحفيزي كمجمع للتمويل الإنمائي، علاوة على دوره كمقرض مباشر غاية في الأهمية.** خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سوف يعزز الصندوق من دوره كمجمع للتمويل الإنمائي على المستويين العالمي والقطري. ويعتبر إيلاء الأولوية لهذا الدور وتعزيز الشراكات المالية للصندوق أمورا حاسمة للإيفاء بالطلب المتزايد على التمويل على نطاق أكبر وتخليف أثر أعظم. وسيتحقق ذلك من خلال تغيير الطريقة التي يقرر فيها الصندوق ويمول برنامجه للقروض والمنح، ومن خلال نهج أكثر استباقية واستراتيجية لتعبئة التمويل المشترك المحلي والدولي، وحشد الاستثمار الخاص، بما في ذلك من خلال تعظيم الانخراط القطري.

برنامج القروض والمنح

40- **في فترة التجديد الحادي عشر للموارد سيقود برنامج القروض والمنح، عوضا عن مستوى المساهمات في التجديد، الاستراتيجية المالية للصندوق.** تقليديا، كان برنامج القروض والمنح في الصندوق يتقرر من خلال مستوى تجديد الموارد مما يخلف على الغالب فجوة كبيرة بين الطلب القطري والمخصصات الفعلية، ويخفق في الاستفادة الكاملة أو تحفيز التعزيزات المدخلة على قدرة الصندوق على الإيصال. وبالنسبة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيتم تقرير برنامج القروض والمنح بمستوى يوازن بين الطلب القطري والقدرة الاستيعابية القطرية من جهة، والحصافة المالية وقدرة الصندوق على الإيصال من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود المخططة لزيادة تلك القدرة على الإيصال[35]. وسيغدو ذلك ممكنا من خلال الرفع المالي الحصيف لموارد تجديدات الموارد في الصندوق بالاقتراض، وسيكون ذلك حاسما لتعظيم النتائج الإنمائية وتحسين القيمة التي يحققها الصندوق مقابل المال المنفق.

41- **لتعزيز دور الصندوق كمجمع للتمويل الإنمائي، ستنفذ استراتيجية شاملة للرفع المالي.** مع أن المساهمات الأساسية في تجديدات موارد الصندوق ستبقى أساس رأسمال الصندوق وقدرته على الالتزام المالي، إلا انه سيتم إدماج الاقتراض في الإطار المالي للمرة الأولى باستخدام إطار الاقتراض الموجود، وبمواءمة إطاري قروض الشركاء الميسّرة اللذين أدخلتهما بصورة ناجحة كل من المؤسسة الدولية للتنمية وصندوق التنمية الإفريقي، لاحتياجات الصندوق المخصوصة. كذلك سيتخذ الصندوق الاستعدادات اللازمة للاقتراض من الأسواق بحيث يهدف لأن يبدأ بإصدار السندات لفترة التجديد الثاني عشر للموارد. ويوفر المقطع خامسا تفاصيل كاملة عن الإطار المالي للصندوق واستراتيجية الصندوق المالية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها.

[35] لإعداد هذا السيناريو، أجري تحليل للطلب على مدى فترة التجديد الحادي عشر للموارد استنادا إلى تقديرات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لكل بلد على حدة، المصاغة مؤخرا أو تلك التي هي قيد المناقشة مع البلدان الشريكة. ويتشكل الطلب على موارد الصندوق من خلال عدة عوامل، بما في ذلك كيف ينظر الشريك للقيمة التي يضيفها الصندوق كمصدر لكل من التمويل التنموي والخبرات السياساتية والتقنية، والمصادر الأخرى البديلة للمتاحة له، وفضائه النقدي، والى أي مدى يعتبر دعم المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف أولوية سياسية بالنسبة له. وهنالك وثيقة عن هذه المسألة سيتم عرضها على الاجتماع بين دورتي هيئة المشاورات، المقرر عقده في 18 أكتوبر/تشرين الأول.

برنامج العمل

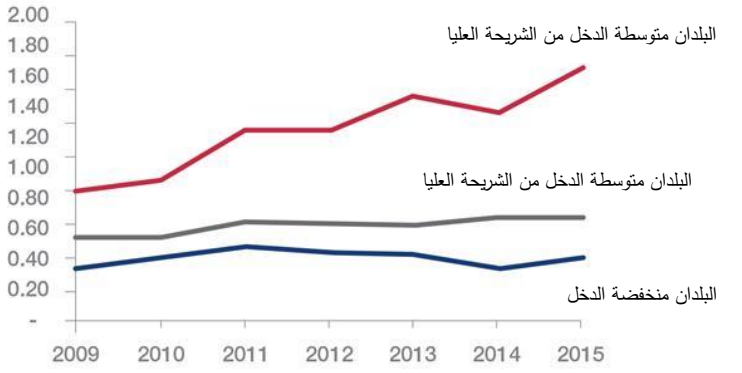
42- **للتمويل المشترك مع الشركاء المحليين والدوليين فوائد مضاعفة.** لأنه يمكّن من توسيع عدد المستفيدين الذين يحظون بالتغطية، ويشجع على تبادل المعرفة بين الجهات المشاركة في التمويل، ويحسن من تنسيق المعونة، وييسر من الانخراط السياساتي مع الحكومات، ويوفر الفرص لتوسيع نطاق الخبرات الناجحة لأغراض إحراز أثر أفضل. وفي فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سوف يسعى الصندوق لتعبئة 1.40 دولار أمريكي مقابل كل 1 دولار أمريكي من تمويل الصندوق، مما يمثل زيادة كبيرة مقارنة بالتجديد العاشر للموارد. وبافتراض برنامج للقروض والمنح بحدود 3.5 مليار دولار أمريكي، فإن ذلك سيؤدي إلى برنامج للعمل بحدود 8.4 مليار دولار أمريكي، مما يمثل زيادة قدرها 1.35 مليار دولار أمريكي مقارنة بالتجديد العاشر للموارد[36]. وكانت مستويات التمويل المشترك ومعدل التمويل المشترك قد شهدت تراجعا في السنوات الأخيرة. ولتحقيق هدف التجديد الحادي عشر للموارد، فإن الهدف الإجمالي سيتخلل عبر الشعب الإقليمية جميعها، بحيث يتم وضع أهداف إقليمية لزيادة التمويل المشترك بما يتفق مع السياقات الإقليمية، مترافقة برصد أكثر انتظاما لذخيرة التمويل المشترك. ومن الدوافع الأساسية لإعادة هندسة النموذج المستند إلى البلدان توسيع الشراكات لتيسير قدر أكبر من التمويل المشترك. وعلى المدى المتوسط إلى الطويل، يهدف الصندوق إلى مضاعفة برنامج عمله الذي تحقق في فترة التجديد العاشر للموارد، استجابة إلى الحاجة إلى تسريع كبير، يعادل الضعف تقريبا – لمعدل التقدم المحرز اليوم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبخاصة الهدفين الأول والثاني.

43- **سيتحرى الصندوق سبلا جديدة لضمان التمويل المشترك المحلي الذي يتسق مع وضع الدخل لكل بلد على حدة.** إن جميع المشروعات الجارية التي يدعمها الصندوق تتلقى بالفعل تمويلا مشتركا محليا، من الحكومات أساسا (التمويل النظير). وازدادت معدلات التمويل المشترك المحلي في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا بصورة كبيرة على مدى السنوات الأخيرة، بما يعادل حاليا ضعف ما يمكن أن توفره البلدان منخفضة الدخل أو البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، إلا أن المجال مازال متاحا لزيادتها بصورة أكبر. وسيتم الاتفاق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد على أهداف مخصوصة للتمويل النظير مع الحكومات خلال إعداد المذكرات المفاهيمية للمشروعات. وسيتم وضع هذه الأهداف على خلفية معيارية يحددها وضع الدخل في هذه البلدان، مع الأخذ بعين الاعتبار أيضا الوضع النقدي المحلي والبيئة الاقتصادية الأوسع. وسيتم الإبلاغ عن البيانات المقسمة للتمويل المشترك العام والخاص والمحلي والدولي من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. كذلك سيدعم الصندوق جهود الدول الأعضاء لتعبئة مواردها المحلية من خلال تعزيز الأنشطة والدخول الريفية الاقتصادية، وتقليص الطابع غير الرسمي للقطاعين الزراعي والريفي. وكما تم الاعتراف به في خطة عمل أديس أبابا وخطة عام 2030 وجدول عمل الاتحاد الأفريقي 2063، فإن **تعبئة الموارد المحلية** مكون ضروري للقضاء المستدام على الفقر.

[36] ويعني هذا ضمنا زيادة قدرها 18 بالمائة في إجمالي التمويل المشترك، وزيادة قدرها 14 بالمائة في برنامج العمل المستهدف مقارنة بالتجديد العاشر للموارد. يبلغ هدف التمويل المشترك للتجديد العاشر للموارد 1.2:1، مما يعني تعبئة 3.84 مليار دولار أمريكي من التمويل المشترك لبرنامج القروض والمنح للصندوق لفترة التجديد العاشر للموارد، وقدره 3.2 مليار دولار أمريكي، وبرنامج للعمل بحدود 7.04 مليار دولار أمريكي. وأما معدل التمويل المشترك الحالي لفترة 36 شهرا فهي 1 إلى 1.27، مما يتجاوز الهدف الموضوع للتجديد العاشر للموارد.

الشكل 3

توجهات معدلات التمويل المشترك المحلي حسب وضع دخل البلدان المعنية
(متوسطات لمدة ثلاث سنوات)



44- **في فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيزداد التمويل المشترك الدولي وسيغدو أكثر انتظاما وسيستخدم لتوزيع نطاق أثر الصندوق.** تتلقى ثلاثة أرباع عمليات الصندوق في البلدان منخفضة الدخل تمويلا مشتركا دوليا، كما تتلقى العمليات في أكثر الأوضاع هشاشة حوالي ضعف مقدار التمويل المشترك الدولي الذي تتلقاه العمليات في السياقات غير الهشة. وقد أنعش الاعتراف واسع النطاق بأن المناطق الريفية والقطاع الزراعي هي مفتاح تحقيق أهداف التنمية المستدامة اهتمام المؤسسات المالية الدولية الأخرى بالاستثمار في هذا المجال، مما يخلق فرصا جديدة للتمويل المشترك. وتجعل الميزة النسبية للصندوق وخبرته المخصوصة بالعمل مع أصحاب الحيازات الصغيرة والمجموعات المهمشة في المناطق الريفية النائية منه شريكا مختارا لمثل هذه الاستثمارات. والجهود جارية بالفعل لإعادة تنشيط الانخراط مع شركاء التمويل المشترك الدوليين الرئيسيين مثل مصرف التنمية الإفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية لغرب إفريقيا، ومصرف التنمية لبلدان أمريكا اللاتينية، والاتحاد الأوروبي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، والبنك الإسلامي للتنمية وصندوق الأوبك للتنمية الدولية. وفي نموذج الصندوق الجديد المستند إلى البلدان، سيلعب المدراء القطريون دورا رئيسيا في تيسير التمويل المشترك.

45- **سيطور الصندوق نهجا أكثر استراتيجية لتعبئة الأموال التكميلية التي سترفد المكونات الأخرى للاستراتيجية المالية للصندوق.** أثبتت الأموال التكميلية كونها أداة لاجتذاب التمويل المشترك للبرنامج الإقراضي للصندوق، ولإيصاله للبلدان المتلقية من خلال قناة واحدة، مما يبسط من الإدارة ويحد من العبء على البلدان المتلقية. وهي هامة على وجه الخصوص كوسيلة لتوسيع نطاق التدخلات في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، ولدعم انخراط الصندوق في الأوضاع الهشة، وتعزيز الانخراط مع المجتمع المدني كمنظمات المزارعين على سبيل المثال. كذلك فهي تمول أيضا الابتكارات في

مجالات مثل إدارة المخاطر الزراعية[37]، والتحويلات[38]، كما لعبت دورا هاما في دعم جداول أعمال التغذية والتمايز بين الجنسين وتغير المناخ. وبالفعل يتمتع الصندوق بسجل مثير للإعجاب في تعبئة الأموال التكميلية من صناديق المناخ والبيئة العالمية، بما في ذلك مرفق البيئة العالمية، وصندوق البلدان الأقل نموا والصندوق الخاص بتغير المناخ وصندوق التكيف. وفي عام 2016، اعتمد الصندوق كوكالة تنفيذية للصندوق الأخضر للمناخ[39]. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ستركز تعبئة الأموال التكميلية على عدد من الأولويات المخصوصة التي تضيف القيمة للبرامج القطرية وتعزز من الانخراط العالمي وهي: (1) توسيع نطاق المبادرات الناجحة الموجودة؛ (2) الاستفادة من الصناديق العالمية والشركاء لأغراض التمويل المشترك وبخاصة لجداول أعمال المناخ والشباب والهشاشة بغية رفد موارد نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء؛ (3) التطرق للأبعاد الريفية لأزمة المهاجرين الحالية من خلال مرفق اللاجئين والمهاجرين والتهجير القسري والاستقرار الريفي؛ (4) تمويل المساعدة التقنية للتأقلم مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره من خلال المرحلة الثانية من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ (5) الترويج لتنمية القطاع الخاص والمبادرات الفردية للشباب من خلال صندوق تمويل الاستثمار في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

حشد استثمارات القطاع الخاص

46- **لابد من حشد المزيد من الموارد الخاصة لتمويل الطموحات العالمية لأهداف التنمية المستدامة[40]**. من الواضح أن تعبئة موارد المساعدة الإنمائية الرسمية والموارد المحلية ستبقى ضرورية لتسريع النمو الاقتصادي وتخليص البشر من قبضة الفقر المدقع، وبخاصة في العديد من البلدان منخفضة الدخل حيث مازالت الاستثمارات الخاصة محدودة. إلا أنه من الأدوار الحاسمة لهذه الموارد حشد الاستثمارات

[37] مبادرة مرفق مخاطر الطقس، التي أطلقها الصندوق بصورة مشتركة مع برنامج الأغذية العالمي، تروج لوصول أصحاب الحيازات الصغيرة الضعفاء لأدوات إدارة المخاطر، مثل التأمين المرتبط بمؤشر الطقس. والمرفق يجري بحوثا عالمية حول أفضل الممارسات لبرامج التأمين هذه لدعم الوكالات الدولية وموظفي البرامج القطرية للجهات المانحة في تنفيذ هذا البرنامج بصورة فعالة. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت منصة إدارة المخاطر الزراعية عام 2013 كمبادرة طورتها مجموعة العشرين. وهي مبادرة متعددة الجهات المانحة بقيمة تعادل 7.7 مليون دولار أمريكي. وتساعد المنصة على تحديد وتقدير المخاطر الزراعية والتعبير عنها بالكميات في البلدان الشريكة، وتضع الاستراتيجيات ذات الصلة لكي تستنير بها السياسات العامة وبرامج الاستثمار الزراعية وممارسات القطاع الخاص.

[38] مرفق تمويل التحويلات هو مبادرة متعددة الجهات المانحة، شاركت في تمويل حوالي 50 مشروعا في 45 بلداً بقيمة إجمالية قدرها 38 مليون دولار أمريكي. ويعظم هذا المرفق من أثر التحويلات على السكان الريفيين الفقراء من خلال توسيع فرص الوصول إلى الخدمات المالية وتوفير المنتجات المالية لمتلقي التحويلات عبر خدمات ابتكارية تتسم بفعالية التكاليف، ويسهل الوصول إليها. وتتمتع التحويلات بإمكانية هائلة كمصدر للتمويل المستقبلي لأنه يقدر لها أن تنمو من مستواها الحالي الذي يعادل 430 مليار دولار أمريكي اليوم إلى أكثر من 2.5 ترليون دولار أمريكي.

[39] بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، ومرفق البيئة العالمية، وصندوق البلدان الأقل نموا، والصندوق الخاص بتغيّر المناخ، وصندوق التأقلم. عبأ الصندوق حوالي 500 مليون دولار أمريكي من التمويل البيئي والمناخي لـ 62 بلداً، مما يجعل الصندوق أكبر قناة في العالم لتحويل موارد التكيف لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

[40] H. Kharas, A. Prizzon, and A. Rogerson, *Financing the post-2015 Sustainable Development Goals: A rough roadmap* (London: Overseas Development Institute, 2014). See www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion- files/9374.pdf. www.delog.org/cms/upload/pdf-post2015/ODI_Financing_the_post-2015_SDGs.pdf.

الخاصة[41]، والاستفادة من الحجم المتنامي من الأمثلة التي تدل على كيف يمكن للأعمال الخاصة أن تؤدي إلى الربح وتخلف أثرا إنمائيا في آن معا.

47- **ستشكل الشراكات المقصودة مع القطاع الخاص أولوية من أولويات التجديد الحادي عشر للموارد.** يركز حوالي 70 بالمائة من إجمالي مشروعات الصندوق حاليا على تنمية سلاسل القيمة، كما تم تحديد القطاع الخاص المحلي[42] كشريك في أكثر من 50 بالمائة من قروض ومنح الصندوق. إلا أن الصندوق قد واجه تحديات في زيادة التعاون مع القطاع الخاص من الناحية العملية، كما لم يوفر القطاع الخاص إلا مبالغ محدودة كتمويل مشترك للمشروعات. وتدعو خطة عمل أديس أبابا المصارف الإنمائية متعددة الأطراف لزيادة الأثر المضاعف لاستثماراتها. وباستخدام النموذج المستند إلى البلدان المعاد هندسته، سوف يجعل الصندوق من هذا الأمر أولوية من أولوياته في فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وسيزيد وسيبلغ بصورة أكثر شمولية عن التمويل الخاص المباشر وغير المباشر المعبأ من خلال استثمارات الصندوق بواسطة الآليات الملائمة للقطاع الخاص، وبالتطلع إلى ما يتعدى التعريفات التقليدية للتمويل المشترك.

48- **أدى تبني نموذج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص إلى إرساء نهج منتظم لإشراك القطاع الخاص المحلي مع منظمات المزارعين كشركاء متساوين في المشروعات التي يدعمها الصندوق.** يدعم نموذج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص بزوغ حلول أعمال مناصرة للفقراء تعود بالفائدة على الجميع، وتوفر الحوافز المالية وغير المالية لشركات القطاع الخاص لإرساء الشراكات مع والاستثمار في المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، مما يمكنهم من تحسين إنتاجيتهم والوصول إلى الأسواق. وبإعداده لإطار مفاهيمي ودراسات حالة ومنهجيات ومبادئ توجيهية، وتقديره للمخرجات للاستفادة من الدروس المستقاة، ولتوفير التوجيه للعمل المستقبلي، فإن الصندوق الآن في موقع ممتاز لاستخدام أكبر لنهج الشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص، بغية حشد استثمارات القطاع الخاص المحلي في المناطق الريفية.

49- **وبالمضي قدما سوف يستمر الصندوق في جهوده الرامية إلى تعبئة التمويل لصالح سوق المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم المحلية الذي لا يحظى بتخديم كامل.** وسوف يتم ذلك من خلال انخراط الصندوق الإقراضي وغير الإقراضي على المستوى القطري عبر التطرق بصورة مباشرة للأسباب الجذرية لهذه الصعوبات وهي: الافتقار إلى الضمانات والاستثمارات القابلة للتخديم المصرفي، التكاليف الأعلى للمعاملات والمخاطر الأكبر. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يركز الصندوق على استثمارات في المناطق الريفية تقلل من المخاطر وتحسن من البيئة التمكينية. وسيعمل كوسيط لحشد الاستثمارات الخاصة في المناطق الريفية ومساعدة المنتجين على نطاق صغير وأصحاب الأعمال الريادية الزراعية ومنظماتهم لأن يصبحوا شركاء أعمال تنافسية. ومن خلال إعداد نهج أكثر ابتكارية للشمول المالي، سوف يعزز الصندوق من الوصول إلى التمويل متوسط وطويل الأجل لصالح صغار المنتجين وبخاصة النساء والشباب منهم.

---

[41] G20 International Financial Architecture Working Group (G20 – IFA WG), *Principles of MDBs' Strategy for crowding-in Private Sector Finance for growth and sustainable development* (G20 – IFA WG, 2017).

[42] على سبيل المثال، المصارف التجارية، ومؤسسات التمويل الصغري، وموفرو المدخلات، وشركات تأجير المعدات، والمرشدون الزراعيون، والاستشاريون من القطاع الخاص، والمجمعون، والمجهزون، وبائعو الجملة، وبائعو المفرق، والمصدرون.

50- **وكذلك سوف ينشئ الصندوق صندوقا لتمويل الاستثمار في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم** لتيسير الوصول إلى التمويل على الأمد المتوسط والأطول لصالح المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومنظمات المنتجين، من خلال الاستثمارات بالأوراق المالية والديون. وسوف يستهدف هذا الصندوق شرائح المشروعات الريفية الصغيرة ومتوسطة الحجم التي لا يتم تخديمها حاليا من قبل المصارف القائمة وصناديق الاستثمار. وسوف يستفيد استفادة قصوى من إمكانيات حافظة الصندوق الحالية لتقليص المخاطر إلى أقصى حد ممكن، وإطلاق العنان لاستثمارات القطاع الخاص بالتركيز على خلق فرص العمل للشباب الريفيين. كذلك يتصور إيجاد مرفق للمساعد التقنية لتوفير الخدمات الاستشارية، وبناء القدرات ودعم التوسط والوساطة في الشراكات لصالح منظمات المزارعين والمشروعات الريفية الصغيرة ومتوسطة الحجم. ومن شأن ذلك ان ييسر الوصول إلى صندوق تمويل الاستثمار في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وأن يوفر الوسائل لربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالمشروعات الغذائية الزراعية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتوليد المزيد من فرص العمالة وريادة الأعمال الريفية.

51- **تعزيز العلاقات مع الشركاء المحتملين والمشاركين المحتملين في التمويل مما سيشكل مفتاح اجتذاب الاستثمارات الخاصة الدولية لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.** سوف ينخرط الصندوق مع الشركاء ويستفيد من الشبكات القائمة مثل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وشبكة التمويل والاستثمار في زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وقد أعلن عن إنشاء هذه الشبكة في يناير/كانون الثاني 2017. والهدف منها هو إطلاق العنان للإمكانيات الاستثمارية الهائلة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم المنخرطة في الأنشطة الغذائية الزراعية من خلال جلبها إلى الطاولة مع المؤسسات المالية الخاصة والعامة، الدولية منها والقطرية، والحكومات، والأعمال، وغيرهم من الشركاء. ويبدي مستثمرو الأثر والمؤسسات الخيرية وصناديق الاستثمارات المؤسسية اهتماما متزايدا بعمل الصندوق مع المنتجين الريفيين والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم الريفية. وهنالك بعض الإمكانيات المتبقية لاستقطاب المزيد من التمويل من الشركات متعددة الجنسيات لأغراض الاستثمار المباشر في سلاسل العرض وأنشطة الأعمال الزراعية ضمن بيئة أكثر جاذبية وأقل مخاطرة تولدها استثمارات الصندوق.

باء- تخصيص الموارد – التركيز على أشد الناس فقرا في أشد البلدان فقرا

52- **لن يتم القضاء على الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي بدون إيلاء الأولوية للتدخلات في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا والوصول إلى السكان الريفيين الذين يعانون من الفقر المزمن وانعدام الأمن الغذائي في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا.** بالبناء على هذا التشخيص، سوف يتم استهداف موارد التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بصورة دقيقة للوصول إلى أشد الناس فقرا على مستويين. على المستوى الكلي، ستتدفق الموارد للبلدان التي تتسم بأشد الاحتياجات والتي تظهر التزاما باستخدام هذه الموارد بصورة فعالة، بالحجوم والشروط التي يحددها نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق والسياسات والمعايير الخاصة بتمويل الصندوق. وعلى المستوى الجزئي وضمن البلدان، سوف تستهدف تدخلات الصندوق أشد الناس فقرا وأكثرهم ضعفا. وسيستمر ترافق هذا الاستهداف مع تركيز قوي على القطاع الزراعي، والتزام بتعميم قضايا التغذية والتمايز بين الجنسين والشباب والمناخ.

الانتقائية القطرية

53- **سيتم في فترة التجديد الحادي عشر للموارد إدخال معيار انتقاء شفاف وواضح.** من أهم خصائص الصندوق عموميته. ويستفيد الصندوق من هذه العمومية من خلال آلياته الشمولية للتسيير، ومشاركة المجلس التنفيذي في تجديدات موارده، والفرضية القائلة بأن جميع الدول النامية فيه مؤهلة للحصول على خدماته لاستئصال الفقر والقضاء على الجوع. إلا أنه، ولغايات عملية ولأغراض تحقيق الكفاءة، يحتاج الصندوق لتقليص عدد الدول الأعضاء التي تتلقى مخصصات منه بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في كل دورة من دورات النظام.

54- **سيؤدي اتباع انتقائية قطرية أكبر إلى إيصال جملة من الفوائد، وإلى الإسهام باستخدام أكثر فعالية وكفاءة لموارد الصندوق.** أولا، ستعزز المعايير المختارة القدرة على التنبؤ بمخرجات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء من خلال ضمان جاهزية البلدان لإعداد برامج جديدة، وتحسين كفاءة النظام والقدرة على التنبؤ به، والحد من الطلب على إعادة تخصيص الموارد في منتصف دورته[43]. ثانيا، سيسمح الحد من عدد البلدان التي تتلقى مخصصات في دورة ما من نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بزيادة وسطي حجم العمليات [44] وتنحو العمليات الأكبر لأن تحقق مخرجات إنمائية أفضل، وتستفيد من اقتصادات الحجم الكبير، [45] وتصل إلى عدد أكبر نسبيا من المستفيدين، وتيسر من التمويل المشترك وتزيد الاستثمار في البنى التحتية الريفية وتوفر مقعد أكبر على طاولة السياسات للنهوض بقضية أصحاب الحيازات الصغيرة الريفية. كما أنها تسمح بالاستفادة من اقتصادات الحجم الكبير والوصول إلى عدد أكبر نسبيا من المستفيدين وتيسير التمويل المشترك وزيادة الاستثمار في البنى التحتية الريفية، وتوفير مقعد أكثر استدامة على طاولة السياسات للنهوض بقضية أصحاب الحيازات الصغيرة. ثالثا، تعلم الصندوق من خلال تجربته أن قدرا اكبر من الانتقائية القطرية من شأنه أن يساعد على توفير خدمات أفضل في جميع البلدان الأعضاء فيه: ففي كل دورة من دورات النظام تتلقى البلدان المختارة مخصصات أكبر مما كانت ستتلقاه لولا اتباع الانتقائية القطرية، أما البلدان التي لم تحصل على موارد جديدة في دورة من الدورات، فيمكن لها الحصول عليها في دورة لاحقة، مع الاستفادة في الدورة الحالية من زيادة دعم التنفيذ لعملياتها الجارية. وبالفعل فإن الحد من عدد البلدان التي تتلقى تمويلا جديدا لا يعني بأي حال من الأحوال الانسحاب من الانخراط مع هذه البلدان، إذ ستستمر جميع البلدان النشطة والمؤهلة بتلقي دعم الصندوق على شكل إشراف مستدام على الحافظة، وتقاسم المعارف والانخراط السياساتي والخدمات غير الاقراضية.

---

[43] التقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الإداء في الصندوق (EB2016/117/R.5). خلال دورات النظام الأخيرة لم يستخدم ما يقرب من 20 بالمائة من البلدان التي تلقت مخصصا أوليا هذا المخصص، مما تطلب إعادة التخصيص في منتصف دورة النظام، الأمر الذي يقلص من شفافية نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء والقدرة على التنبؤ به.

[44] سيبقى متوسط حجم عمليات الصندوق متناسباً مع النهج التشغيلي للصندوق.

[45] مجموعة التقييم المستقلة التابعة لمجموعة البنك الدولي، *Behind the Mirror: A Report on the Self-Evaluation Systems of the World* G. Gohou, and I. Soumaré, *The Impact of Project Cost on Aid Disbursement Delay: The Case of the African Development Bank* (واشنطن العاصمة: مجموعة البنك الدولي، 2016) (مصرف التنمية الأفريقي، 2010).

55- **سيتم خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد اختيار حوالي 80 بلدا[46] لتلقي المخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.** وسيجري هذا الانتقاء بصورة شفافة استنادا إلى المعايير التالية التي تحترم عمومية الصندوق وعدالة النظام، وتوفر الحوافز لاستخدام أفضل لموارد الصندوق:

(أ) **التركيز الاستراتيجي:** تتوفر استراتيجية قطرية متينة (برنامج فرص استراتيجية قطرية أو مذكرة استراتيجية قطرية) في بداية دورة تخصيص نظام الموارد على أساس الأداء. ومن شأن ذلك أن يضمن امتلاك البلدان المتأهلة لرؤية استراتيجية ناضجة عن كيفية استخدام موارد الصندوق، واستعدادها للانخراط في مناقشات تشغيلية ملموسة. ويعد ضمان جاهزية البلدان لإعداد مشروعات جديدة أمرا ضروريا لربط مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بذخيرة المشروعات وإيصالها؛

(ب) **القدرة الاستيعابية:** يجب على جميع العمليات في البلد المعني والتي غدت نافذة المفعول لأكثر من عام أن تكون قد قامت بصرف الأموال على الأقل مرة واحدة خلال الأشهر الثمانية عشرة الماضية. ومن شأن ذلك أن يوفر مرجعا عمليا للقدرة الاستيعابية، وأن يسمح للصندوق بوضع تسلسل للتصميمات الجديدة أوثق صلة مع دعم التنفيذ والأنشطة غير الإقراضية.

(ج) **الملكية:** عدم وجود أية قروض مصادق عليها بانتظار التوقيع لأكثر من 12 شهرا. ويضمن هذا المؤشر الوكيل الالتزام والملكية الكافية لتيسير استخدام موارد الصندوق.

56- **سيتم تطبيق هذه المعايير بأسلوب يضمن أن تتاح لجميع البلدان منخفضة الدخل إمكانية الوصول إلى موارد جديدة،** بما يتماشى مع الالتزام بعدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب. وستجمّع قائمة بالبلدان المؤهلة قبل فترة التجديد الحادي عشر للموارد. ويمكن لإدارة الصندوق أن تقرر مع المقترضين المؤهلين تأجيل إدراجهم على هذه القائمة حتى الدورة التالية. والمهم في الأمر ألا يشكل أي معيار من هذه المعايير عقابا لأية مجموعة من البلدان منذ البداية، وأن تكون جميع المعايير قابلة لاتخاذ إجراءات بشأنها. وهنالك خطوات واضحة لكل بلد من البلدان كي تغدو مؤهلة للحصول على دعم جديد.

التخصيص على أساس الأداء

57- **ما أن تقوم إدارة الصندوق بانتقاء البلدان حتى يتم تخصيص الموارد لها من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.** وبالنسبة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، تم تحديث نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء[47]. وتتضمن التعزيزات المدخلة على هذا النظام معادلة منقحة وزيادة في الحد الأدنى من المخصصات من 3 ملايين دولار أمريكي إلى 4.5 مليون دولار أمريكي لكل دورة من دورات النظام. وتحسن

[46] مع أن هذا العدد أقل من عدد البلدان التي تلقت مخصصات في الدورات الأخيرة، فإنه يتماشى مع عدد البلدان التي استخدمت بالفعل هذه المخصصات.

[47] انظر الوثيقة EB 2017/121/R.3. تمت المصادقة على التعزيزات المدخلة على نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء اعترافاً بأن الصندوق في مفترق الطرق، وأن فترة التجديد الحادي عشر للموارد ستكون بمثابة المرحلة الانتقالية. ومع أن التغييرات تتسق مع جدول أعمال الصندوق واستراتيجيته المالية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، إلا أنه سيتم إجراء استعراض آخر لمعادلة النظام على ضوء تطور استراتيجية الاقتراض في الصندوق. ومع المضي قدما، سيكون من الضروري ضمان اتساق آلية تخصيص الموارد في الصندوق مع نمط الأموال التي يمكن للصندوق الوصول إليها.

هذه التغييرات من حوكمة وشفافية عملية التخصيص، كما أنها تعزز من التركيز على الفقر الريفي في مكون الاحتياجات القطرية، وعلى وجه الخصوص، من خلال إدراج إجراءات للضعف (مؤشر الضعف الخاص بالصندوق) والفقر متعدد الأبعاد مما هو ذو صلة كبيرة بأولويات الصندوق ومهمته المخصوصة. وأما النتيجة الإجمالية الناجمة عن هذه التغييرات، فهي زيادة في الحصة المتاحة من إجمالي الموارد للأوضاع الأشد هشاشة وللبلدان منخفضة الدخل ولجميع مجموعات البلدان الضعيفة الأخرى، مثل البلدان الأقل نمواً[48] والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية.

58- **يضمن إدراج مؤشر الضعف الخاص بالصندوق أن تدعم مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء جدول أعمال التعميم في الصندوق.** وتنطبق قضايا التغذية والتمايز بين الجنسين والشباب والمناخ التي اختيرت كمواضيع ذات أولوية لفترة التجديد الحادي عشر للموارد بأسلوب كلي على معظم البرامج القطرية في الصندوق. وإذا أخذنا بعين الاعتبار نموذج عمل الصندوق، فإن أفضل وسيلة لتحقيق النتائج في هذه المجالات هي من خلال التأثير على "السلوك" في مجمل الحافظة عبر التعميم. وسيؤدي هذا النهج في نهاية المطاف إلى أثر أكبر وأكثر استدامة بتكاليف إجمالية أقل. ويضمن إدراج مؤشر الضعف الخاص بالصندوق أن تغدو مخصصات الصندوق حاليا أكثر مراعاة للاحتياجات القطرية ولحالات الضعف ذات الصلة بالتغذية والتمايز بين الجنسين والشباب والمناخ. وهذا يضمن تحويل موارد التجديد من خلال نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بأسلوب ملائم لتمويل هذه المواضيع ذات الأولوية.

59- **تتقرر الشروط التي يجوز من خلالها لكل بلد من البلدان الوصول إلى مواردها المخصصة من خلال سياسات ومعايير التمويل في الصندوق.** يتم تحديد الشروط الإقراضية لبلد ما على وجه العموم على أساس دخل الفرد الواحد فيه، إلا أن هنالك بعض المعايير الأخرى التي تؤخذ بعين الاعتبار مثل القدرة على تحمل الديون. ولابد للصندوق من أن يدعم الفترات الانتقالية الناجمة عن التغييرات في مستويات الدخل للفرد الواحد بأسلوب دينامي، ولكن من دون أن يؤدي ذلك إلى انعدام اليقين أو إلى المبالغة في ردود الفعل لبعض التوجهات قصيرة الأمد. سلطت هيئة المشاورات الضوء على أهمية إيجاد إطار انتقال ملائم بغية تجنب التغييرات المفاجئة في شروط الإقراض ومرافقة البلدان بشكل أفضل في مسيرة تقدمها. (في ديسمبر 2017 استعرض المجلس التنفيذي النهج الحالي للصندوق لفترات الانتقال، ووافق على نهج لتنقيح إطار للانتقال من المقرر عرضه على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2018، وسوف تأخذ هذه العملية بعين الحسبان أيضا مخرجات العملية الحالية لإصلاح الهيكلية المالية للصندوق، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى الاقتراض من الأسواق وتسعير القروض).

[48] لا يضع الصندوق مستوى مخصوصا لتخصيص الموارد للبلدان الأقل نموا، ولكنه التزم بزيادة الموارد لهذه المجموعة من البلدان خلال كل دورة من دورات التجديد. وقد صادق المجلس التنفيذي للصندوق على برنامج عمل اسطنبول للبلدان الأقل نموا للفترة 2011–2020 في دورته الخامسة والثلاثين (GC35/L.11)، (قرار مجلس المحافظين 170/د–35)، ويبلغ الصندوق بانتظام عن عمله في البلدان الأقل نموا من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وكمجموعة تتسم البلدان الأقل نموا بأدنى مؤشر إنمائي وأعلى انتشار للفقر، إذ أن نسبة السكان الذين يعيشون في فقر مدقع في هذه البلدان هي ضعف ما هو الحال عليه في البلدان النامية بمجملها، (تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2016). وينخرط الصندوق بصورة منتظمة مع مكتب الممثل السامي لأقل البلدان نموا والبلدان النامية غير الساحلية والدول الجزرية الصغيرة النامية، ومع المجموعة الاستشارية بين الوكالات التابعة للأمم المتحدة.

60- وترد أدناه تفاصيل إضافية عن كيفية أخذ إطار تخصيص الموارد لفترة التجديد الحادي عشر للموارد بعين الاعتبار الفوارق في السياقات القطرية.

(أ) **البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا.** سوف تخصص إدارة الصندوق 90 بالمائة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية[49] للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا المنتقاة لتوفير مخصصات لها في فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وأما نسبة 10 بالمائة المتبقية من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية في الصندوق، فستذهب لبلدان مختارة من البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. وستستخدم الموارد المقترضة لتمويل الجزء المتبقي من إجمالي برنامج القروض والمنح. ويتسق إيلاء الاولوية لأشد البلدان فقرا بالنسبة لتخصيص المساعدة الإنمائية الرسمية مع الحاجة لتحويل الموارد التي توفر بأكثر الشروط تيسيرية لأولئك الذين هم في أشد الحاجة إليها، والأقل قدرة على تعبئة موارد أخرى، في حين سيتم الإبقاء على جزء من المساعدة الإنمائية الرسمية للصندوق للتطرق للاحتياجات المخصوصة والمتنوعة للبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا[50] (هنالك التزامات أخرى تتعلق بأفريقيا جنوب الصحراء [انظر الإطار 2]). وحيث أن فترة التجديد الحادي عشر للموارد هي فترة انتقالية سيتم خلالها إدماج الاقتراض بصورة كاملة في الاستراتيجية المالية للصندوق لأول مرة، لابد من تطبيق بعض المرونة في حصص المخصصات هذه[51]. ومع مرور الوقت، ومع وصول الصندوق وبصورة متزايدة إلى موارد مقترضة موثوقة، ومع ازدياد التمويل الإجمالي المتاح لجميع مجموعات البلدان، يتوقع لحصة المساعدة الإنمائية الرسمية المخصصة للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا أن تنمو.

(ب) **الأوضاع الأشد هشاشة.** وهي تتخلل جميع مستويات الدخل، إذ سيتم تخصيص ما يتراوح بين 25 إلى 30 بالمائة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية في الصندوق لأكثر الأوضاع هشاشة وفقا لتعريف الصندوق لهذه الأوضاع. وتوفر التعديلات المدخلة على معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء زيادة قدرها 17 بالمائة من حصة الموارد المخصصة لأشد الأوضاع هشاشة، والتي ستؤدي، عندما تترافق مع زيادة في برنامج القروض والمنح ليصل إلى 3.5 مليار دولار أمريكي، إلى زيادة إجمالية في التمويل المتوفر لأشد الأوضاع هشاشة بحدود 25 بالمائة[52].

---

[49] تتضمن موارد المساعدة الإنمائية الرسمية كلا من المساهمات الأساسية في تجديد الموارد، والمساهمات التكميلية غير المقيدة، وسداد القروض، وأسعار الفائدة عليها المستلمة من خلال إقراض هذه الموارد [علاوة على مكون المنح في قروض الشركاء الميسرة].

[50] الأمم المتحدة، *خطة عمل أديس أبابا الصادرة عن المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية* (نيويورك: الأمم المتحدة، 2015).

[51] تخضع جميع أهداف التخصيص إلى تحقيق المستوى المنشود لبرنامج القروض والمنح بحد أعلى قدره 50 بالمائة من استقطاب مساهمات التجديد.

[52] باستخدام قائمة البلدان الناتجة عن دمج كل من قائمة المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف للأوضاع الهشة وقائمة منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي للبلدان الهشة، ووفقاً لممارسة الصندوق السابقة، يوفّر نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء حصة أكبر من الموارد (من 55 في المائة إلى 61 في المائة)، مما يؤدي إلى زيادة في القيمة الدولارية تعادل 20 في

وتتماشى هذه الزيادة مع الاستراتيجية الجديدة للصندوق للأوضاع الأشد هشاشة التي تسلط الضوء على الحاجة إلى زيادة مخصصات الموارد للبلدان التي تعاني من أشد الأوضاع هشاشة. علاوة على ذلك، فإن إدراج مؤشر الضعف الخاص بالصندوق في معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء سيضمن أن تكون مخصصات الموارد مراعية للمحركات العديدة للهشاشة، وأن تتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على الهشاشة[53]. وفي الوقت نفسه، تعترف إدارة الصندوق بأهمية التقدير المنهجي للقدرة الاستيعابية، وفي حال دعت الحاجة بوضع سقوف للمخصصات التي تحظى بها هذه البلدان بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وبالفعل، فإن المشروعات الأصغر والأبسط قد تكون أكثر ملاءمة لأشد الأوضاع هشاشة.

(ج) **الدول الجزرية الصغيرة النامية.** يعترف الصندوق بالتحديات المتمايزة التي تواجهها الدول الجزرية الصغيرة النامية في الوصول إلى التمويل الخاص الخارجي، وحتى التمويل الإنمائي بشروط تيسيرية، لضمان الأمن الغذائي وفرص العمالة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة وللصيادين. وتعاني هذه الدول من تعرضها الشديد لتغير المناخ، وللكوارث الطبيعية والمخاطر ذات الصلة بالطقس. وتتفاقم هذه التحديات بسبب نأيها الجغرافي وتشتتها. ويتوجه انخراط الصندوق في الدول الجزرية الصغيرة النامية بنهج الصندوق في الدول الجزرية الصغيرة النامية: استجابة عالمية لأصوات الجزر للأمن الغذائي ودعم تنفيذ مسار ساموا الخاص بالدول الجزرية الصغيرة النامية[54]، وبخاصة التطرق لقضايا البيئة، وبناء الصمود في وجه تغير المناخ ودعم الإنتاج الزراعي والسمكي المستدام، وزيادة الوصول إلى الأسواق. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سوف تستفيد الدول الجزرية الصغيرة النامية من زيادة الحد الأدنى للمخصصات بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء من 3 ملايين دولار أمريكي إلى 4.5 مليون دولار أمريكي، ومن إدراج مؤشر الضعف الخاص بالصندوق. وعلى وجه العموم، ومع برنامج للقروض والمنح بحدود 3.5 مليار دولار أمريكي، يتوقع لإجمالي التمويل لهذه الدول أن يزداد بحدود 28 بالمائة. كذلك فإن عمل مرفق تمويل التحويلات في الصندوق على تقليص تكاليف إرسال الأموال إلى البلدان الأم سيؤدي إلى منافع إضافية لهذه البلدان التي تعتمد على التحويلات بما يعادل 45 بالمائة من تمويلها الخارجي[55].

المائة، من 1.7 مليار دولار أمريكي خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق إلى 2 مليار دولار أمريكي خلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

[53] L. Ndikumana وجدت دراسة أعدتها جامعة ماساتشوستس بعنوان دور المعونة الأجنبية في بلدان ما بعد النزاع ((Massachusetts: University of Massachusetts, 2015، أن المعونة التي تراعي ظروف الهشاشة فعالة على وجه الخصوص، كذلك فقد وجد *استعراض منتصف الفترة لعملية التجديد السابعة عشرة للمؤسسة الدولية للتنمية 2015: تعزيز الدعم للدول الهشة والمتأثرة بالنزاع* بأن الفعالية تتزايد مع الدعم المعزز.

[54] الأمم المتحدة، *مسار ساموا: مصفوفة التنفيذ لمنظومة الأمم المتحدة* (نيويورك، الأمم المتحدة ، 2014) انظر:
;www.sids2014.org/content/documents/612SAMOA%20Pathway%20implementation%20matrix_UN%20system.pdf
ومنصة عمل الدول الجزرية الصغيرة النامية
.www.sids2014.org/index.php?page=view&type=66&nr=273&menu=1602&template=937

[55] منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي، مذكرة إعلامية حول الدول الجزرية الصغيرة النامية (2014، منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي).

الإطار 2

تركيز الصندوق على أفريقيا جنوب الصحراء

على الرغم من أن الفقر المدقع والجوع مشكلتان عالميتان، إلا أن التحديات في أفريقيا جنوب الصحراء تتطلب اهتماماً مخصوصاً. وإلى جانب وقوع تصنيف بلدان أفريقيا جنوب الصحراء على الغالب ضمن أدنى مستويات الدخل (البلدان منخفضة الدخل، والحيز الأدنى من البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا)، ولكنها أيضاً من ضمن أكثر البلدان ضعفاً (وفقاً لمؤشر الضعف الخاص بالصندوق)، فيما يزيد حجم شرائحها السكانية التي تعيش في فقر ريفي مدقع ونقص في التغذية بشكل كبير عن غيرها من البلدان. ومن الضروري بذل جهود حثيثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في هذا الإقليم.

سيواصل الصندوق خلال التجديد الحادي عشر للموارد تخصيص ما يقرب من 45 في المائة من مساعداته الإنمائية الرسمية لأفريقيا جنوب الصحراء، و50 في المائة لأفريقيا بأسرها. باستخدام هذه الموارد، سيدعم الصندوق الجهود الرامية إلى تنفيذ خطط الاستثمار الوطنية في الزراعة والأمن الغذائي في بلدان مختلفة، والبرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا، وإعلان مالابو بشأن التعجيل بالنمو والتحول الزراعيين من أجل الرخاء المشترك وتحسين سبل المعيشة، في الوقت الذي يعزز فيه أيضاً الشراكات مع الاتحاد الأفريقي، ومع الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، بغية تحقيق أهداف خطة عام 2030. كما يدعم برنامج الصندوق للمنح الإقليمية وأنشطته الممولة بموارد تكميلية الانخراط على المستوى الإقليمي، من قبيل برنامج دعم منظمات المزارعين في أفريقيا، والدعم الذي يقدمه الصندوق لتحالف الثورة الخضراء في أفريقيا ومنتدى الثورة الخضراء في أفريقيا.

التركيز والمجموعات المستهدفة في المشروعات

61- **سيبقى الصندوق على تركيزه القطاعي، وسيرسي شراكات مع جهات أخرى لقيادة التحول الريفي الأوسع.** يضمن تركيز التدخلات، بما يتماشى مع الميزة النسبية للصندوق، الاستخدام الفعال لموارد الصندوق الضئيلة.[56] ويتم السعي لتحقيق الهدف الإنمائي الشامل للصندوق، كما نص عليه الإطار الاستراتيجي[57] للفترة 2016–2025 أساسا من خلال المشروعات التي تركز على الزراعة وتنمية الأعمال الريفية والبنى التحتية الريفية والخدمات المالية الريفية. ويصل نصيب هذه المواضيع الأربعة مجتمعة إلى حوالي 70 بالمائة من إجمالي نفقات الصندوق في الفترة بين 2010 و2015. كذلك يعترف الصندوق أيضا بمحورية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للترويج للتحول الريفي الشمولي والمستدام[58]، وسيعد استراتيجية مخصوصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية خلال عام 2018. وسوف يسعى الصندوق لزيادة الاستثمارات في **التكنولوجيات الزراعية وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات** لتعزيز المردودات، وتحسين الجودة، والحد من فاقد الأغذية وهدرها على طول سلسلة القيمة. وبمقدور تكنولوجيات الاتصالات

[56] *تقرير التنمية الريفية في الصندوق 2016: تعزيز التحول الريفي الشمولي.*

[57] يتمثل الهدف الإنمائي للصندوق في: "تغلب السكان الريفيين الفقراء على الفقر وتحقيق الأمن الغذائي من خلال سبل عيش مربحة، ومستدامة، وقادرة على الصمود".

[58] لأمثلة إضافية عن كيفية ترويج الصندوق لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الزراعة، انظر ج. أنغبو "Ending Hunger, Achieving Food Security, Improving Nutrition, and Promoting Sustainable Agriculture," in *#ICT4SDG – Fast-forward progress: Leveraging tech to achieve the global goals* (International Telecommunication Unit, 2017).

والمعلومات أن تكون بمثابة العلاج لمشكلة اتساق المعلومات، وتحسين الوصول إلى التمويل، وتمكين المنتجين على نطاق صغير وأصحاب الأعمال الريادية الزراعية الشباب. ومن خلال الشراكات، سيسعى الصندوق لحشد الاستثمارات الخاصة والعامة لأغراض الإجراءات التي تعتبر حاسمة للتحول الريفي، ولكنها تقع خارج نطاق مهمة الصندوق وميزته النسبية.

62- **سيستمر الصندوق في تركيزه على مجموعته المستهدفة من السكان مدقعي الفقر الذين يتمتعون بإمكانيات الاستفادة من تحسين الوصول إلى الأصول والفرص** لأغراض الإنتاج الزراعي وأنشطة توليد الدخل الريفي بإيلاء اهتمام مخصوص للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والمزارعين المعدمين والشعوب الأصلية والأقليات الإثنية وغيرها من المجتمعات المحرومة[59]. ويتضمن الإطار الاستراتيجي للصندوق أيضا استهداف ضحايا الكوارث والنزاعات كجزء من المجموعة المستهدفة للصندوق، والاعتراف بأن دعم هؤلاء الأشخاص يشكل جزء لا يتجزأ من دور الصندوق في تعزيز التحول الشمولي وعدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب. وسوف يضع التجديد الحادي عشر للموارد تركيزا كبيرا على **النساء، بهدف** التطرق للفجوة الإنتاجية بين الجنسين التي تؤثر على الإنتاجية الإجمالية، علاوة على المساواة بين الجنسين[60]، وعلى **الشباب** للتطرق للتحديات التي تفرضها بطالة الشباب الريفيين وتوفير بدائل عن الهجرة.

63- **ستضمن آليات الاستهداف الفعالة على مستوى المشروعات أن يصل الصندوق لأشد الريفيين فقرا ومعاناة من انعدام الأمن الغذائي.** على ضوء التوصية الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 حول الاستهداف، سوف تشمل المشروعات تركيزا على الفقر وتحليلا له أثناء التصميم. وسوف يتم تصميم المشروعات وتنفيذها ورصدها لضمان أن تتمتع باستراتيجيات استهداف مرنة تكون ملائمة للمشروعات المستهدفة المختلفة وللسياقات القطرية المتغيرة.[61] وفي البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا التي تتصف بوجود جيوب كبيرة من الفقر أو تعاني من فخ الدخل المتوسط، فإن ذلك سيضمن استهداف الصندوق بصورة فعالة لفقراء الريف في أشد الأقاليم فقرا. وسوف تنقح الإدارة أيضا من مبادئها التوجيهية التشغيلية حول الاستهداف لتعزيز التركيز على الشباب، ولمواجهة قضية عمالة الأطفال في الزراعة بصورة أكثر وضوحا[62].

64- **سيستمر الصندوق في التركيز على تمكين مجموعاته المستهدفة.** من خلال تعزيز قدرة أشد المجموعات فقرا وتهميشا على بناء سبل العيش المستدامة. وتروج مشروعات الصندوق للحق في الغذاء كعنصر جوهري في التحول الريفي المستدام. الأمر الذي يمثل أساس النهج الذي يتمحور حول البشر الذي يتبعه

---

[59] الوصول إلى فقراء الريف: سياسة الصندوق بشأن الاستهداف (EB 2006/88/R.2/Rev.1).

[60] A. Peterman, J. Behrman, and A. Quisumbing "A Review of Empirical Evidence on Gender Differences in Nonland Agricultural Inputs, Technology, and Services in Developing Countries," in Gender in Agriculture, ed. A. Quisumbing et al. (Dordrecht: Springer Netherlands, 2014), 145-186.

[61] من أهم المحركات الرئيسية للحد من عمالة الأطفال زيادة دخول الأسر والحد من الضعف، مع زيادة الوصول إلى التعليم والحماية الاجتماعية. انظر البنك الدولي، *Future of Food: Shaping the Food System to Deliver* Jobs (مجموعة البنك الدولي، 2017).

[62] تشير التقديرات أن 60 بالمائة من الأطفال العاملين يعملون بالزراعة، مما يؤثر على حوالي 98 مليون طفل. انظر على سبيل المثال، منظمة الأغذية والزراعة، مذكرة المبادئ التوجيهية لمنظمة الأغذية والزراعة بشأن عمالة الأطفال في الزراعة في الأزمات الممتدة والسياقات الهشة (روما: منظمة الأغذية والزراعة، 2017). www.fao.org/3/a-i7403e.pdf.

الصندوق[63]. وتتضمن الوسائل الملموسة للتمكين ما يلي: (1) تعزيز الدعم لأمن حيازة الأراضي والموارد الطبيعية من خلال الاستفادة من انخراط الصندوق الوثيق في العمليات السياساتية العالمية ذات الصلة؛[64] (2) الاستفادة من دور الصندوق كأحد أكبر الداعمين العالميين للتمويل الريفي والزراعي لأغراض الترويج **للشمول المالي**. وسيؤدي توسيع نطاق الجهود الرامية إلى استقطاب التحويلات واستثمارات الشتات إلى خلق فرص إضافية للشباب وكسر حلقة الهجرة (انظر الإطار 3).

[63] بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية الطوعية الصادرة عن منظمة الأغذية والزراعة *للحق في الغذاء في سياق الأمن الغذائي الوطني – الحق في الغذاء* (روما: منظمة الأغذية والزراعة، 2005).

[64] خلال عام 2018، سوف يترأس الصندوق مجموعة العمل العالمية المعنية بالأراضي، كذلك فإنه سيدرج مسألة أمن حيازة الأراضي كأول مؤشر جوهري جديد في إطار قياس النتائج والأثر (المؤشر 1.1.1) الذي صادق عليه المجلس التنفيذي في عام 2017 (EB 2017/120/R.8).

الإطار 3– الهجرة والتحويلات

يتواجد حول العالم 244 مليون مهاجر دولي و763 مليون مهاجر داخلي. وفي حين يمكن للهجرة الخارجية توفير فوائد من قبيل تدفقات التحويلات ونقل المهارات، إلا أنها غالباً ما تمثل أيضاً خسارة في العمل المنتج والشباب الضروريين لدفع عجلة التحول الريفي.

وفي أفريقيا جنوب الصحراء، يكمن الدافع وراء الهجرة الخارجية من المناطق الريفية في نقص الفرص أكثر منه في توفّر فرص أكثر في أماكن أخرى. وهنالك جزء كبير من **الهجرة تدفعه الضائقة**، مما لا يُظهر نقص الفرص الإنتاجية فحسب، بل يعكس أيضاً وجود أوضاع هشة، وصراعات، وتغيرات مناخية.*

تحتاج المناطق الريفية والحضرية على السواء إلى السلام والفرص الإنتاجية للشباب. ولتحقيق رؤية الصندوق "حيث يتمكن الشباب من الأمل بتحقيق تطلعاتهم لحياة أفضل ضمن مجتمعاتهم الريفية"، لا بد من التغلب بشكل مخصوص على انعدام الأمن الغذائي ونقص العمالة وفرص ريادة الأعمال.**

يمكن للهجرة وتحويلات المغتربين أن تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. في عام 2016، بلغت تحويلات المغتربين حول العالم نحو البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل 455 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل ثلاثة أضعاف المساعدة الإنمائية الرسمية، ويتم إرسال 40 في المائة من هذه التحويلات إلى المناطق الريفية. وتسمح هذه التحويلات لأسر المهاجرين بالوصول إلى الغذاء، والتعليم، والعناية الصحية، كما تمكّنهم من الاستثمار في الأنشطة الإنتاجية. وبفضل هذه التحويلات، تنخفض نسبة وفيات أطفال الأسر المتلقية، وترتفع نسبة التحاقهم بالمدارس مع انخفاض مشاركتهم في عمالة الأطفال. ***

ولتحقيق الأثر الإنمائي للهجرة والتحويلات على أكمل وجه لا بد من العمل بالشراكة مع ما يتسق من سياسات وأولويات القطاع العام، بالترافق مع مبادرات القطاع الخاص. ويلعب الصندوق دوراً هاماً في الحوار السياساتي العالمي حول مسائل الهجرة، والتنمية، وتحويلات المغتربين. وبالإضافة إلى عضوية الصندوق في الفريق العالمي المعني بالهجرة وفي الشراكة العالمية لتعميم الخدمات المالية، مسهماً بذلك في النقاشات ضمن مجموعة السبعة ومجموعة العشرين، فهو يستضيف منذ عام 2006 مرفق تمويل التحويلات، وهو مبادرة متعددة أصحاب المصلحة يشترك في تمويلها الصندوق، والاتحاد الأوروبي، ولكسمبرغ، وإسبانيا، بالشراكة مع الفريق الاستشاري لمساعدة أكثر الناس فقراً، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، والبنك الدولي. كما يساهم الصندوق في مشاورات الاتفاق العالمي من أجل الهجرة الآمنة والمنظمة والنظامية، والمتوقع اعتماده من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 2018.

وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيعكف الصندوق على:

- مواصلة تعزيز انخراطه العالمي في مسائل الهجرة والتنمية، ولا سيما في تحويلات المغتربين وتيسير استثمارات الشتات؛
- توسيع نطاق الجهود الرامية إلى ضمان إسهام الهجرة في تنمية المناطق الريفية لبلدانهم الأصلية، مع السعي لأن تكون الهجرة دوماً مسألة خيار وليست مسألة حاجة؛
- إدراج التحويلات، والنهج المراعية للتمايز بين الجنسين والهجرة، واستثمارات الشتات في الزراعة، بشكل متزايد ضمن عملياته بغية تخفيض تكاليف التحويلات، وتعزيز الشمول الاقتصادي، ودعم عمالة الشباب.

* برنامج الأغذية العالمي. 2017. جذور الهجرة: الأمن الغذائي، والنزاع والهجرة الدولية (روما، 2017).
https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000015358/download/?_ga=2.121244800.902883243.1502728542-576208434.1498133266

** الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025.

*** الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. التحويلات، والاستثمارات وأهداف التنمية المتسدامة – إجراءات موصى بها (روما، 2017)،
www.ifad.org/documents/10180/cdc84bb8-a1a0-4be5-8bf4-8040ec2cd992

جيم – استخدام الموارد: تنفيذ العمل الإنمائي بشكل مختلف

65- **يجب أن يستخدم الصندوق موارده بقدر أكبر من الرشاقة والتجاوب مع السياق من أجل تحقيق النتائج المنشودة لمجموعاته المستهدفة.** سيُجري الصندوق في هذا الصدد تغييرات ملموسة في الطريقة التي ينتهجها في "تحقيق التنمية" بما يتماشى مع التفكير الحالي بشأن الفعالية الإنمائية. وسوف يشمل ذلك نماذج جديدة تؤكد أهمية معالجة المشاكل المحددة محلياً بطريقة أكثر رشاقة، وجمع المعلومات عن الأداء، وتكييف المشروعات تبعاً لذلك[65]. وسوف تمكِّن هذه التغييرات الصندوق، بوصفه وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة ومؤسسة مالية دولية، من أن يصبح لاعباً أكثر أهمية ومرونة وفعالية وكفاءة داخل منظومة الأمم المتحدة. ومن خلال الإصلاحات التي أُجريت خلال فترة التجديد العاشر للموارد، يُطبِّق الصندوق بالفعل كثيراً من سمات هذا النهج؛ ويلزم إجراء مزيد من الإصلاحات من أجل تبني هذا النهج بصورة مطلقة.

66- **ويحتاج توسيع برنامج القروض والمِنح وبرنامج العمل إلى دعم من منظمة متسمة بالكفاءة والفعالية تركز على إيصال البرامج وتحقيق النتائج والأثر.** ويمثل التميُّز في العمليات الذي يشكِّل محور تركيز مبادرة الصندوق للتميز التشغيلي، شرطاً أساسياً لتحقيق مخرجات أكبر وأفضل وزيادة أثر الصندوق وتوسيع نطاقه. وتهدف مبادرة التميُّز التشغيلي إلى ترسيخ الصندوق كصاحب أفضل أداء معترف به في كل دورة المشروعات بدءاً من تحديد المشروع ثم تصميمه وتنفيذه والإبلاغ عن نتائجه. وتعالج المبادرة جميع الوظائف الحاسمة في الصندوق، سواءً الوظائف التقليدية، مثل تصميم المشروعات ودعم تنفيذها، والرصد والتقييم، والوظائف التي أضيفت ونشأت مؤخراً، مثل الانخراط السياساتي، وإدارة المعرفة، وتقييم الأثر. وسوف تهيئ المبادرة الظروف اللازمة لتجديد المنتجات والعمليات والابتكار فيها سواءً داخل الصندوق أو من خلال الشراكات.

67- تم تنظيم هذا القسم حول مجموعة من المواضيع ذات الأولوية بهدف القيام بالتنمية بشكل مختلف وتحقيق التمّيز في العمليات: (1) زيادة القدرة الموجَّهة نحو الخارج؛ (2) عمليات مركزة ومرنة؛ (3) رشاقة التنفيذ؛ (4) تعميم قضايا التغذية، والتمايز بين الجنسين، والشباب، وتغير المناخ؛ (5) أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، بما في ذلك تعبئة الشراكات كوسيلة لتعزيز ملاءمة عمليات الصندوق للسياق القطري؛ (6) المشاركة على الصعيد العالمي.

زيادة القدرة الموجهة نحو الخارج

68- **سيُجدِّد الصندوق تركيزه على تعزيز النموذج القائم على البلدان من أجل تنفيذ التحسينات المزمعة في نموذج عمله.** ويتطلب النموذج القائم على البلدان مرونة، وآليات لتقديم المعونة على نحو ييسِّر الملكية القطرية، والأهم من ذلك هو أن ييسِّر أشكالاً من علاقات الشراكة الأكثر فعالية مع طيف واسع من

[65] انظر: M. Andrews, L. Pritchett and M. Woolcock, *Escaping Capability Traps Through Problem-Driven Iterative Adaptation (PDIA)* – Working Paper 299. (واشنطن العاصمة: مركز التنمية العالمية، 2012)؛ K. A. Bain, D. Booth and L. Wild, *Doing Development Differently at the World Bank: Updating the Plumbing to Fit The Architecture* (لندن: معهد التنمية الخارجية، 2016)؛ D. Booth, D. Harris and L. Wild, *From Political Economy Analysis to Doing Development Differently: A Learning Experience* (لندن: معهد التنمية الخارجية، 2016).

أصحاب المصلحة، ومع الحكومات في موقع القيادة. ولا تشكِّل وظائف إدارة المشروعات في نموذج الصندوق الجديد القائم على البلدان سوى جزء واحد من نوع أوسع من الشراكة مع الحكومات وسائر أصحاب المصلحة. وسوف يتطلب ذلك مديراً قطرياً يقود كل مكتب قطري تابع للصندوق، ويمثل ذلك تطوراً لدور مديري البرامج القطرية. وفي حين أن العمليات لا تزال تتسم بأكبر قدر من الأهمية فإن الدور الرئيسي للمدير القطري سيكمن في بناء تآزرات بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية، لا سيما من خلال الانخراط السياساتي وتنمية الشراكات. وسيتطلب ذلك أيضاً زيادة تقاسم المهام والتفويض الفعال للسلطات في مجالات التصميم والتنفيذ والإشراف، دون إضعاف المسؤوليات الفردية. وتُعيد الإدارة النظر في الهيكل التنظيمي للصندوق من أجل تعزيز القدرة على تقديم خدمات جيدة تجمع بين الحلول المحلية المناسبة والمعرفة العالمية. وتعكف الإدارة أيضاً على إجراء تقييم دقيق للسُبل الممكنة لتيسير تطور دور مديري البرامج القطرية. وعلى الرغم من وضوح الاتجاه، لا تزال هناك حاجة إلى بلورة التفاصيل وتجريب الخيارات وتنفيذ النجاحات.

69- **وسيتحول مركز ثقل الصندوق نحو مكاتبه القطرية ومحاوره الإقليمية بحلول نهاية فترة التجديد الحادي عشر للموارد.** وسيجري تخطيط معظم المنتجات والخدمات الرئيسية وإعدادها وتقديمها على المستويين القطري ودون الإقليمي[66]. وسوف يتطلب ذلك تعديل أساليب العمل الداخلية، بما في ذلك داخل المقر، من أجل ضمان المستوى الكافي من الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. وتقترح الإدارة القيام بما يلي في فترة التجديد الحادي عشر للموارد:

(أ) **تقوية اللامركزية** من أجل تحقيق أثر إنمائي أكبر من خلال تعزيز الحوار بين الصندوق والحكومات؛ وزيادة ملكية البلدان المقترضة لجداول أعمالها الإنمائية؛ وتحسين مواءمة تدخلات الصندوق مع الأولويات القطرية؛ وزيادة التنسيق بين الجهات المانحة، وتكوين شراكات مع أصحاب المصلحة المتعددين بما يتفق مع الالتزامات الدولية وكجزء من جيل جديد من فرق الأمم المتحدة القطرية. وسوف يتطلب ذلك تحقيق اللامركزية الكاملة فيما يتعلق بالمديرين القطريين في الصندوق بحلول نهاية عام 2018؛ وتعيين عدد محدود من الخبراء المحليين في المجالات التقنية الرئيسية، مثل التوريد، والإدارة المالية، والرصد التقييم، وتعميم أولويات التغذية والمساواة بين الجنسين، والشباب، والمناخ؛ وإعادة نشر بعض الوظائف القائمة في المقر من أجل بناء الخبرة الفنية والقدرات في المحاور الإقليمية لتوفير الدعم التقني للبرامج القطرية.

(ب) **تنقيح إطار تفويض السلطات** لضمان سرعة المعالجة الإدارية والتشغيلية، وتوفير مقومات التمكين للموظفين، وتعزيز المساءلة، والاستفادة من بعض التجارب الجارية. وعلى غرار المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يمكن أيضاً لتنقيح إطار تفويض السلطات أن ينقل بعض القرارات التشغيلية الأساسية إلى المكاتب القطرية، مثل تمديدات المشروعات لفترات قصيرة، وإعادة تخصيص الحد الأدنى من الأموال، رهناً بالضمانات الملائمة. وسوف يشمل تنقيح إطار تفويض السلطات تقييم البيئة الرقابية والتدابير اللازمة لضمان الرقابة الكافية على المخاطر الائتمانية؛

[66] الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق (الوثيقة EB 2016/119/R.11).

(ج) **وضع إجراءات منقحة للإشراف ودعم التنفيذ** من أجل التحول عن الإشراف ودعم التنفيذ من جانب البعثات نحو الإشراف المستمر من جانب المكاتب القطرية. ويزامن ذلك بين دور الصندوق أثناء تنفيذ المشروع مع النموذج الإنمائي الحالي، ويركز اهتمامه على النتائج والمساءلة والشراكة وبناء القدرات.

العمليات المركزة والمرنة

70- **يتطلب تنوع المتطلبات استجابة الصندوق بمرونة للقضايا الخاصة بالبلدان.** وتأكدت الحاجة إلى انخراط الصندوق مع البلدان النامية، بمختلف فئات دخلها، وكذلك الحاجة إلى وضع إطار واضح للانتقال، للعمل مع تلك البلدان على طول مساراتها الإنمائية. ومع ذلك، تتباين السياقات القطرية بنفس القدر تقريباً داخل هذه الفئات وفيما بينها، وبالتالي فإن من غير المناسب من الناحية التشغيلية استخدام "حُزمة" شاملة لكل تجمع قطري. وتشكِّل الاستراتيجيات القطرية للصندوق الأساس الذي يستند إليه تقييم الوسائل أو النُهج أو المجالات المواضيعية الأنسب لكل بلد أو التي يشتد طلب البلد عليها، وضمان المواءمة الكاملة مع الأولويات والاستراتيجيات الوطنية.

71- **ويبدأ التركيز على التصميم والتنفيذ باستراتيجية قطرية واضحة.** وتشمل كل وثيقة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية استراتيجية لتنفيذ استثمارات الصندوق خلال فترة محددة لدعم تحقيق نتائج إنمائية ملموسة. وتشكِّل هذه الاستراتيجيات الإطار لتقييم الأساس المنطقي لأنشطة المشروعات وغير المشروعات ومدى كفاية تلك الأنشطة. وجرى تعزيز إجراءات الصندوق التشغيلية للاستراتيجيات القطرية خلال فترة التجديد العاشر للموارد، وسيكون لكل بلد من البلدان المستفيدة من تمويل الصندوق خلال فترة التجديد الحادي عشر استراتيجية قطرية سليمة. وستُبذل جهود أخرى لاستخدام الاستراتيجيات القطرية كأدوات للتخطيط الاستراتيجي، والإدارة، ورصد الشراكات على المستوى القطري. وسوف تساعد أيضاً على التحديد الانتقائي للشركاء الأهم استراتيجياً لتعبئة التمويل وتعزيز الانخراط السياساتي وأكثر أشكال التعاون فعالية من أجل تحقيق الأهداف القطرية.

72- **وسيعاد النظر في استعراض العمليات وإجراءات الموافقة لتعزيز الجودة عند الإدراج فيما يتعلق بالمشروعات الفردية الممولة خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد.** وأكد إطار الفعالية الإنمائية للصندوق[67] أنه على الرغم من وجود عناصر كثيرة في مشروعات الصندوق لتحقيق الفعالية الإنمائية، تفتقر المشروعات نفسها في كثير من الأحيان إلى التركيز. وعلى الرغم من الحفاظ على مبادئ تعزيز الجودة والضمان المستقل للجودة، سيجري إرساء عملية أكثر رشاقة بالقدر اللازم من المرونة لتسريع التصميم القائم على الأدلة والمشروعات المنخفضة المخاطر. وستوازن هذه العملية المبسَّطة بين الحاجة إلى زيادة الوضوح أثناء التصميم وحفز الابتكار والسماح بالمرونة في تكييف ذلك التصميم أثناء تنفيذ المشروع، مع الاعتراف بأن النُهج الأوَّلية في تصميم المشروعات لا تفضي إلى تحقيق نتائج. وسوف تشكِّل القوائم المرجعية

[67] إطار الفعالية الإنمائية للصندوق (الوثيقة EB 2016/119/R.12).

للفعالية الإنمائية التي اعتمدها المجلس من خلال إطار الفعالية الإنمائية، جزءاً من هذه العملية لضمان قابلية المشروعات للتقييم[68].

رشاقة التنفيذ

73- **من الحاسم لتعظيم إسهامات الصندوق في أهداف التنمية المستدامة تحسين رشاقة التنفيذ وتسريع وتيرته الحالية.** وتستغرق عمليات الصندوق حالياً ما متوسطه 18 شهراً منذ إعداد المذكرة المفاهيمية حتى توقيع القرض، وأكثر من ثماني سنوات للإنجاز. وبينما يتوقع إنجاز العمليات المعتمدة في فترة التجديد الحادي العاشر (2019–2021) بحلول عام 2030، لن يُنجز في إطار سيناريو العمل كالمعتاد سوى 45 في المائة من مجموعة مشروعات فترة التجديد الثاني عشر (2022–2024)، ولن يصل إلى مرحلة الإنجاز أي مشروع معتمد في فترة التجديد الثالث عشر للموارد (2025–2027) قبل عام 2030. ويمكن لفترات التصميم والتنفيذ الأطول أن تيسِّر نهج الصندوق الذي يتمحور حول الإنسان، ولكن الأُطر الزمنية الطويلة في كثير من الأحيان هي نتاج التأخيرات، وهو ما يقلل من كفاءة المشروعات. ويعيق طول فترات التصميم وبدء التنفيذ أيضاً انخراط الصندوق مع القطاع الخاص والدول الأعضاء التي تزداد طلباتها من شركائها الإنمائيين.

74- **وسيجري خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد زيادة الجهود من أجل تحسين المرونة وتسريع التنفيذ وتحقيق النتائج الإنمائية.** يجري حالياً تنفيذ خطة عمل شاملة لتسريع صرف الأموال. وستُنفذ مجموعة ثانية من التدابير في فترة التجديد الحادي عشر للموارد من أجل زيادة الحوافز التي تشجِّع المقترضين والفرق القطرية على تغيير المشروعات المتدنية الأداء أو إنهاء المشروعات المتعثرة بصورة مزمنة أو توسيع المشروعات الناجحة من خلال إجراءات أسرع. وسيتم تحقيق ذلك من خلال إجراءات إعادة هيكلة المشروعات؛ وتوضيح الإجراءات الحالية المتبعة في إلغاء المشروعات؛ وتبسيط إجراءات التمويل الإضافية.

75- **وسيُعالج الاستعداد للتنفيذ والقدرة الاستيعابية باعتبارهما عاملين تمكينيين رئيسيين لنهج أسرع وأكثر رشاقة.** ولا يزال إعداد المشروعات وتصميمها بصفة عامة، والاستعداد للتنفيذ بصفة خاصة، مسؤوليات حكومية. وسوف تقدِّم الإدارة في بداية فترة التجديد الحادي عشر للموارد مقترحاً إلى المجلس التنفيذي من أجل إنشاء **مرفق لسلف إعداد المشروعات** من أجل تيسير الدور القيادي للمقترضين في إعداد المشروعات، ولتسريع الاستعداد للتنفيذ. وسوف يشمل ذلك آلية لتوفير مزيد من الدعم من أجل إعداد المشروعات واستهلالها وتنفيذها في البلدان منخفضة الدخل والأوضاع الأكثر هشاشة، سواءً من جانب الصندوق أو من الشركاء. وتحتاج تلك البلدان إلى مشاركة استباقية من الصندوق لضمان التصميم القوي للمشروعات الذي يستفيد من التدخلات السابقة دون إضافة أي تعقيدات، إلى جانب كفاءة عمليات التوريد وصرف الأموال والتنفيذ. وسيجري التماس الأموال لهذا المرفق من أجل توفير الدعم بصفة خاصة للأنشطة التي تساعد على بناء القدرات المؤسسية والإدارية للمشروعات في الأوضاع الهشة. وسوف يزيد ذلك من القدرة الاستيعابية وسيُيسر الاستثمارات الحاسمة لبناء القدرة على الصمود ومعالجة الأسباب الجذرية

[68] للاطلاع على تقييم بشأن فعالية القوائم المرجعية: L. R. Corral and N. McCarthy, *Organizational Efficiency or Bureaucratic Quagmire: Do Quality at Entry Assessments Improve Project Performance?* (واشنطن العاصمة: مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، 2017).

للهشاشة. وسيكون للشراكات الميدانية الأقوى مع الوكالات التقنية الأخرى، وبالأخص مع منظمة الأغذية والزراعة، دور مفيد أيضاً من خلال نشر المهارات التقنية العالية الجودة لدعم التنفيذ.

تعميم قضايا التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ

76- **سيُعزز الصندوق مكانته كوكالة رائدة في تعميم المواضيع الأربعة**[69]. ووضعت خطة عمل لتعميم قضايا المناخ والمساواة بين الجنسين والتغذية خلال فترة التجديد العاشر للموارد. وسيستمر تنفيذها في فترة التجديد الحادي عشر للموارد بعد إدخال بعض التحسينات عليها. وستوضع خطة عمل جديدة للشباب (انظر الجدول 2). وبالإضافة إلى ذلك، ستستفيد خطة تكامل أفقي من الصلات بين المواضيع الأربعة. وكثير من هذه الصلات مترسخ تماماً. ومن الضروري تمكين المرأة، خاصة الشابات، من أجل تحقيق نواتج تغذوية كافية للأطفال ومن أجل تحقيق إدارة أفضل للبيئة ومواردها في ظل ازدياد تأنيث الزراعة. وترسي النتائج التغذوية السليمة بدورها الأساس الحاسم لصحة الشباب ونموهم البدني والإدراكي، وبالتالي تعليمهم وفرص عملهم في المستقبل. وسوف تضع الإدارة خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد إطاراً محدداً للتعميم وتوجيهات عملية لفرق المشروعات من أجل تنفيذ ذلك الإطار.

الإطار 4

ربط التعميم بعمل الصندوق مع الشعوب الأصلية

سيشكِّل دور الشعوب الأصلية في إدارة النُظم الإيكولوجية وحماية التنوع البيولوجي ركيزة أساسية لنهج الصندوق في تعميم قضايا التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ.

وسوف يدعم الصندوق، من خلال مجتمعات الشعوب الأصلية ومنظماتها، نُظم الأغذية التقليدية، من أجل تحسين التغذية والتنوع البيولوجي. وبصفة خاصة فإن الصندوق يقدِّر ويدعم الدور الحيوي الذي تقوم به نساء الشعوب الأصلية في رعاية التنوع البيولوجي ونقل المعرفة والثقافة والوساطة من أجل إحلال السلام.

ويساهم تركيز الصندوق القوي على الشعوب الأصلية في تنفيذ إعلان كانكون بشأن تعميم حفظ التنوع البيولوجي واستخدامه المستدام من أجل تحقيق الرفاهية، وإعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الشعوب الأصلية، ويساعد على التحرك قدماً نحو الأخذ بالنُهج الانتقالية المطلوبة لضمان عدم تخلف أحد عن الركب.

77- **وسوف تُطبِّق الإدارة نُهجاً طموحة وقادرة على إحداث تحول.** وهذه النُهج التحويلية مطلوبة لمعالجة الأسباب الجذرية التي تولِّد المشاكل وتضاعفها. وتتطلب تلك النُهج مجموعة من التدخلات المنسقة والمتعددة القطاعات من أجل إحداث تغيير قوي ورفع سقف طموحات الصندوق وشركائه، وتوفير الابتكارات والدروس المستفادة من أجل الحافظة على النطاق الأوسع.

78- **وللشراكات دور هام في التعميم، وإن كان أكثر أهمية في التحول.** وسوف يسعى

[69] دعت الجمعية العامة، أثناء مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (مؤتمر ريو + 20)، كيانات الأمم المتحدة إلى "مواصلة تعزيز إدماج التنمية المستدامة في ولاياتها وبرامجها واستراتيجياتها وعمليات صنع القرار".يعني التعميم في الصندوق دمج المنظور المحدَّد لموضوع من المواضيع الشاملة في مفاهيم العمل السائدة والاستراتيجيات وخيارات تصميم المشروعات والعمليات كي تغدو القاعدة المتبعة وتحسّن فعالية العمليات الاستثمارية. والمداخل الرئيسية لتطبيق مبادئ التعميم هي التصميم، وإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، واستراتيجيات الاستهداف، وعمليات الاستعراض أثناء التنفيذ.

الصندوق إلى بناء شراكات أقوى في مجالات المعرفة والتمويل في كل مجالات التعميم. ونتيجة لزيادة تركيزه على التغذية، سيتخذ الصندوق دور القيادة في الحوكمة العالمية للتغذية، بما في ذلك رئاسته للجنة الأمم المتحدة الدائمة المعنية بالتغذية، وعضويته النشطة في لجنة الأمن الغذائي العالمي. ويدعم الصندوق مبادرات عالمية رئيسية، مثل مبادرة الأمن الغذائي والتغذوي في أفريقيا التي انطلقت خلال الدورة الرابعة لمؤتمر طوكيو الدولي المعني بالتنمية الأفريقية، ووسَّع بالفعل شراكته مع الأمم المتحدة في البلدان المشاركة في حركة تعزيز التغذية، ومع برنامج الزراعة من أجل التغذية والصحة التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. ويعمل الصندوق في تعاون وثيق مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة ووكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها في إطار فرقة العمل المشتركة بين الوكالات لدعم لجنة وضع المرأة، لا سيما في مواضيع من قبيل تمكين النساء الريفيات. ويعمل الصندوق مع اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيُّر المناخ، ويشارك عن كثب في عمليات منتدى الأمم المتحدة الدائم المعني بقضايا الشعوب الأصلية (انظر الإطار 4) وفريق الدعم المشترك بين الوكالات المعني بقضايا الشعوب الأصلية ومؤتمرات الأطراف في اتفاقية التنوع البيولوجي، من ضمن منتديات أخرى. وفيما يتعلق بالشباب، يشارك الصندوق بالفعل في عضوية شبكة النهوض بالشباب المشتركة بين الوكالات، والشراكة الدولية للتعاون في مجال عمالة الأطفال في الزراعة، ويشارك في مبادرة مجموعة العشرين بشأن تشغيل شباب الريف.

الجدول 1

تعميم قضايا التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ

مواضيع التعميم	الوضع الراهن والإجراءات الجارية	الإجراءات المقررة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد
التغذية (الهدف 2 للتنمية المستدامة)	• اعتماد خطة للعمل في عام 2015 • التعميم في 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفي ثلث المشروعات بحلول عام 2018 • بناء القدرة التنظيمية في الزراعة المراعية للتغذية • المشاركة في السياسات والدعوة والمعرفة من أجل التغذية	• استعراض منتصف المدة لخطة العمل في منتصف عام 2018 • زيادة النسبة المئوية للمشروعات المراعية للتغذية من 33 إلى 55 في المائة
المساواة بين الجنسين (الهدف 5 للتنمية المستدامة)	• اعتماد خطة للعمل في عام 2016 • تعميم 100 في المائة، واستهداف 15 في المائة من المشروعات التي تحدث تحولاً في المنظور الجنساني • قيادة تطوير نُهج ابتكارية، مثل نُظم التعلم العملي في مجال المساواة بين الجنسين، والمنهجيات الأسرية • الدعوة والشراكات وإدارة المعرفة	• زيادة النسبة المئوية المستهدفة للمشروعات التي تحدث تحولاً إلى 25 في المائة • زيادة النُهج التحويلية التي تعالج الأسباب الجذرية لانعدام المساواة بين الجنسين، وضمان سياسات وطنية داعمة • خطة جديدة للموارد البشرية من أجل الوصول إلى المستويات المستهدفة للمساواة بين الجنسين والتنوع
الشباب (الهدف 8 للتنمية المستدامة)	• الاعتراف بهذا الموضوع كأولوية في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025 • الدعم من خلال المِنح وبعض المشروعات الاستثمارية • بناء شبكة من الشركاء من أجل تشجيع الشباب	• وضع خطة عمل للشباب بحلول الفصل الثالث من عام 2018 • تعميم هذا الموضوع في 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية و50 في المائة من المشروعات

	على المشاركة. والاشتراك في عضوية شبكة النهوض بالشباب المشتركة بين الوكالات والشراكة الدولية للتعاون في مجال عمالة الأطفال في الزراعة • ليس موضوعاً من المواضيع المشمولة بالتعميم ولم توضع خطة عمل بشأنه	• تحديث المبادئ التوجيهية للاستهداف • التمييز بين النُهج المتبعة مع الشابات والنهج المتبعة مع الشباب • تعزيز قدرة الشباب على ريادة المشروعات وتوسيع فرص عملهم، وتطوير آليات تمويلية للشباب من خلال صندوق تمويل الاستثمار في مشروعات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة • ترسيخ دور الصندوق كقوة مؤثرة في الدفاع عن الشباب الريفيين وإنشاء مجلس استشاري للشباب • التركيز في تقرير التنمية الريفية لعام 2019 على الشباب والعمل في المناطق الريفية
المناخ (الهدف 13 للتنمية المستدامة)	• اعتماد خطة للعمل في عام 2014 • تعميم 100 في المائة بحلول عام 2018 • تنفيذ إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي وتحليل المخاطر المناخية • تعبئة الأموال المرتبطة بالمناخ/البيئة • الاستثمار في إدارة المخاطر، والتأمين، والاستعداد للكوارث • التوسع في الإدارة المستدامة للزراعة والأراضي والمياه • تنمية القدرات، والاتصالات، والمعرفة	• استراتيجية وخطة عمل جديدتان للمناخ والبيئة • زيادة التركيز على البيئة وحلول التكيُّف والتخفيف المفيدة لجميع الأطراف • زيادة تعبئة الموارد من خلال الصندوق الأخضر للمناخ، ومرفق البيئة العالمية، ونافذة المساهمات التكميلية غير المقيَّدة لمواجهة تأثيرات تغيُّر المناخ • دعم تنفيذ أهداف المساهمات المحددة وطنياً • إنشاء مرفق المساعدة التقنية في إطار المرحلة الثانية لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة
التكامل الأفقي	• حسب مقتضى الحال	• وضع إطار للتعميم وإصدار توجيهات عملية أفضل لفرق المشروعات

أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية

79- **سيسعى الصندوق إلى توسع أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية.** ولا يمكن للمشروعات وحدها أن تحدث تحولاً ريفياً شاملاً ومستداماً. ومن الأساسي الانخراط في السياسات على المستوى القطري ودعم ذلك من خلال إدارة المعرفة والشراكات. ويشكِّل الانخراط العالمي والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي أيضاً بصورة متزايدة صميم عمل الصندوق كطريقة لتعظيم الأثر. وسوف يدعم الاستثمار في التواصل الاستراتيجي جميع أنشطة الصندوق الإقراضية وغير الإقراضية.

80- **وسوف تشكل المشاركة في السياسات على المستوى القطري همزة وصل بين العمل الإقراضي وغير الإقراضي من أجل توسيع الأثر الإنمائي.** وسوف تمكِّن زيادة قدرة الصندوق الموجهة نحو الخارج من تحقيق انخراط سياساتي واسع على المستوى القطري والمساهمة بدور أقوى في تعزيز أُطر الاستراتيجيات والسياسات الوطنية. ويجري أيضاً بشكل متزايد تعميم أهداف السياسات في الإقراض، وهو ما يدعم الحكومات في التصدي مباشرة لقضايا السياسات أثناء تنفذ المشروعات[70]. وسوف تستخدم استنتاجات تقرير التوليفة التقييمية بشأن مشاركة الصندوق في حوار السياسات على المستوى القطري لتعزيز العمل في هذا

[70] يتبيَّن من بيانات المعونة (2015) أن الحكومات صنَّفت الصندوق باعتباره أحد الشركاء الأكثر نفعاً في تنفيذ الإصلاحات.

المجال خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وسوف يسعى الصندوق أيضاً خلال فترة التجديد الحادي عشر إلى دمج التوصيات والمنتجات السياساتية التي طرحتها لجنة الأمن الغذائي العالمي في استراتيجيته القطرية ونشر وتطبيق مشورة السياسات المقدَّمة من لجنة الأمن الغذائي العالمي[71] كجزء من الانخراط السياساتي على المستوى القطري.

81- **وسيجري تحديث استراتيجية الصندوق بشأن إدارة المعرفة من أجل تعزيز قدرته على توليد المعرفة وإدارتها واستخدامها وتقاسمها على كافة المستويات.** وسوف يتطلب ذلك نهجاً متكاملاً حيال إدارة المعرفة في المنظمة بأسرها، على أن يجمع ذلك النهج بين مخرجات نُظم التقييم الذاتي وتقييمات الأثر في الصندوق وبين البحث والاستثمار في المنتجات المعرفية الرئيسية. وانطلاقاً من المجموعة الحالية من المنتجات المعرفية، مثل "المذكرات المتعلقة بكفية أداء الأعمال"، ومجموعات الأدوات، ستركز المعرفة في الصندوق على الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات وتنفيذها، والانخراط السياساتي على المستويين القطري والعالمي، والمساهمة في النُهج القائمة على الأدلة.

82- **وستكون للشراكات أهمية حاسمة في تمكين الصندوق من تعزيز أوجه التآزر بين مصادره الخاصة وسائر المصادر فيما يتعلق بالتمويل والمعرفة والخبرة الفنية (انظر الإطار 5).** وتتباين الشراكات على المستوى القطري كماً ونوعاً فيما بين البلدان. ويمكن القيام بالمزيد لضمان مشاركة الصندوق بفعالية مع الآخرين على المستوى القطري لتوسيع نطاق الدور الابتكاري والتحفيزي الذي يقوم به. وسوف يتطلب النجاح ترتيب الأولويات والانتقائية في التشارك وتعزيز دور الصندوق كميسِّر للشراكات مع أصحاب المصلحة المتعددين. وتُعزز الشراكات في مجال المعرفة على المستوى القطري بدرجة كبيرة الانخراط السياساتي، وبناء القدرات، وتقاسم أفضل الممارسات، ونوعية العمليات وأثرها. وتتيح هذه الشراكات أيضاً للصندوق تطوير وعرض الابتكارات وتجارب المشروعات الناجحة التي يمكن للآخرين تكرارها (أو المشاركة في تمويلها) بعد ذلك. وتسارعت وتيرة مشاركة الصندوق في مجموعات العمل القطاعية وتعمَّقت تلك المشاركة في ظل تطبيق اللامركزية، ويوفِّر الصندوق القيادة في المناقشات بشأن سياسة التنمية الريفية الوطنية في عدد متزايد من البلدان. ويتيح ذلك فرصاً لضمان إدراج الاحتياجات والمصالح الخاصة بأصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الفقراء في جدول أعمال السياسات المحلية والوطنية. وسوف يسعى الصندوق أيضاً إلى تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في رصد نتائج المشروعات والإبلاغ عنها، وفي تعزيز الشفافية الحكومية والمساءلة المحلية.

83- **وسوف يكون للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي دور بارز في تيسير تدفقات أكثر دينامية للمعارف بين الدول الأعضاء النامية.** وتطوَّر التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، منذ أصبح أولوية في إطار التجديد العاشر للموارد، من سلسلة من الأنشطة المخصصة إلى أنشطة تعتمد على نهج

[71] على سبيل المثال: الخطوط التوجيهية الطوعية بشأن الحوكمة المسؤولية لحيازة الأراضي ومصايد الأسماك والغابات في سياق الأمن الغذائي الوطني (روما: منظمة الأغذية والزراعة، 2012)؛ ولجنة الأمن الغذائي العالمي، مبادئ الاستثمارات المسؤولة في الزراعة ونُظم الأغذية (لجنة الأمن الغذائي العالمي: روما، 2014)؛ وإطار العمل من أجل الأمن الغذائي والتغذية في الأزمات الممتدة (لجنة الأمن الغذائي العالمي: روما، 2015)؛ والإطار الاستراتيجي العالمي للأمن الغذائي والتغذية (لجنة الأمن الغذائي العالمي: روما، 2016).

مؤسسي واحد[72]. وسوف تبدأ الإدارة في تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي كجزء لا يتجزأ من نموذج عمل الصندوق. وسوف يتطلب ذلك تعميم التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة، وإنشاء بوابة شبكية للحلول الريفية من أجل أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتيسير الصلات (بين الحكومات، والمجتمعات المحلية، والأعمال) واستطلاع الشراكات مع المؤسسات المالية في بلدان الجنوب، وتيسير الفرص أمام البلدان متوسطة الدخل لتمويل التدخلات الإنمائية في البلدان الأخرى، مع التركيز بصفة خاصة على تشغيل الشباب. ويقوم الصندوق، في إطار سعيه إلى تنفيذ هذه الأنشطة، بإجراء حوار مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومع سائر الشركاء في الأمم المتحدة، ويعمل مع الدول الأعضاء لتعبئة الموارد من أجل إنشاء مرفق لتمويل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وفي حين أن هذا التعاون سيكون عنصراً هاماً من عناصر انخراط الصندوق في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا المهتمة باستيعاب المعرفة المتولدة في بلدان الجنوب، ستكون البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا المستفيد الرئيسي من جدول الأعمال المذكور.

الإطار 5

الاستفادة من الشراكات من أجل الأثر القطري والتأثير العالمي

سيُنفذ الصندوق خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد مجموعة شاملة من التدابير لدعم بناء الشراكات. وسوف تشكل الشراكات الاستراتيجية حجر زاوية لعمليات الصندوق، وسيكون التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في مجال البرمجة القطرية وتنفيذ المشروعات أمر شائعاً. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيقوم الصندوق بما يلي:

على المستوى القطري:

- الاستفادة بشكل أفضل من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كأداة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة ورصد الشراكات لدعم استراتيجيات البلدان بشأن أهداف التنمية المستدامة.
- تعبئة التمويل المشترك المحلي والدولي من المصادر العامة والخاصة لصالح البلدان ذات الأولوية (مثل البلدان التي تعاني من الأوضاع الأكثر هشاشة) والمواضيع ذات الأولوية (مثل المناخ وتشغيل الشباب).
- توسيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمنتجين وأنشطة سلاسل القيمة من أجل تحسين مشاركة القطاع الخاص المحلي بوسائل تشمل أدوات جديدة مثل الصندوق المقترح للاستثمار في مشروعات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- حشد الشراكات من أجل المعرفة والمشاركة في السياسات لتحسين أوجه التآزر بين العمل الإقراضي وغير الإقراضي للصندوق وإيجاد حلول مناسبة لكل بلد.
- تعزيز دور المجتمع المدني في رصد نتائج المشروعات والإبلاغ عنها، وتعزيز الشفافية الحكومية والمساءلة المحلية.
- متابعة أنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي من خلال ما يلي: (1) تعميم التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ (2) إنشاء بوابة للحلول الريفية؛

[72] نهج الصندوق إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (EB 2016/119/R.6).

(3) استكشاف وسائل إضافية لجمع الأموال وإنشاء صندوق استئماني متعدد المانحين؛ (4) تيسير الاستثمارات التشغيلية.

- التخطيط المنهجي ورصد تعاون الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها.
- زيادة القدرة الموجهة إلى الخارج وتكييف دور مديري البرامج القطرية لإعطاء الأولوية للشراكات.

على المستوى العالمي:

- تحديد خطة مؤسسية مدتها ثلاث سنوات للمشاركة في السياسات العالمية ذات الأولوية من أجل زيادة التأثير العالمي للصندوق، وتوسيع جهوده في مجال الدعوة، وتسليط مزيد من الأضواء عليه.
- إعلاء صوت المجتمع المدني في الساحة العالمية وتعزيز مشاركة الصندوق في المنتديات والشبكات التي يمسك بزمامها القطاع الخاص.

على المستوى المؤسسي:

- استكشاف أوجه التآزر مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومع الشركاء الإنمائيين الآخرين على المستوى القطري في أماكن العمل والأمن والشؤون الإدارية.

84- **ويعزز الجمع بين العمل الإقراضي وغير الإقراضي في بلدان بعينها ملاءمة الصندوق للسياق القطري.** وينطبق الإطار الاستراتيجي للصندوق وسياساته التشغيلية على كل البلدان النامية بغض النظر عن مستوى دخلها وملامحها الجغرافية أو درجة هشاشتها. ويموِّل الصندوق مشروعات تركز على الزراعة والتنمية الريفية في كل السياقات القطرية، بينما يُطبق نُهج الاستهداف التي تضع النساء والرجال الريفيين الفقراء في صميم تدخلاته. بيد أنه لا بد من الاعتراف بالتباين الكبير في احتياجات البلدان وظروفها. وتتميَّز البلدان منخفضة الدخل بتفشي الفقر فيها، بينما توجد جيوب للفقر في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا؛ ولذلك، تتباين بشدة الظروف والاحتياجات القطرية وكذلك قدرة تلك البلدان على تمويل جهودها الإنمائية. وفي ظل هذا التنوع، هناك مجموعات رئيسية أو فرعية من البلدان التي تشترك في نفس الخصائص، سواءً أكانت محددة بمستوى دخلها (البلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا)، أو درجة هشاشتها (الأوضاع الأكثر هشاشة) أو ملامحها الجغرافية (الدول الجزرية الصغيرة النامية). ويميِّز الصندوق بين عمله في تلك المجموعات من البلدان من خلال توليفة دينامية من التمويل والمعرفة وأدوات السياسات التي يوفرها. وتيسِّر أيضاً تباين النُهج المتبعة في الشراكات تصميم الدعم الذي يناسب العملاء في الظروف المتنوعة (انظر الجدول 2).

85- **وتقدِّر البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا تقديراً كبيراً معرفة الصندوق بالفقر الريفي، وخبرته في تصميم المشروعات والإشراف عليها ودعم تنفيذها، وما يستخدمه من أدوات وسياسات في الزراعة وتنمية القطاع الريفي.** وغالباً ما تنظر البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا إلى الصندوق باعتباره شريكاً يتيح لها نُهجاً ابتكارية وخبرات من البلدان الأخرى التي يمكن أن تستفيد منها في وضع سياساتها واستراتيجياتها الوطنية وتحقيق أهدافها. ولذلك يمكن لهذه الخدمات ولتلك المشاركة غير الإقراضية التي يقدمها الصندوق في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا (وفي بعض البلدان متوسطة الدخل من

الشريحة الدنيا) أن تشكِّل أهم عناصر القيمة المضافة من الصندوق. ويساهم هذا النهج في زيادة توسيع النطاق لأنه يتيح للبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا تعميم النُهج المجرَّبة والمؤكدة في مشروعات الصندوق لاستخدامها في برامج حكوماتها وسياساتها. وفي حين أن التمويل المقدَّم من الصندوق وما يتمتع به من قدرة على تجميع التمويل من المصادر الأخرى يحظى بتقدير حكومات البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، يكمن التحدي في تجاوز البرامج القطرية المدفوعة بالمشروعات وزيادة استخدام وسائل من قبيل المساعدة التقنية المستردة التكلفة، مع الحرص في الوقت نفسه على أن تعود مشاركة الصندوق بالخير على فقراء الريف في المقام الأول.

86- **ويمثل وضع الصندوق كشريك طويل الأجل يمكن التعويل عليه وقادر على تجميع الموارد المالية وإيصالها من أجل التنمية الريفية والزراعية محور انخراط الصندوق وقيمته المضافة في البلدان منخفضة الدخل والبدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا.** وتواجه البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا أكبر التحديات في تمويل التنمية. ومع ذلك، ستعود أيضاً علاقات التآزر المحسَّنة بين الأنشطة الإقراضية غير الإقراضية بالنفع على البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا باعتبارها طريقة لتعزيز البيئة التي تمكِّن من تحقيق أهداف المشروعات.

87- **ويتحدَّد انخراط الصندوق في الأوضاع الأكثر هشاشة تبعاً لكل بلد على حدة وفقاً للمبادئ التوجيهية للاستراتيجية المعتمدة في ديسمبر/كانون الأول 2016**[73]. وسوف يساهم الجمع بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية في الأوضاع الأكثر هشاشة في بناء القدرة الاستيعابية، والتسلسل الدقيق للمساعدة التقنية مع الاستثمارات الموجَّهة، وضمان التنسيق بين المعونة الإنسانية القصيرة الأجل والدعم الإنمائي الطويل الأجل في البلدان المتأثرة بالأزمات. ويستفاد من المزايا النسبية للصندوق، لا سيما في مجال تمكين المرأة والعمل مع الفئات الضعيفة أو المهمشة، والنُهج المجتمعية، بما في ذلك حوكمة الموارد الطبيعية على المستوى المجتمعي، بطرق تناسب كل بلد على حدة. ويمكن بذلك مكافحة التهميش وإتاحة فرص مثمرة والمساهمة في بناء السلام وبناء الدول. وينصب التركيز بصفة خاصة في الأوضاع الأشد هشاشة على إدارة المخاطر وبناء القدرة على الصمود، ومعالجة الأسباب الجذرية، وبناء المؤسسات، وبناء الثقة، وتحقيق التماسك الاجتماعي. وتقيَّم أيضاً التوليفة المناسبة من الشراكات الاستراتيجية والتكميلية الحاسمة للأداء ومواصلة العمل في الأوضاع الهشة، تبعاً لكل بلد على حدة.

88- **وسوف ييسِّر تحقيق اللامركزية وتقريب المسافات تعميق الفهم بسياق الهشاشة.** ويؤيد التحليل الأقوى تحديد استجابات البرامج القطرية الملائمة المسترشدة بأفضل الممارسات والأُطر الدولية، مثل إطار عمل لجنة الأمن الغذائي العالمي في حالات الأزمات الممتدة. وعقب الموافقة على استراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الانخراط في الأوضاع الهشة، يجري تحديد المبادئ التوجيهية والإجراءات اللازمة لتفعيل الاستراتيجية وسيجري تنفيذها خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد. ويمكن أيضاً تطبيق هذه المبادئ التوجيهية والنُهج في البلدان التي لا تندرج ضمن المجموعة الفرعية للبلدان التي تعاني أشد الأوضاع هشاشة، ولكنها رغم

[73] استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة (EB 2016/119/R.4). وتتفق هذه الاستراتيجية مع مبادئ الخطة الجديدة للانخراط في مساعدة الدول الهشة في إطار الحوار الدولي بشأن بناء السلام وبناء الدول، وإعلان استكهولم بشأن معالجة الهشاشة وبناء السلام في عالم متغيِّر، وإطار عمل لجنة الأمن الغذائي العالمي بشأن الأمن الغذائي والتغذية في ظل الأزمات الممتدة.

ذلك تتأثر بالهشاشة على المستوى الوطني أو دون الوطني، أو في المناطق الريفية المهمشة التي عادة ما يعمل فيها الصندوق[74].

89- **ودعا مؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني إلى زيادة التعاون بين الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية.** وفيما يلي بعض الطرق التي يستجيب بها الصندوق:

(أ) الاستثمارات في بناء القدرة على الصمود والحد من مخاطر الكوارث، لا سيما من خلال الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، وتعميم الاعتبارات المناخية والتدخلات التي تساعد على التكيُّف مع تغيُّر المناخ، وتعزيز النُهج المراعية للتغذية، وتحسين إدارة المخاطر؛

(ب) إطلاق مرفق اللاجئين والمهاجرين والتهجير القسري والاستقرار الريفي لمعالجة الأبعاد الريفية للتهجير القسري ولتعزيز الاستقرار. ويجري إعداد أنشطة في الأردن والعراق ولبنان والنيجر والصومال والسودان بالتنسيق مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمات غير الحكومية المحلية؛

(ج) استضافة منصة إدارة المخاطر الزراعية، وهو مبادرة مشتركة بين مجموعة الثمانية ومجموعة العشرين، وتدعم هذه المبادرة الحكومات في ثمانية بلدان أفريقية لدمج إدارة المخاطر الزراعية في الخطط والسياسات الوطنية، كما دعمت إنشاء المرفق الأفريقي لمواجهة المخاطر، وهو وكالة متخصصة تابعة للاتحاد الأفريقي تساعد الدول الأعضاء على تحسين قدراتها من أجل النهوض بالتخطيط والتأهب للظواهر الجوية الشديدة والكوارث الطبيعية والتصدي لها من خلال تجميع المخاطر ونقلها؛

(د) إدخال مؤشر الضعف الخاص بالصندوق من أجل زيادة استجابة مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للهشاشة والصدمات على المستوى القطري، ويمكِّن ذلك الصندوق من الاستجابة بمزيد من الفعالية وقت الحاجة؛

(هـ) استكشاف فرص المشاركة في مبادرة طريقة العمل الجديدة من أجل تحسين التسلسل وترتيب مستويات التدخلات الإنمائية التي يضطلع بها الصندوق ودمجها مع التدخلات الإنسانية التي يقدمها الشركاء، بما يشمل الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، انطلاقاً من الإطار المشترك لتعزيز القدرة على الصمود من أجل الأمن الغذائي والتغذية (2015).

90- **ولمواصلة تصميم نُهج تشغيلية تناسب الظروف القطرية، ستُعد الإدارة مقترحات لتجريب منتجات جديدة.** وسوف يشمل ذلك **الإقراض المستند إلى النتائج** الذي يربط بين صرف الأموال وتحقيق نتائج محددة مسبقاً، **ومنتجات إدارة المخاطر** التي تمكِّن المقترضين من التحوط من مخاطر السوق، وخيارات من قبيل **الإقراض بالعملة المحلية**، ويحد ذلك كثيراً من المخاطر التي يواجهها المقترضون.

[74] أسوة بالشركاء الدوليين (انظر على سبيل المثال منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي *States of Fragility 2016- Understanding Violence* [منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2016])، يعترف الصندوق حالياً بأن الهشاشة متعددة الأبعاد ولا توجد حدود واضحة بين الهش وغير الهش، ويعترف بأن الأوضاع الهشة يمكن أن تكون على المستوى الوطني أو دون الوطني أو الإقليمي.

91- **تمثل المِنح أداة فعالة لتعميق تعاون الصندوق في الأنشطة غير الإقراضية.** وسيستمر من الآن فصاعداً التركيز على الصلات بين برنامج المِنح والعمليات الإقراضية للصندوق باستخدام المِنح للابتكار في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولإرساء شراكات من أجل بناء القدرات وتوليد المعرفة على المستوى القطري حسب ما أوصى به مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويوسِّع الصندوق حافظة شراكاته مع مراكز الامتياز في جميع أنحاء العالم بينما يدعم أيضاً مجموعة مختارة من شركاء المِنح الاستراتيجيين[75]. وحسب ما تنص عليه سياسة المِنح في الصندوق، سيستمر تخصيص 5 في المائة من إجمالي برنامج القروض والمِنح للمِنح العالمية والإقليمية، و1.5 في المائة للمِنح القطرية.

الجدول 2

تعزيز ملاءمة الصندوق للسياق القطري

نموذج العمل	البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا	البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا	الأوضاع الأكثر هشاشة	الدول الجزرية الصغيرة النامية
تعبئة الموارد	• التركيز على التمويل المشترك الدولي	• التركيز على زيادة التمويل المشترك المحلي؛	• التركيز على التمويل المشترك الدولي؛ • زيادة تعبئة الأموال المتممة؛	• زيادة تعبئة الأموال المتممة للتغلب على التحديات المميزة؛ • تجميع التمويل مع الشركاء من أجل زيادة الكفاءة؛
تخصيص الموارد	• 90 في المائة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية؛ • في الأساس ضمن إطار القدرة على تحمل الديون، أو بشروط تيسيرية للغاية، أو بشروط مختلطة؛ • قروض الشركاء الميسَّرة تمكِّن من الرفع المالي من أجل الإقراض بشروط تيسيرية للغاية؛ • المرونة في الانتقائية القطرية للبلدان منخفضة الدخل؛	• نسبة تصل إلى 10 في المائة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية؛ • شروط عادية في الأساس؛ • الجهات الرئيسية المتلقية للموارد المقترضة؛ • استهداف جيوب الفقر والفئات الضعيفة؛	• 25-30 في المائة من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية؛ • إدخال مؤشر الضعف الخاص بالصندوق يجعل مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أكثر مراعاة للهشاشة؛ • وضع حدود عليا للمخصصات في حالة وجود مشاكل تتعلق بالقدرة الاستيعابية؛	• زيادة الحد الأدنى لمخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء؛ • زيادة تعزيز المخصصات عن طريق إدخال مؤشر الضعف الخاص بالصندوق؛ • شروط تيسيرية للغاية بغض النظر عن فئة الدخل؛
استخدام الموارد	• زيادة دعم إعداد/استهلال المشروعات؛ • المستفيدون من التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ • الشراكات مع المؤسسات المالية الدولية/المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف لتعبئة التمويل المشترك وتوسيع الأثر؛	• الأنشطة غير الإقراضية أساسية للبرنامج القطري؛ • التركيز على التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ • منتجات رائدة لتجريب الإقراض المستند إلى النتائج، وإدارة المخاطر؛ • المساعدة التقنية المستردة التكلفة؛ • الابتكار وتوسيع النطاق الذي تمسك بزمامه الحكومات؛ • الشراكات من أجل زيادة جودة الحلول المعرفية والانخراط في السياسات؛	• اتباع المبادئ التوجيهية للاستراتيجية المتعلقة بالأوضاع الأكثر هشاشة – القدرة على الصمود، والأسباب الجذرية، والمؤسسات، والمساواة بين الجنسين، والفئات الضعيفة/المهمَّشة، والمرونة؛ • الشراكات الاستراتيجية والتكميلية مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وفرق الأمم المتحدة القطرية، والمجتمع المدني، من أجل بناء القدرة على الصمود وزيادة القدرات؛ • الانخراط في مبادرة طريقة العمل الجديدة؛ • زيادة دعم إعداد/استهلال المشروعات؛	• دعم تنفيذ مسار ساموا؛ • التركيز على القدرة على مواجهة تغيُّر المناخ والوصول إلى الأسواق؛

[75] ترد في سياسة المِنح في الصندوق معايير تحديد شركاء المِنح الاستراتيجيين. وتم تحديد الائتلاف الدولي المعني بالأراضي، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، ولجنة الأمم المتحدة الدائمة المعنية بالتغذية، والمنتدى العالمي للمانحين من أجل التنمية الزراعية كشركاء استراتيجيين في المنح في عام 2018.

المشاركة على الصعيد العالمي

92- **يعمل الصندوق بشكل متزايد على المستوى العالمي لتعزيز نواتج السياسات التي تدفع قدماً بالتحول الريفي المستدام والشامل.** وساهمت المشاركة الفعالة من الصندوق في حوار السياسات على الصعيد العالمي في صياغة خطة عام 2030. ويدعم الصندوق أيضاً العمليات الرئيسية الأخرى، بما فيها مجموعة العشرين ومجموعة الدول السبع، مساهماً بذلك في المناقشات التي دارت مؤخراً حول تشغيل الشباب، والهجرة، والإدماج المالي، وإدارة المخاطر الزراعية. وتتبع فعالية الصندوق وقيمته المضافة في العمل على الصعيد العالمي من عملياته ومن شراكاته – لا سيما مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها. ويقوم الصندوق من خلال مشاركته العالمية بإيصال أصوات أصحاب الحيازات الصغيرة والنساء والشباب ومنظمات المزارعين ومنظمات الشعوب الأصلية إلى جدول الأعمال العالمي. ويحقق الصندوق أيضاً أثراً على صعيد السياسات ويعلي راية الدفاع عن القضايا الرئيسية عن طريق استضافة شراكات ومنتديات متعددة أصحاب المصلحة وقيادتها وتمويلها والمشاركة فيها. ويشمل ذلك منتديات، مثل منتدى الشعوب الأصلية في الصندوق، ومنتدى المزارعين، ومنصات ومرافق من قبيل مرفق تمويل التحويلات المالية، ومرفق إدارة مخاطر الطقس، ومنصة إدارة المخاطر الزراعية. ويمكن للمشاركة على الصعيد العالمي عندما تقترن باتصالات استراتيجية دينامية أن تتيح فرصاً قيمة لتسليط الضوء على عمل الصندوق وما يحققه من نتائج، بما يشمل مساهمته في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

93- **وسوف يستمر الصندوق في تحديد أولويات مؤسسية للمشاركة في السياسات الدولية واستراتيجيات للمشاركات ذات الأولوية لفترة ثلاث سنوات.** وسوف يزيد الصندوق من مشاركته في أولويات التعميم خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد وغير ذلك من المواضيع التي يمكن للصندوق أن يضيف قيمة فيها، بما في ذلك حيازة الأراضي، والشعوب الأصلية، ومنظمات المزارعين، والهجرة، والإدماج المالي، وتشغيل الشباب. وسوف يضطلع الصندوق بمزيد من العمل المشترك مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها ومع منظومة الأمم المتحدة بأسرها من أجل الدعوة إلى معالجة القضايا المشتركة وتعزيز مساهمات لجنة الأمن الغذائي العالمي. وسوف يعمل أيضاً مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية في الوقت الذي سيسعى فيه إلى العمل مع سائر الجهات الفاعلة والشبكات الرئيسية، بما فيها المنظمات غير الحكومية الدولية/منظمات المجتمع المدني، والمنتديات التي يقودها القطاع الخاص، والمؤسسات الإقليمية الرفيعة المستوى[76]. وسوف يشارك بدور أشمل وأكثر منهجية في منصات الأمم المتحدة وسيساهم فيها. وسيشارك في مجلس الرؤساء التنفيذيين وفي اللجنتين الرفيعتي المستوى المعنيتين بالبرامج والإدارة، ويشارك بدور نشط في المنتديات الإقليمية للمساهمة في الحوار بشأن تنفيذ خطة عام 2030 على المستويين القطري والإقليمي وكذلك في المنتدى السياسي الرفيع المستوى للمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

[76] بما في ذلك عمله في آسيا مع رابطة جنوب آسيا للتعاون الإقليمي ورابطة أمم جنوب شرق آسيا (آسيان)، وفي أفريقيا مع الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا وتحالف الثورة الخضراء في أفريقيا، وفي منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي مع السوق الجنوبية المشتركة (ميركوسور) واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والكاريبي، وفي إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا مع المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة.

دال – تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية – اعتناق ثقافة قوامها النتائج والابتكار

94- **تتطلب الاستجابة لمتطلبات خطة عام 2030 ثقافة قوامها النتائج تُحفز الابتكار وتثبت القيمة مقابل المال في الصندوق، وتجعله أكثر مساءلة أمام دافعي الضرائب.** وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيجري تعزيز هذه الثقافة من خلال التنفيذ الكامل لإطار الفعالية الإنمائية. ووافق المجلس على هذا الإطار في عام 2016 لتيسير اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة ولضمان ملاءمة الأنشطة الممولة من الصندوق وشمولها ونجاحها وفعاليتها من حيث التكلفة. ويشمل إطار الفعالية الإنمائية مجموعة من النُظم والأدوات والعمليات التي يُعزز كل منها الآخر من أجل تعزيز قدرة الصندوق وقدرة دوله الأعضاء على الإدارة من أجل تحقيق النتائج.

95- **وفيما يلي سلسلة من الإجراءات المتخذة ضمن إطار الفعالية الإنمائية لتحويل الصندوق من قياس النتائج إلى الإدارة القائمة على النتائج.**

(أ) **قدرات ونُظم للإدارة من أجل تحقيق النتائج.** تشمل أهم المعالم الرئيسية التي سيجري تحقيقها في إطار الاستعداد للتجديد الحادي عشر للموارد وأثناءه ما يلي: (1) نشر **نظام إدارة النتائج التشغيلية** الذي يشمل جميع العناصر الرئيسية لنهج الصندوق وإجراءاته، ونُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إدارة النتائج؛ (2) إطلاق **بوابة زبائن الصندوق** التي تمكِّن الصندوق من أن يتخذ مكانته كواحد من المؤسسات المالية الدولية القليلة التي تقدِّم بوابة مالية متكاملة بحق على الإنترنت؛ (3) إطلاق أول إطار عالمي على الإطلاق لإصدار الشهادات الخاصة **بالرصد والتقييم** في القطاع الريفي من خلال مراكز التعلم الخاصة بالتقييم والنتائج[77]؛ (4) إدخال إطار اعتماد إلزامي للخبراء الاستشاريين في مجال الإدارة المالية والتوريد لتعزيز **المهارات الائتمانية** وجودة الدعم المقدَّم إلى الأفرقة القطرية.

(ب) **التقييم.** يُمثل التقييم الذاتي القوي حجر زاوية للثقافة القائمة على النتائج. ويجري تعزيز عملية التقييم الذاتي داخل الصندوق من أجل التأكد من أن البيانات الآنية ذات النوعية الجيدة والدروس المستفادة تصب في صياغة الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات وتنفيذها، وصنع القرارات والمشاركة في السياسات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وسيجري إيلاء اهتمام خاص لبناء المعرفة بشأن مواضيع التعميم المتعلقة بالمناخ والمساواة بين الجنسين والتغذية والشباب، والصلة بينها وبين زراعة الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية.

(ج) **تقييم الأثر.** الصندوق هو المؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تقيس أثر عملياتها بصورة منهجية. ويتبيَّن من الأدلة أن تحسين تقييم الأثر يساهم في تحقيق نواتج إنمائية أفضل[78]. وانطلاقاً من

---

[77] الوثيقة EB 2016/LOT/G.1. مِنحة بموجب نافذة المِنح العالمية/الإقليمية مقدَّمة إلى مركز البحوث والتعليم في المجال الاقتصادي (Centro de Investigación y Docencia Económicas) لإطار التدريب وإصدار شهادات التصديق العالمية للرصد والتقييم وتقدير الأثر في التنمية الريفية.

[78] Ariana Legovini, Vincenzo Di Maro and Caio Piza, *Impact Evaluation Helps Deliver Development Projects* (تقييم الأثر يساعد على إيصال المشروعات الإنمائية)، ورقة عمل بحوث السياسات رقم WPS 7157، سلسلة تقييمات الأثر (واشنطن العاصمة: البنك الدولي، 2015):

مبادرة تقييم الأثر خلال فترتي التجديدين التاسع والعاشر لموارد الصندوق، سيجري تعزيز جهود الصندوق لقياس أثر عملياته قياساً منهجياً في فترة التجديد الحادي عشر. وتماشياً مع إطار الفعالية الإنمائية، سيتم إجراء تقييمات دقيقة للأثر في نحو 15 في المائة من المشروعات التي تمثل الحافظة الإجمالية ويمكن استخدامها لاستقراء نتائج الحافظة. وسوف تستخدم أيضاً تلك التقييمات لأغراض المساءلة والتعلم، وتقييم القيمة مقابل المال، وكجزء من جهود الصندوق الرامية إلى نشر نتائجه. وبالاقتران مع جهود الاتصالات الاستراتيجية الشاملة، ستساهم التقييمات في إبراز صورة المنظمة.

(د) **الشفافية**. تُشكِّل الشفافية الأساس للمساءلة، وتهيئ حوافز تشجِّع على تحسين البيانات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وزيادة دقة الرصد، وتحسين الامتثال، وتحسين النتائج والأثر. وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، سيتبنى الصندوق مبدأ الشفافية الاستباقية وسيُنفذ خطة عمل الشفافية والانفتاح على نطاق المنظمة[79]. ويشمل ذلك ما يلي: (1) إتاحة خرائط تفاعلية عن جميع عمليات الصندوق على شبكة الإنترنت، وبيانات آنية عن أداء عملياته ونتائجها؛ (2) الامتثال تماماً للمبادرة الدولية للشفافية في المعونة (التي يشترك الصندوق في عضويتها) عن طريق الكشف عن الالتزامات والمصروفات كل ثلاثة أشهر، وتعزيز الشفافية على المستوى القطري عن طريق تشجيع الحكومات والشركاء المنفذين على نشر البيانات المالية وبيانات النتائج الخاصة بالمشروعات التي يدعمها الصندوق؛ (3) نشر جميع تقارير إنجاز المشروعات وتقارير مراجعة المشروعات؛ (4) زيادة الشفافية بشأن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وشروط إقراض المقترضين ومنتجات الصندوق وأسعار قروضه؛ (5) تزويد الأعضاء بمعلومات أكثر انتظاماً عن التدليس والفساد؛ (6) تجديد إطار الصندوق بشأن تعليقات العملاء والإفصاح بشفافية عن الاستجابات؛ (7) إطلاع الجمهور على المعلومات المتعلقة بسياسة السفر في الصندوق.

(هـ) **منصة إيصال الخدمات**. يحتاج الصندوق إلى منصة فعالة ومتسمة بالكفاءة لإيصال الخدمات توفِّر أيضاً إطاراً قوياً للضمانات والرقابة كي يتمكن من تحقيق النتائج والابتكار وتعميم قضايا التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ بفعالية، وتحقيق القيمة مقابل المال، وذلك كله من خلال هيكل يتسم بقدر أكبر من اللامركزية. وتشمل التحسينات التي سيجري الاضطلاع بها خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد ما يلي:

- **هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** سيجري تعميم أحدث نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز قدرة الصندوق وقدرة البلدان على تحسين القياس والرصد والإدارة من أجل تحقيق النتائج. وتيسيراً لتطبيق اللامركزية، سيجري تعزيز إمكانية وصول موظفي المكاتب القطرية إلى نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المؤسسية، بما في ذلك وصولهم إلى التطبيقات المالية وتطبيقات الموارد البشرية، وسينصب التركيز على ضمان تهيئة بيئة آمنة تماماً لتكنولوجيا المعلومات؛

---

http://documents.worldbank.org/curated/en/676351468320935363/Impact-evaluation-helps-deliver-development-projects.

[79] بالصيغة التي استعرضها المجلس التنفيذي للصندوق في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2017.

- **الإدارة المالية.** سيواصل الصندوق بناء القدرات في مجال الإدارة المالية للمشروعات، وتوفير الدعم لتصميم المشروعات وتنفيذها. وسيقوم الصندوق في الوقت الذي ينتقل فيه إلى ترتيبات التمويل الابتكارية، ببناء قدرته على تحليل المخاطر وإدارة تلك الموارد. وسيستمر تعزيز أُطر الرقابة الداخلية لضمان قوة نظام الرقابة الداخلية وكفاءته وفقاً للمعايير المتبعة في هذا المجال ومتطلبات المحاسبة والإبلاغ المتطورة؛
- **إدارة الموارد البشرية.** سينصب تركيز إدارة الموارد البشرية خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد على اللامركزية ودعم المكاتب القطرية، مع الحرص في الوقت ذاته على أن يكون الصندوق قادراً على الوفاء بأولوياته البرنامجية. وسيكون نقل مزيد من وظائف البرامج القطرية والوظائف الإدارية إلى المكاتب القطرية مصحوباً بتعيين ونشر مزيد من الموظفين في الميدان. وستكون لجهود الإدارة في تحقيق أهداف الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين والتنوع أهمية قصوى، لا سيما من أجل زيادة عدد النساء في الوظائف من الرتبة الفنية ف-5 وما فوقها. ويتسم ذلك بأهمية حاسمة في تحقيق أهداف الصندوق المتعلقة بتعميم المساواة بين الجنسين وإحداث التحول. وسيجري أيضاً تعزيز قدرة الصندوق على الأداء في مجالات التعميم من خلال ملاك الموظفين الكافي وبناء القدرات. وسيجري دعم إرساء شراكات كحجر زاوية لعمليات الصندوق من خلال تعزيز التعلم والمهارات، لا سيما من أجل المشاركة مع القطاع الخاص. وسيجري تعزيز استعراضات الأداء كي تشمل تحقيق النتائج من خلال الشراكات.

(و) **الشراكات من أجل إيصال الخدمات.** تتسم الشراكات بأهمية حاسمة في تعزيز منصة الصندوق لإيصال الخدمات. وسوف يواصل الصندوق تعزيز التعاون مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في مجالات التوريد المؤسسي، وأمن المقر، وسائر المجالات التي يمكن أن تسفر عن تحسين الخدمات أو زيادة كفاءة التكاليف. وسوف يستمر الصندوق في مواءمة النهج وتقاسم أفضل الممارسات في مجالات، مثل الإدارة المالية، والمحاسبة، وإدارة الخزانة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي وظائف مراجعة الحسابات والشؤون القانونية، من خلال مشاركته المستمرة في الشبكات ومجموعات العمل ذات الصلة في الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية. وسيواصل الصندوق الاستفادة من الخبرة المتخصصة والمساعدة المقدَّمة من البنك الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة والمنظمات الأخرى التي لديها خبرة في الاقتراض من السوق، وتعزيز تبادل الموظفين لبناء الفهم المؤسسي والتعاون. وتوجد حالياً مكاتب الصندوق القطرية في ضيافة الشركاء، بمن فيهم الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، ومصرف التنمية الآسيوي. وسيستكشف الصندوق من الآن فصاعداً مزيداً من مجالات التآزر على المستوى القطري مع الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها وغيرها من الشركاء الإنمائيين في أماكن العمل والأمن والشؤون الإدارية.

رابعا – الإطار المالي للصندوق واستراتيجيته بشأن التجديد الحادي عشر للموارد وما بعده

ألف – الإطار المالي للتجديد الحادي عشر للموارد

96- **أقرت هيئة المشاورات مستوى مستهدفاً لبرنامج القروض والمِنح في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق [3.5 مليار دولار أمريكي] يمثل زيادة بنسبة [10 في المائة تقريباً] مقارنة بالمستوى المستهدف لفترة التجديد العاشر للموارد.** واستندت هذه الزيادة إلى تقديرات طلبات الدول الأعضاء وقدرة الصندوق على الأداء، وترى الإدارة أنها طموحة وواقعية على حد سواء. وتثبت هذه الزيادة أيضاً قوة دعم الأعضاء للصندوق وحاجة الصندوق إلى الاستجابة للطلب المتزايد على مساعداته، وتقديم إسهام مفيد في خطة عام 2030. وسوف تكفل الفوائد المتحققة من وفورات الحجم وتعزيزات نموذج العمل المبيَّنة في القسم الرابع أن زيادة أثر الصندوق تتجاوز الزيادة المقترحة في برنامج القروض والمِنح (انظر القسم الرابع، إطار إدارة النتائج). وعلاوة على ذلك، سيكفل تحقيق نسبة 100 في المائة من أهداف تعميم كل أولوية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية برمجة تلك الموارد وإيصالها مباشرة بطرق تراعي اعتبارات التغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ.

97- **وسيجري تمويل المستوى المستهدف لبرنامج القروض والمِنح من خلال مساهمات تجديد الموارد وموارد الصندوق الداخلية والاقتراض.** وبينما ستظل مساهمات تجديد الموارد تشكل الأساس للقدرة الرأسمالية للصندوق وقدرته على عقد الالتزامات المالية، من المعترف به أن الاقتراض يمكن أن يوفِّر طريقة هامة للدفع قدماً بهدف الصندوق التمثل في تعبئة "موارد إضافية وتوفيرها بشروط ميسَّرة لتنمية الزراعة في الدول الأعضاء النامية"[80]. وسيجري إدخال مستوى منضبط من الاقتراض في فترة التجديد الحادي عشر للموارد – بما يصل إلى 50 في المائة من مساهمات الأعضاء الأساسية في تجديد الموارد – كي يكمِّل بصورة هيكلية المستوى المستهدف لتجديد الموارد. وسيستفيد هذا النهج مما حققه الصندوق بالفعل من خلال إطار الاقتراض السيادي، وسيوفِّر منهجية محكومة بقواعد لدمج الموارد المقترضة في الهيكل الرأسمالي للصندوق.

98- **وسيتحقق الاقتراض خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد من خلال القروض السيادية وقروض الشركاء الميسَّرة[81].** وسيجري تنفيذ الاقتراض السيادي وفقاً لإطار الاقتراض السيادي الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في عام 2015. وستقدَّم قروض الشركاء الميسَّرة وفقاً لشروط إطار قروض الشركاء الميسَّرة الذي تم وضعه على غرار الأُطر المماثلة في المؤسسة الدولية للتنمية وصندوق التنمية الأفريقي. [نوقش هذا الإطار خلال الدورة الثالثة لهيئة المشاورات ووافق عليه المجلس التنفيذي للصندوق في دورة استثنائية في أكتوبر/تشرين الأول 2017 بعد استعراضه في لجنة مراجعة الحسابات. وتخصيص حقوق تصويت تقابل عنصر المِنح الذي تشمله قروض الشركاء الميسَّرة مرهون بالموافقة على تعديل اتفاقية

[80] حسب ما تنص عليه المادة 2 من اتفاقية إنشاء الصندوق.

[81] قروض الشركاء الميسَّرة هي قروض تقدمها الدول الأعضاء بشروط وأحكام تشمل عنصراً للمِنح لصالح الصندوق.

إنشاء الصندوق على النحو الوارد في مشروع القرار المرفق. ومن المتوقع الحصول على الأموال المقترضة خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد بصورة أساسية من خلال قروض الشركاء الميسَّرة]

99- **سيبلغ المستوى المستهدف لمساهمات موارد التجديد الحادي عشر [1.2 مليار دولار أمريكي]**[82]. ويشمل هذا المستوى المستهدف المساهمات الأساسية، والمساهمات التكميلية غير المقيَّدة، وعنصر المنح في القروض الميسَّرة التي قد يقدمها الشركاء. وتم تحديد المستوى المستهدف على أساس توقعات الصندوق للموارد المتاحة في نهاية فترة التجديد العاشر، إلى جانب الموارد المستمدة من العمليات أو المتجمِّعة لدى الصندوق بطرق أخرى، وأثر الرفع المالي المفترض بما نسبته [36 في المائة] للمستوى المستهدف لمساهمات تجديد الموارد. وإذا أتيحت أموال مقترضة أخرى من خلال إطار الاقتراض السيادي أو قروض الشركاء الميسَّرة، يمكن للإدارة زيادة الرفع المالي بنسبة تصل إلى الحد الأقصى المتفق عليه، وهو 50 في المائة من مساهمات تجديد الموارد. وتحقيقاً لهذا المستوى المستهدف، تشجَّع الدول الأعضاء في جميع القوائم على زيادة مساهماتها، وستواصل الإدارة تشجيع الدول غير الأعضاء على المساهمة و/أو الانضمام إلى الصندوق. وإذا كانت النسبة المستهدفة للتمويل المشترك هي 1.4:1، سيسفر ذلك عن برنامج عمل إجمالي بما قيمته 8.4 مليار دولار أمريكي، ويعني ذلك أن كل دولار من مساهمات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق سيترجم إلى قدرة على الالتزام بما لا يقل عن 2.92 دولار أمريكي في برنامج القروض والمِنح، و7 دولارات أمريكية في برنامج العمل.

100- **[وخلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد، ستقبل المساهمات التكميلية غير المقيَّدة لدعم تعميم قضايا المناخ (التكيُّف والتخفيف) وغيرها من قضايا التعميم]**. تم تلقي مساهمات تكميلية غير مقيدة من أجل المناخ والتغذية خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق. وخلال التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، ستُقبل المساهمات التكميلية غير المقيدة لدعم تعميم قضايا المناخ، بالإضافة إلى قضايا التعميم الأخرى، حسب توفر التمويل ذو التركيز المواضيعي من الدول الأعضاء. وتبقى شروط قبول المساهمات التكميلية غير المقيدة شبيهة بشروط التجديد العاشر للموارد: حيث لا بد من تخصيصها وفقاً لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وأن توفَّر للمتلقين على شكل قروض أو منح بدون قيود، وأن تقدم كمساهمات لقضايا متوائمة مع الإطار الاستراتيجي للصندوق، كما يجب أن يكون بإمكان الصندوق تتبع التقدم المحرز في هذه المجالات. وسيجري الإبلاغ عن قضايا المساهمات التكميلية غير المقيدة من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

[82] ستُحسب قيمة مساهمات الدول الأعضاء بالدولار الأمريكي على أساس أسعار الصرف السائدة خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد والمحددة في وثيقة الإطار المالي والسيناريوهات المالية للتجديد الحادي عشر للموارد.

الجدول 3

الإطار المالي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الإطار المالي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	*الموارد*	
	ملايين الدولارات الأمريكية	*%*
المساهمات	**1 200**	
الاقتراض	**430**	
الاقتراض/المساهمات		**36**
برنامج القروض والمِنح	**3 500**	**100**
المِنح	227	7
إطار القدرة على تحمل الديون	586	17
تيسيرية للغاية	1 342	38
مجموع التيسيرية	**2 155**	**62**
العادية	802	23
المختلطة	543	16

101- **ويكفل الإطار المالي الوارد أعلاه الاستدامة المالية للصندوق على الأجل الطويل وفقاً لسياسات الصندوق الحالية،** لا سيما من حيث الحد الأدنى لمتطلبات السيولة. ومن المتوقع أن تبقى نسب الرفع المالي في الصندوق – حتى في المدى البعيد – عند مستويات أكثر تحفظاً مما في معظم المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري الارتقاء بالنظام الحالي لإدارة المخاطر وسيجري تعزيز القدرات في هذا الصدد. وكشرط أساسي مسبَّق، سيُدمج الصندوق تماماً القدرة على الدخول في معاملات اشتقاقية من أجل إدارة سعر الفائدة ومخاطر العملة الناشئة عن الاقتراض.

102- **ويمكِّن الإطار أيضاً الصندوق من تلبية الطلب على الزيادة في الموارد في كل المجموعات القطرية، بينما سيجري في الوقت نفسه توجيه حصة أكبر من موارد المساعدة الإنمائية الرسمية إلى البلدان الأشد فقراً والأكثر هشاشة.** وإدراكاً من الصندوق للطلبات المتنافسة على الموارد لتلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة، يستجيب الإطار مباشرة لخطة عمل أديس أبابا والدعوة الموجَّهة من مجموعة العشرين إلى المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف للاستفادة من قاعدتها الرأسمالية بمزيد من الكفاءة[83]. وتتجسَّد الكفاءة وفوائد القيمة مقابل المال الناشئة عن الهيكل المالي المتطور للصندوق في إمكانية تحقيق زيادة بنسبة 10 في

[83] شجعت مجموعة العشرين المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف على "تحقيق المستوى الأمثل لقوائم الميزانيات العمومية من أجل زيادة الإقراض دون زيادة كبيرة في المخاطر أو الإضرار بالتصنيفات الائتمانية" (انظر www.g20.utoronto.ca/2015/Multilateral-Development-Banks-Action-Plan-to-Optimize-Balance-Sheets.pdf). ووضعت مجموعة العشرين خلال اجتماعها الذي عقد في أنطاليا في نوفمبر/تشرين الثاني 2015 خطة عمل أنطاليا لتحقيق المستوى الأمثل لقوائم الميزانيات العمومية للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف (www.oecd.org/g20/summits/antalya/Antalya-Action-Plan.pdf). ومن بين أمور أخرى، أشارت خطة عمل المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف من أجل تحقيق المستوى الأمثل لقوائم الميزانيات العمومية إلى أن "مصارف التنمية المتعددة الأطراف يمكن أن تكون قادرة على زيادة إقراضها الإنمائي والحفاظ في الوقت نفسه على تصنيفات من الفئة AAA إذا وافق حملة الأسهم على أن تعمل المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف في ظل زيادة في مستوى الرفع المالي وزيادة هامشية في مستوى المخاطر".

المائة في التمويل في برنامج القروض والمِنح على الرغم من التخفيض الطفيف في المستوى المستهدف لتجديد الموارد مقارنة بالتجديد العاشر.

باء – المستقبل المالي للصندوق: صوب استراتيجية شاملة للرفع المالي

103- **اتفقت هيئة المشاورات على أنه ينبغي لإدارة الصندوق أن تسعى إلى الاقتراض من السوق.** ومع ذلك، تم الاتفاق على عدم اللجوء إلى هذا الاقتراض إلاّ في حالات الضرورة عند استيفاء الشروط المطلوبة، ومن المرجح عدم تنفيذه خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد. وأقرت هيئة المشاورات خارطة طريق للاقتراض من الأسواق الرأسمالية بهدف تجهيز الصندوق للاقتراض من الأسواق في فترة التجديد الثاني عشر للموارد[84]. وترد خارطة الطريق المتفق عليها وخطواتها الرئيسية في الملحق الثامن. وكجزء من خارطة الطريق المذكورة، سيواصل الصندوق مواءمة ممارساته المالية مع المعايير المتبعة في سائر المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والحفاظ في الوقت نفسه على نموذج عمله الفريد. وستُتخذ خطوات إضافية لضمان المستوى الضروري لإدارة المخاطر والقدرة على إدارة الأصول والخصوم في الصندوق. وسيجري استكشاف خيارات زيادة تنويع الإقراض بعملة واحدة، وهو ما أثبت نجاحه الكبير في فترة التجديد العاشر للموارد. ويوسِّع ذلك الخيارات أمام البلدان المقترضة ويتيح للصندوق تحسين مواءمة التزاماته مع موارده وترشيد إدارته للعملات تدريجياً.

جيم – استعراض إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق

104- **[استعرضت هيئة المشاورات إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق ووافقت على الإبقاء عليه بشكله الحالي.** وكان مجلس محافظي الصندوق قد اعتمد إطار القدرة على تحمل الديون في عام 2006 (الوثيقة GC29/L.4)، ويتيح هذا الإطار للصندوق منذ ذلك الحين تقديم نحو 1.5 مليار دولار أمريكي من المِنح إلى بعض أفقر البلدان في العالم. وفي عام 2007، أوصى المجلس التنفيذي، بينما وافق على تنفيذ إطار القدرة على تحمل الديون، بإجراء استعراض يتناول تجربة الصندوق في تطبيق إطار القدرة على تحمل الديون وكذلك استعراض أُطر القدرة على تحمل الديون في المؤسسات المالية الدولية الأخرى في سياق اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد. وتم إجراء ذلك الاستعراض، وأسفرت التعليقات التي أبدتها الدول الأعضاء بشأن الاستنتاجات عن إصدار قرار بالإبقاء على إطار القدرة على تحمل الديون بشكله الحالي في الصندوق، استناداً إلى آلية التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون التي اعتمدت للتجديد العاشر للموارد (انظر الملحق السابع). وضماناً لاتباع نهج متسق، سيواصل الصندوق رصد نُهج أُطر القدرة على تحمل الديون في سائر المؤسسات المالية الدولية للوقوف على أي تغييرات، وسيرصد عن كثب التطورات في معايير القدرة على تحمل الديون لدى صندوق النقد الدولي.

105- **ودعت هيئة المشاورات الدول الأعضاء إلى الوفاء بالتزاماتها بتقديم التعويض الرأسمالي الكامل عن إطار القدرة على تحمل الديون بالشروط التي تم الاتفاق عليها بالفعل في إطار اجتماعات هيئة المشاورات**

[84] قد يصادق المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة التي ستنعقد في أواخر عام 2021 على إصدار السندات الأول. انظر خارطة الطريق في الملحق الثامن.

الخاصة بالتجديد العاشر للموارد[85]. وبعد الموافقة على الإبقاء على الإطار الحالي للقدرة على تحمل الديون، حث أعضاء هيئة المشاورات بقوة جميع الدول الأعضاء على تعزيز التزاماتها بالتعويض الكامل عن أصول قروض إطار القدرة على تحمل الديون وفقاً للمبالغ المحددة في الملحق السابع بما مجموعه 39.5 مليون دولار أمريكي لفترة التجديد الحادي عشر للموارد بالإضافة إلى مبلغ 1.2 مليار دولار أمريكي المحدد كهدف كمساهمة لتجديد الموارد. وهذا التعويض حاسم لتجنب تآكل قدرة الصندوق على الالتزام المالي، وهو ما سيدفع في الواقع البلدان النامية إلى تمويل التخفيف من أعباء ديونها من خلال مخصصات أقل في المستقبل[86]. ويمكن تقديم مساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون كتعهدات منفصلة أو بالاقتران مع تعهدات المساهمات الأساسية. وفي الحالة الثانية، ستقتطع الحصة المقررة لمساهمات المانحين في التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون من التعهدات المجمَّعة وسيعتبر المبلغ المتبقي مبلغ المساهمة الأساسية. وسيظل التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون يسفر عن حقوق تصويت].

خامسا – إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

106- **يتقيد إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (انظر الملحق الثاني) بخمسة مبادئ رئيسية في التصميم:**[87]

(أ) **يصمم كأداة إدارية تشكِّل جزءاً من الهيكل الأوسع للنتائج،** مع وجود صلة أقوى بالخطة المؤسسية المتوسطة الأجل وعمليات التخطيط في الشعب. وسيتيح ذلك للصندوق تعزيز المساءلة والتعلم من أجل تحسين الأداء المؤسسي والفعالية الإنمائية؛

(ب) **يُعبِّر عن أولويات التجديد الحادي عشر للموارد،** مع زيادة المواءمة بين إطار إدارة النتائج ومصفوفة الالتزامات؛

(ج) **يتفق مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025،** مع الإبقاء على التنقيحات التي أُدخلت على إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016؛

(د) **يستند إلى هيكل مبسط من ثلاثة مستويات،** بما في ذلك: (1) المستوى 1– أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على الهدفين 1 و2 للتنمية المستدامة؛ (2) المستوى 2 – النتائج الإنمائية للصندوق، بما يشمل المخرجات والنواتج والأثر الناشئ عن العمليات في بلدان بعينها؛ (3)

---

[85] تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق (الوثيقة GC38/L.4/Rev.1)، الفقرة 97(ب) وملحقها التاسع، الفقرة 41(ب).

[86] كما جرى توضيحه خلال محادثات مبادرة تخفيف الديون التابعة للمؤسسة الدولية للتنمية. انظر مذكرة رئيس البنك الدولي إلى هيئة التنمية، 15 أبريل/نيسان 2007، على الرابط التالي:
.http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/21295390/DC2007-0011(E)PresNote.pdf

[87] تسترشد هذه المبادئ بالتقييم المؤسسي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق لتجديد موارد الصندوق (الوثيقة EB 2014/111/R.3/Rev.1) وباستعراض أجرته إدارة الصندوق لأُطر النتائج التي يستخدمها سائر أعضاء مجموعة العمل التابعة للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف المعنية بالإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية، وبإطاري النتائج في منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي.

المستوى 3 – الأداء التشغيلي والتنظيمي للصندوق الذي يتمحور حول الأبعاد الأربعة لنموذج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق؛

(هـ) **يتسم بالإيجاز والجودة العالية**، ويقتصر على المؤشرات الأساسية القوية والقابلة للقياس الدقيق اللازمة لعمليات الرصد والإبلاغ المؤسسية.

107- **وتشكل الأولويات والاتجاهات والالتزامات المتفق عليها للتجديد الحادي عشر جزءاً لا يتجزأ من إطار إدارة النتائج**. وتُرصد الالتزامات السياساتية بشأن تعبئة الموارد وتخصيصها واستخدامها. وينصب الاهتمام على تعميم أربعة مواضيع من خلال إدماج مؤشرات محددة متصلة بالمساواة بين الجنسين، والتكيُّف مع تغيُّر المناخ والتخفيف من آثاره، والتغذية، وعن طريق تصنيف جميع مؤشرات المخرجات حسب العمر ونوع الجنس. ويشمل إطار إدارة النتائج أيضاً مؤشرات لقياس مجموعة من الأنشطة غير الإقراضية، بما في ذلك بناء الشراكات، والانخراط السياساتي، وإدارة المعرفة، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وتعالج القيمة مقابل المال من خلال مجموعة من المؤشرات التي ستُعبر عن أثر التحسينات المقرر إدخالها على نموذج العمل من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية والإنصاف (انظر الإطار 7 المتعلق بالقيمة مقابل المال).

108- **وتشير التوقعات إلى أن التحسينات في نموذج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وتوسيع برنامج القروض والمِنح ستزيد من نتائج الصندوق وأثره وما يحققه من قيمة مقابل المال**. ويُحدِّد إطار إدارة النتائج أهدافاً طموحة للتحسينات عبر الأبعاد الأربعة لنموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد، بما في ذلك زيادة المستوى المستهدف للتمويل المشترك؛ وإدخال مؤشرات بشأن تخصيص الموارد حسب المجموعات القطرية وبشأن الاستهداف؛ ووضع أهداف أقوى لجودة تصميم المشروعات، وتحديد أهداف للتخفيضات الكبيرة في المدة الزمنية الفاصلة بين إعداد مذكرة المفاهيم والموافقة على صرف أول دفعة من الأموال، ووضع مستويات مستهدفة أعلى لصرف الأموال. وفي حين أن المستوى المستهدف الإجمالي لعدد المستفيدين لا يزال يتراوح بين 110 ملايين و130 مليون شخص [لبرنامج قروض ومِنح قدره 3.5 مليار دولار أمريكي]، فإن المستوى المستهدف لعدد الأشخاص الذين يشهدون حراكاً اقتصادياً (عدد الأشخاص الأفضل حالاً نتيجة لتدخلات الصندوق) ازداد بنحو 10 ملايين ووصل إلى ما مجموعه 50 مليون (الغاية 3 للهدف 2 للتنمية المستدامة). وتم أيضاً رفع المستويات المستهدفة للأثر فيما يتعلق بعدد الأشخاص الذين تزداد إنتاجيتهم الزراعية (54 مليون، الغاية 3 للهدف 2 للتنمية المستدامة) والذين تزداد إمكانية وصولهم إلى الأسواق (53 مليون، الغاية 3 للهدف 2 للتنمية المستدامة) والذين تتحسَّن قدرتهم على الصمود (28 مليون، الغاية 5 للهدف 1 للتنمية المستدامة). وسوف يمثل تحقيق هذه المستويات المستهدفة إسهاماً كبيراً ومستداماً من الصندوق ودوله الأعضاء وشركائه في تحقيق الهدفين 1 و2 للتنمية المستدامة.

109- **وسيجري الإبلاغ سنوياً عن التقدم المحرز في تحقيق أهداف إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر للموارد من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق**. وسوف تشمل تقارير الفعالية الإنمائية التي تغطي فترة التجديد الحادي عشر للموارد بدءاً من عام 2020 تحديثات بشأن التغذية والشباب، بالإضافة إلى التحديثات الحالية التي تغطي المساواة بين الجنسين والمناخ، وستضمن بالتالي حصول الأعضاء على تحديثات سنوية محددة بشأن التقدم المحرز في مجالات التعميم الأربعة. ويوثق أيضاً التقرير السنوي عن نتائج وأثر

عمليات الصندوق الذي يصدره مكتب التقييم المستقل النواتج على مستوى المشروعات والنتائج المتحققة من الأنشطة غير الإقراضية.

110- **وستستكمل بيانات تقارير الفعالية الإنمائية بتقارير سردية إضافية.** وسيوثق استعراض منتصف المدة للتجديد الحادي عشر للموارد في عام 2020 التقدم المحرز خلال الجزء الأول من فترة التجديد الحادي عشر، وكذلك النتائج المتحققة في إطار التجديد العاشر للموارد. وسوف يتناول الاستعراض أيضاً المساهمة الأوسع من الصندوق في خطة عام 2030، بما يشمل سائر أهداف التنمية المستدامة التي يساهم الصندوق في تحقيقها والتي لا تدخل صراحة ضمن إطار إدارة النتائج. وتشمل هذه الأهداف الأخرى الهدف 5 من أهداف التنمية المستدامة (المساواة بين الجنسين)، والهدف 8 (العمل اللائق ونمو الاقتصاد)، والهدف 10 (الحد من أوجه عدم المساواة)، والهدف 13 (العمل المناخي)، والهدف 15 (الحياة في البر)، والحد 17 (عقد الشراكات)، وتُدرج تلك الأهداف في نظام إدارة النتائج والأثر وترصد ويتم الإبلاغ عنها من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية. وسوف يُحسِّن الصندوق أيضاً قياس نشاط الشراكات والإبلاغ عنه.

111- **وسوف يقدَّم تقرير تجميعي موحَّد عن نواتج تقييمات الأثر إلى المجلس التنفيذي في مطلع عام 2022** حالما يتم الانتهاء من تقييمات أثر التجديد الحادي عشر للموارد (سيقدَّم في عام 2019 التقرير التجميعي الموحَّد المتعلق بالتقييمات التي تم الانتهاء منها بشأن أثر التجديد العاشر للموارد). ومن خلال هذه المبادرة، سيظل الصندوق المؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تقيِّم بطريقة منهجية ما تحققه العمليات التي تمولها من نتائج إنمائية وأثر.

الإطار 6

تحقيق القيمة مقابل المال في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

تتعلق القيمة مقابل المال في الصندوق بضمان تحقيق أفضل استخدام للموارد وتعظيم أثر كل دولار يتم استثماره في تحسين حياة السكان الريفيين الفقراء. ويتطلب ذلك موازنة بين "المحاور الأربعة" المتمثلة في الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية، والمساواة. وخلال فترة التجديد الحادي عشر، سيسفر تعزيز نموذج عمل الصندوق واستراتيجيته المالية وتركيزه على تحويل الموارد إلى نتائج عن تحسينات ملموسة في قدرة الصندوق على تحقيق القيمة مقابل المال في كل محور من المحاور الأربعة، وسيرصد ذلك في إطار إدارة النتائج.

الاقتصاد: التغييرات التي تهدف إلى زيادة سرعة حركة الصندوق، عن طريق تقليص أوقات التجهيز والتنفيذ على سبيل المثال. وسيقلل ذلك من التكاليف وسيحافظ في الوقت نفسه على جودة المخرجات.

الكفاءة: سيترتب على التغييرات التي تهدف إلى زيادة حجم عمليات الصندوق من خلال إطار أكثر صرامة للانتقائية القطرية زيادة متوسط المخصصات لكل فئة من فئات الدخل، وزيادة عدد المستفيدين بنسبة تصل إلى 20 في المائة. وسوف يزيد ذلك من مخرجات الصندوق (مع الحفاظ على الجودة) بتكلفة أقل من خلال إعادة تخصيص الموارد.

الفعالية: ستؤدي جميع التغييرات المقترح إدخالها على نموذج العمل إلى زيادة فعالية الصندوق. وسوف تساهم في تعظيم الموارد من خلال الشراكات، وتعزيز تعبئة الموارد المحلية، والتمويل المشترك، والتمويل من القطاع الخاص، من أجل تحقيق أثر أكبر. وتيسِّر التغييرات أيضاً إمكانية تكييف المشروعات باستمرار لضمان استرشاد التنفيذ بالنتائج وليس بمخططات جامدة. وأخيراً، تمكِّن تلك التغييرات من اتباع أسلوب منهجي في جمع البيانات والأدلة بشأن ما يصلح لتعظيم الجودة منذ تصميم المشروعات حتى تنفيذها.

المساواة: التغييرات المقترحة التي تؤكد من جديد تركيز الصندوق على أفقر السكان في أفقر البلدان. ويعطي نموذج عمل الصندوق الأولوية للتمويل الأساسي للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، إلى جانب استهداف المستفيدين.

وسوف يعمل الصندوق في تعاون وثيق مع سائر المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف في عملية وضع إطار مشترك للقيمة مقابل المال، بل سيمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، إذ **سيضع ويعتمد بطاقة درجات خاصة به بشأن الأداء في مجال القيمة مقابل المال،** وسوف تشمل هذه البطاقة مجموعة فرعية من مؤشرات إطار إدارة النتائج التي ستدعم الإدارة في تحديد وموازنة المقايضات المتأصلة في تحقيق القيمة مقابل المال. وترد البطاقة ومزيد من التوضيح في المحلق الثالث.

سادسا – مصفوفة الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد

112- **تُعبِّر مصفوفة التزامات التجديد الحادي عشر للموارد وإجراءاته القابلة للرصد (الملحق الأول) عن الالتزامات الرئيسية التي تعهدت بها إدارة الصندوق أثناء اجتماعات هيئة المشاورات.** ويرتبط كل التزام بمجموعة من الإجراءات القابلة للرصد التي ستتخذ لتحقيق تلك الالتزامات. وتحدِّد المصفوفة أيضاً مؤشرات إطار إدارة النتائج التي ستتأثر بكل التزام. وتوفر هذه الصيغة إطاراً للمساءلة أكثر تكاملاً مما في

مصفوفات الالتزامات السابقة في الصندوق، إذ تميِّز بين الالتزامات على المستويات العليا والإجراءات القابلة للرصد، وتوضح نظرية التغيير التي تربطها بمؤشرات محددة في إطار إدارة النتائج.

سابعا – ترتيبات استعراض منتصف المدة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد

113- **استعراض منتصف المدة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.** سيجري تنظيم استعراض في منتصف المدة يتناول تنفيذ التجديد الحادي عشر للموارد، وستقدَّم نتائج الاستعراض في دورة مبكرة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد. وسيتم تخصيص وقت كافٍ في تلك الدورة لوضع الصيغة النهائية من جدول الأعمال للدورات اللاحقة لاجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر.

114- **اختيار رئيس هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.** سيجري اختيار رئيس هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق من خلال عملية مفتوحة سيجري الانتهاء منها قبل انعقاد الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد وبالتشاور مع المجلس التنفيذي.

ثامنا – التوصية

115- توصي هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق مجلس المحافظين بأن يعتمد مشروع القرار المرفق في الملحق العاشر لهذا التقرير.

مصفوفة الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الالتزامات	*الإجراءات القابلة للرصد*	*الإطار الزمني*	*المؤشرات ذات الصلة في إطار إدارة النتائج*
1 – تعبئة الموارد – تجميع التمويل الإنمائي من أجل تعظيم الأثر			
1-1 زيادة الموارد عن طريق دمج الاقتراض في الإطار المالي للصندوق وتحقيق برنامج القروض والمِنح المستهدف بما قدره [3.5] مليار دولار أمريكي	1- ضمان **المساهمات الأساسية، ومساهمات التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون، والمساهمات التكميلية غير المقيَّدة** في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	جارية	3-1-1 برنامج القروض الملتزم به حسب نوع البلد 3-1-2 نسبة الدين إلى حقوق الملكية
	2- تقديم مقترحات بشأن **القروض الميسَّرة من الشركاء والاقتراض السيادي** إلى المجلس التنفيذي.	جارية	
	3- تنفيذ الإجراءات المتفق عليها في **خارطة الطريق للاقتراض من الأسواق الرأسمالية.**	جارية	
1-2 تعزيز دور الصندوق كمجمِّع للتمويل الإنمائي من أجل توسيع برنامج العمل إلى [8.4] مليار دولار أمريكي	4- استهداف نسبة متوسطة من **التمويل المشترك** بواقع 1: 1.4، وتحسين رصد التمويل المشترك والإبلاغ عنه حسب المصدر وفئة البلد.	جارية	3-1-3 نسبة التمويل المشترك 3-3-3 بناء الشراكات
	5- تعزيز وسائل التعاون مع **القطاع الخاص والمؤسسات**، بما في ذلك **تطوير صندوق تمويل الاستثمار في مشروعات أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة** وتحسين قياس مدى استقطاب الاستثمارات الخاصة إلى الصندوق.	جارية	
	6- تحديث الخطوط التوجيهية بشأن تعبئة **الأموال المتممة** وإدارتها.	الربع الثالث من عام 2019	
2- تخصيص الموارد – التركيز على أفقر الأشخاص في أفقر البلدان			
2-1 تحقيق المستوى الأمثل لتخصيص الموارد على المستوى الكلي، مع ضمان تخصيص 90 في المائة من مساهمات المساعدة الإنمائية الرسمية للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وتخصيص 50 في المائة لأفريقيا،	7- اختيار ما يقرب من 80 بلداً لتلقي مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد على أساس معايير **الانتقاء القطري** المتفق عليها.	الربع الثالث من عام 2018	3-2-1 حصة البلدان منخفضة الدخل، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا من

الالتزامات	*الإجراءات القابلة للرصد*	*الإطار الزمني*	*المؤشرات ذات الصلة في إطار إدارة النتائج*
و45 في المائة لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وما يتراوح بين 25 و30 في المائة لأشد الأوضاع هشاشة	8- تطبيق **صيغة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء** المعدَّلة من أجل تخصيص الموارد في فترة التجديد الحادي عشر للموارد.	الربع الثالث من عام 2018	الموارد الأساسية 2-2-3 متوسط حجم مشروعات الصندوق الاستثمارية (تمويل الصندوق)
	9- تقديم **إطار انتقال** إلى المجلس التنفيذي.	الربع الثالث من عام 2018	
2-2 زيادة التركيز على الأشخاص الأشد فقراً والأكثر هشاشة داخل كل بلد	10-تنقيح الخطوط التوجيهية التشغيلية للصندوق بشأن **الاستهداف، بما يشمل استهداف الشباب.**	الربع الثاني من عام 2019	3-2-3 مدى ملاءمة استراتيجيات الاستهداف في مشروعات الصندوق.
3 – استخدام الموارد – تنفيذ العمل الإنمائي بطريقة مختلفة			
3-1 زيادة القدرة الموجَّهة نحو الخارج والنهوض باللامركزية في الصندوق	11-تقديم اقتراح إلى المجلس التنفيذي من أجل **تسريع وتيرة تطبيق اللامركزية في الصندوق.**	الربع الثاني من عام 2018	1-6-3 نسبة وظائف المكاتب القطرية المدرجة في الميزانية. 2-6-3 نسبة المشروعات الاستثمارية للصندوق التي تديرها المكاتب القطرية.
	12-زيادة **إمكانية وصول المكاتب القطرية إلى نُظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المؤسسية،** بما في ذلك وظائف الموارد البشرية والشؤون المالية في نظام PeopleSoft.	الربع الرابع من عام 2019	
	13-تنقيح إطار **تفويض السلطات.**	الربع الثاني من عام 2019	
	14-وضع صيغة منقحة من **إجراءات الإشراف ودعم التنفيذ.**	جارية	
3-2 تعزيز التركيز والمرونة والسلاسة في استخدام الموارد	15-إصلاح **عملية استعراض العمليات وإجازتها من أجل جعلها أكثر سلاسة** وتزويدها بالمرونة اللازمة لتسريع التصاميم القائمة على الأدلة والمشروعات منخفضة المخاطر.	الربع الأول من عام 2019	1-3-3 مدى ملاءمة استراتيجيات الصندوق القطرية. 1-4-3 التصنيف العام لجودة تصميم المشروعات. 1-5-3 المدة بين إعداد المذكرة المفاهيمية وموافقة المجلس على المشروع.
	16-تنقيح إجراءات **إعادة هيكلة المشروعات وتوفير التمويل الإضافي.**	الربع الرابع من عام 2018	
	17-تنفيذ **خطة عمل صرف الأموال.**	جارية	

الالتزامات	*الإجراءات القابلة للرصد*	*الإطار الزمني*	*المؤشرات ذات الصلة في إطار إدارة النتائج*
			3-5-2 المدة بين الموافقة على المشروع وصرف أول دفعة من الأموال. 3-5-3/4 نسب صرف الأموال.
3-3 تعميم المواضيع الرئيسية الشاملة لعدة قطاعات فيما يتعلق بالتغذية والمساواة بين الجنسين والشباب والمناخ	18- تقديم **خطة عمل لتعميم قضايا الشباب** إلى المجلس التنفيذي.	الربع الثالث من عام 2018	2-2-6 المساواة بين الجنسين 2-2-9 إدارة البيئة والموارد الطبيعية 2-2-10 التكيُّف 2-3-1 عدد الأشخاص الذين يتلقون خدمات [مصنفين حسب العمر] 2-3-5 عدد الأشخاص الذين يزودون بدعم لتحسين تغذيتهم 2-3-10 عدد الأشخاص الذين يزودون بخدمات المعلومات المناخية 2-3-11 عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى تكنولوجيات احتجاز الكربون
	19- تعزيز الأهداف في **سياسة خطة عمل المساواة بين الجنسين** (25 في المائة من المشروعات تحدث تحولاً جنسانياً) و**خطة العمل بشأن التغذية** (50 في المائة من المشروعات تُعمم الاعتبارات الخاصة بالتغذية).	الربع الثالث من عام 2018	
	20- وضع إطار من أجل **التكامل الأفقي** في مواضيع التعميم.	الربع الثالث من عام 2018	
	21- تقديم **استراتيجية وخطة عمل جديدتين بشأن المناخ والبيئة** إلى المجلس التنفيذي.	الربع الرابع من عام 2018	
	22- الإبلاغ عن **التقدم المحرز في مواضيع التعميم الأربعة** في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.	الربع الثالث من عام 2020	
3-4 تعزيز أوجه التآزر بين العمل الإقراضي وغير الإقراضي	23- تقديم **استراتيجية جديدة لإدارة المعرفة** إلى المجلس التنفيذي.	الربع الثاني من عام 2019	3-3-2 فعالية استراتيجيات الصندوق القطرية 3-3-3 أداء البرامج القطرية في بناء الشراكات 3-3-4 المشاركة في السياسات على المستوى القطري 3-3-5 إدارة المعرفة
	24- تطوير **مرفق لتمويل التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي**.	الربع الرابع من عام 2018	
3-5 جعل الشراكات الاستراتيجية من أجل التمويل والمعرفة والدعوة والتأثير العالمي	25- التخطيط الاستراتيجي **للتعاون مع الشركاء الإنمائيين، بما في ذلك**	جارية	3-1-3 نسبة التمويل المشترك

الالتزامات	*الإجراءات القابلة للرصد*	*الإطار الزمني*	*المؤشرات ذات الصلة في إطار إدارة النتائج*
حجر زاوية لعمليات الصندوق	**الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها والمؤسسات المالية الدولية** على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية والمؤسسية.		3-3-3 أداء البرامج القطرية في بناء الشراكات
	26- وضع وتنفيذ إطار لرصد وقياس وتقييم **أنشطة الشراكة في الصندوق، بما في ذلك الشراكات مع أصحاب المصلحة المتعددين.**	الربع الرابع من عام 2019	
	27- زيادة الاستثمار في **الاتصالات الاستراتيجية** لزيادة تسليط الضوء على جهود الصندوق لدعم السكان الريفيين الفقراء وإذكاء الوعي بالبصمة الفريدة للصندوق.	الربع الرابع من عام 2021	
3-6 تجريب منتجات منوَّعة تناسب مختلف الظروف القطرية	28- تقديم اقتراح إلى **المجلس التنفيذي بشأن مرفق لسلف إعداد المشروعات،** بما في ذلك آلية لبناء القدرات والاستعداد للتنفيذ في الأوضاع الهشة.	الربع الثالث من عام 2018	1-3-3 مدى ملاءمة استراتيجيات الصندوق القطرية
	29- استكشاف فرص تجريب **الإقراض المستند إلى النتائج،** والمنتجات الإقراضية الأخرى ومنتجات إدارة المخاطر/الدين.	الربع الثاني من عام 2020	4-5-3 نسبة صرف الأموال – الأوضاع الهشة فقط (نسبة مئوية)
4 – تحويل الموارد إلى نتائج – اعتناق ثقافة قوامها النتائج والابتكار			
4-1 تعزيز قدرات ونظم الإدارة من أجل تحقيق النتائج	30- إطلاق مبادرة لبناء قدرات **الرصد والتقييم** على المستوى القطري، وتجريب إطار عالمي لإصدار شهادات الاعتماد للمهنيين في مجال الرصد والتقييم.	الربع الأول من عام 2019	1-2-2 الإنجاز الشامل للمشروعات 3-5-3 نسبة صرف الأموال
	31- تعميم **نظام قياس النتائج التشغيلية.**	الربع الأول من عام 2019	
	32- تعميم استخدام **بوابة زبائن الصندوق** بين معظم الجهات المقترضة.	الربع الرابع من عام 2019	
	33- تقديم **استراتيجية بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل**	الربع الثاني	

الالتزامات	*الإجراءات القابلة للرصد*	*الإطار الزمني*	*المؤشرات ذات الصلة في إطار إدارة النتائج*
	التنمية إلى المجلس التنفيذي.	من عام 2019	
4-2 زيادة الشفافية والانفتاح	34- التفعيل الكامل **لخطة العمل بشأن الشفافية والانفتاح**، بما يشمل نشر سياسة الصرف في الصندوق وتقديم تقرير كل ثلاثة أشهر إلى **المبادرة الدولية للشفافية في المعونة.**	الربع الرابع من عام 2019	
4-3 تعزيز منصة الصندوق لإيصال الخدمات	35- وضع نظام مخصص **لتحديد كامل تكاليف أساليب تصريف الأعمال الرئيسية.**	الربع الرابع من عام 2019	3-7 الكفاءة المؤسسية. 3-8 إدارة قوة العمل.
	36- تحسين **الصلة بين التخطيط الاستراتيجي وعملية الميزانية السنوية** استناداً إلى ركائز نتائج الإطار الاستراتيجي.	سنوياً	
4-4 استعراض الإطار الاستراتيجي للصندوق	37- تقديم استعراض في منتصف المدة **بشأن الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025 إلى المجلس التنفيذي.**	الربع الثاني من عام 2021	

إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 2019-2021

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

بطاقة درجات القيمة مقابل المال في الصندوق

[سيتم إدراجها للدورة الرابعة]

وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق (30 يونيو/حزيران 2017)

1- يتضمن هذا المرفق وصفاً للتقدم الذي تحقق في تنفيذ التزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق. وترصد الإدارة التقدم المحرز في الوفاء بهذه الالتزامات كل ثلاثة أشهر لتحديد مشاكل التنفيذ وتخفيف أثرها. وحسب الوضع في 30 يونيو/حزيران 2017، كان 50 من أصل 55 التزاماً (91 في المائة) من الالتزامات يمضي في المسار السليم ويواجه خمسة (9 في المائة) مشاكل ثانوية تعالجها الدوائر المسؤولة. وترد التفاصيل في الجداول التالية.

الجدول 1

موجز وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

المجالات	مجموع المخرجات	في المسار المقرر (أخضر)		مشاكل ثانوية (أصفر)		مشاكل رئيسية (أحمر)	
		المقدار	النسبة	المقدار	النسبة	المقدار	النسبة
رؤية الصندوق الاستراتيجية ودوره	1	1	100	–	–	–	–
الفعالية والكفاءة التشغيليتان	24	23	96	1	4	–	–
الفعالية والكفاءة المؤسسيتان	21	18	86	3	14	–	–
نظام قياس النتائج للتجديد العاشر لموارد الصندوق	4	4	100	–	–	–	–
الإطار المالي	5	4	80	1	20	–	–
المجموع (نسبة مئوية من المجموع)	**55**	50	91	5	9	–	–

الجدول 2

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق: المعالم الرئيسية المختارة لانخراط الصندوق مع المجلس التنفيذي

مسلك العمل	مجموع المعالم الرئيسية	في المسار المقرر (أخضر)		مشاكل ثانوية (أصفر)		مشاكل رئيسية (أحمر)	
		المقدار	النسبة	المقدار	النسبة	المقدار	النسبة
الإطار الاستراتيجي للصندوق 2016–2025	3	3	100	–	–	–	–
نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	5	4	80	1	20	–	–
إطار الاقتراض السيادي	3	3	100	–	–	–	–
معلومات محدثة في استراتيجية البلدان متوسطة الدخل	2	1	50	1	50	–	–
المجموع (نسبة مئوية من المجموع)	13	11	85	2	15	–	–

وضع تنفيذ التزامات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق

التصنيف الذاتي من جانب الشعبة المعنية: **أخضر = في المسار المقرر** / أصفر = في المسار المقرر تقريباً / **أحمر = ليس في المسار المقرر**

مجال الإصلاح	*الالتزامات الرئيسية*	*الإطار الزمني والإبلاغ*	*الوضع*	*ملاحظات*
1- رؤية الصندوق الاستراتيجية ودوره				
	عرض الإطار الاستراتيجي لعام 2016 فصاعداً على المجلس التنفيذي، والذي يعكس خطة ما بعد عام 2015 بما في ذلك تركيز منتظم على الابتكار، وإدارة المعرفة، وتوسيع النطاق – ولا سيما من جانب الحكومات الوطنية، والمؤسسات المالية الدولية الأخرى – لتحسين استدامة النتائج.	• ديسمبر/كانون الأول 2015	**أخضر**	وافق المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2016 على الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025، عقب ندوتين غير رسميتين للمجلس في عام 2015. ويتضمن الإطار الاستراتيجي التعليقات التي أبداها الممثلون في الندوتين غير الرسميتين، وكذلك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (منظمات المزارعين والشعوب الأصلية).
2- الفعالية والكفاءة التشغيليتان				
الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق	تنفيذ عملية لتوسيع النطاق استناداً إلى مجموعة من الأدوات، والشراكات (بما في ذلك مع المؤسسات المالية الدولية)، والمذكرات التوجيهية، والأحداث التدريبية، إضافة إلى إطار تشغيلي جديد يتم إعداده وإحالته إلى المجلس التنفيذي للعلم.	• ديسمبر/كانون الأول 2015	**أخضر**	عُرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول إطار تشغيلي جديد بشأن توسيع نطاق النتائج، فضلاً عن مذكرات لتوجيه توسيع النطاق في المجالات المواضيعية الرئيسية. كما تم توفير التدريب خلال حلقات عمل إقليمية، وأيام التعلم التي نظمتها دائرة إدارة البرامج والتي ستستمر طوال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. ويقود الصندوق جهود توسيع النطاق في مجتمع الممارسين في مجال التنمية الزراعية والريفية، والذي يتألف من الجهات المانحة، والمؤسسات، ومراكز الأبحاث، وخبراء توسيع النطاق المستقلين الذين يتبادلون الآراء حول الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الإنمائي.
	100 في المائة من تقارير تصميم المشروعات تحدد نهجاً للابتكار وتوسيع النطاق.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	**أخضر**	تحدد 100 في المائة من تصاميم المشروعات الآن نهجاً للابتكار وتوسيع النطاق. ويُدرج توسيع النطاق كمعيار لاستعراض القروض والمنح في لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات وخلال عمليات ضمان الجودة.
التكيف مع تغير المناخ	100 في المائة من تقارير تصميم المشروعات تعمّم التكيف مع تغير المناخ.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	**أخضر**	منذ بداية التجديد العاشر لموارد الصندوق، تعمم 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومذكرات الاستراتيجيات القطرية التكيف مع تغير المناخ. ومن خلال التطبيق المنهجي لإجراءات التقييم الاجتماعي والبيئي والمناخي المحدثة في الصندوق، يحصل كل مشروع استثماري جديد على تصنيف للمخاطر المناخية ودعم تقني متناسب. وتتبع مجموعة ضمان الجودة في الصندوق إدماج المناخ في مرحلة التصميم باستمرار من خلال المؤشرات المناخية.
	تنفيذ خطة من 10 نقاط لتعميم تغير المناخ.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	**أخضر**	تم الشروع في مسالك عمل لكل من النقاط العشر ويجري رصدها.
	مواصلة توسيع قاعدة الموارد لتمويل أنشطة تغير المناخ، باستقطاب موارد إضافية من أصحاب المصلحة التقليديين والجدد.	• جار • سنوياً عن طريق	**أخضر**	يواصل الصندوق السعي إلى الحصول على تمويل للمناخ والبيئة من مرفق البيئة العالمية، وصندوق البلدان الأقل نمواً، والصندوق الخاص لتغير المناخ، وصندوق التكيف، ويجري حالياً الانتهاء من الاتفاق الرئيسي لصندوق المناخ الأخضر.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	شعبة البيئة والمناخ	تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		ويجري حالياً إعداد ذخيرة تضم 5 مشروعات لمرفق البيئة العالمية (30.8 مليون دولار أمريكي). وتم تعيين الصندوق بوصفه الوكالة الرائدة للبرنامج التجريبي للنهج المتكامل بشأن الأمن الغذائي والقدرة على الصمود في أفريقيا جنوب الصحراء (115.9 مليون دولار أمريكي)، والذي يمكّن الصندوق من برمجة التمويل متعدد الأطراف للبيئة والمناخ في ثمانية بلدان أفريقية وتوسيع حافظة مرفق البيئة العالمية بشكل كبير.
	إجراء استعراض لعمل الصندوق المتعلق بتغير المناخ، بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. شعبة البيئة والمناخ	2015	أخضر	أكمل معهد التنمية ما وراء البحار استعراضاً خارجياً لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في عام 2015. وكجزء من عملية المتابعة، عرضت على المجلس التنفيذي للصندوق وثيقة بشأن تعميم مراعاة المناخ في البرامج التي يمولها الصندوق، وتمت الموافقة على إدخال تعديلات على الصندوق الاستئماني لبرنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في ديسمبر/كانون الأول 2016. وتم إعداد مشروع مذكرة مفاهيمية لمرحلة ثانية من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة ويجري استعراضه داخلياً.
تحسين الأثر التغذوي	100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تشتمل على تقييم للوضع التغذوي وتحدد كيف وما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية تتصل بتحسين التغذية.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة الموافق عليها خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق مراعية للتغذية.
	33 في المائة من تقارير تصميم المشروعات مراعية للتغذية (تشتمل على أهداف، وتدابير، ومؤشرات صريحة بشأن التغذية). شعبة السياسات والمشورة التقنية	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم تجاوز الهدف في عام 2016 (كانت 46 في المائة من المشروعات الجديدة مراعية للتغذية) وهي تسير في المسار الصحيح لعام 2017 (80 في المائة من المشروعات التي وافق عليها المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2017 مراعية للتغذية).
	وضع خطة عمل بشأن التغذية، توفر خارطة طريق مع أهداف وإطارات زمنية عن كيفية عمل الصندوق لتعميم قضايا التغذية، بما في ذلك تجريب مؤشر للتنوع الغذائي كجزء من نظام إدارة النتائج والأثر واستخدام استعراضات منتصف المدة للمشروعات.	• منتصف عام 2015	أخضر	تمت الموافقة على خطة العمل في عام 2015 وهي الآن قيد التنفيذ. وأدمجت مؤشرات التغذية في الإطار الجديد لنظام إدارة النتائج والأثر على مستوى المخرجات والنواتج. واشتمل تقييم الحافظة المؤسسية لعام 2017 على تحليل للتقدم المحرز في تعميم التغذية على المستويين العالمي والإقليمي.
الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص	وضع أفضل الممارسات لتوجيه التعاون في المستقبل مع القطاع الخاص؛ وإعداد أدوات مالية جديدة وممارسات تجارية لزيادة واستدامة التمويل المشترك من خلال الاستثمارات الخاصة.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	أعدت مذكرة بشأن كيفية العمل عن تصميم الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص في مشروعات سلاسل القيمة الزراعية ومجموعة أدوات بشأن تنمية سلاسل القيمة ويجري نشرها. ويقوم الصندوق ومنظمة التنمية الهولندية بإعداد مبادئ توجيهية لتدريب الأفراد على الوساطة في الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص.
	زيادة مشاركة القطاع الخاص في المشروعات من خلال آلية الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص وتمويل سلاسل القيمة وتقييم جدواها وفعاليتها.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وافق المجلس التنفيذي في عام 2014 على منحة قدرها 2.3 مليون دولار أمريكي لمنظمة التنمية الهولندية لدعم الوساطة في مجال الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص في خمسة بلدان في مناطق مختلفة ضمن حافظة الصندوق. ونظمت شعبة السياسات والمشورة التقنية حدثاً لعرض بعض النتائج الأولية للمنحة في ديسمبر/كانون الأول 2016. وكشف تقييم للمشروعات التي يمولها الصندوق عن أنه من بين 139 مشروعاً تمت الموافقة عليها بين عامي 2012 وأبريل/نيسان 2017، اشتمل 101 مشروع (73 في المائة) على عناصر لنهج الوصول إلى الأسواق، وانخرط 81 مشروعاً بشكل مباشر في العمل مع القطاع الخاص. ومن بين هذه المشروعات، لدى 40 مشروعاً نهج كامل للشراكات

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
				بين المنتجين والقطاعين العام والخاص أو تتضمن خصائص لنهج الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص في تصميمها.
المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	الالتزام بتحقيق أو تجاوز جميع أهداف الأمم المتحدة الخمسة عشر – مؤشرات خطة عمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة *	• 2018	أصفر	بحلول ديسمبر/كانون الأول 2016، كان الصندوق قد حقق أو تجاوز 11 من أصل 15 مؤشرا للأهداف. ويسعى الصندوق إلى تحقيق المؤشرات المتبقية بحلول نهاية عام 2018.
	15 في المائة على الأقل من تصاميم المشروعات تحدث تحولاً جنسانياً (درجة = 6)، و50 في المائة على الأقل منها تحقق التعميم الجنساني بشكل كامل (درجة = 5).	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	يتجاوز الصندوق الأهداف المحددة: تم تصنيف 25.6 في المائة من قيمة القروض على أنها تحدث تحولاً جنسانياً (درجة = 6)، و52 في المائة منها حققت تعميماً تاماً للمساواة بين الجنسين (درجة = 5).
	إجراء استعراض لتنفيذ سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	• 2015	أخضر	عرض استعراض منتصف المدة للسياسة المساواة بين الجنسين في الصندوق على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016.
	رصد نسبة وقت/تكاليف الموظفين المخصصة لقضايا المساواة بين الجنسين.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وضعت منهجية مع مكتب الميزانية وتطوير المنظمة أثناء إعداد الميزانية العادية لتحديد الالتزامات المتعلقة بالموظفين والأنشطة الخاصة بالمساواة بين الجنسين في الميزانية العادية، وأدرج قسم يبين المنهجية والنتائج في وثيقة الميزانية السنوية المقدمة إلى الهيئتين الرئاسيتين للصندوق. ويخصص في الوقت الحالي 9 في المائة من الموظفين للعمل المتعلق بالمساواة بين الجنسين.
الانخراط في السياسات على المستوى القطري	100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تحدد نهجاً معيناً للانخراط في السياسات على المستوى القطري ملائماً لبرنامج الصندوق في كل بلد.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وافق الرئيس في أغسطس/آب 2016 على إجراءات تشغيلية جديدة بشأن الاستراتيجيات القطرية، تتطلب أن تتضمن جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية قسماً يصف الاستراتيجية القطرية للانخراط في السياسات. ومنذ ذلك الحين، حددت 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقدمة إلى المجلس التنفيذي نهجها المحدد إزاء الانخراط في السياسات على المستوى القطري. وتشمل الإجراءات أيضاً تقييماً لأداء حوار السياسات في الاستعراض اللاحق لنتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.
الانخراط في السياسات على المستوى العالمي	تحديد الأولويات المؤسسية على مدى ثلاث سنوات للانخراط في السياسات على المستوى الدولي والاستراتيجيات الخاصة بمجالات الانخراط ذات الأولوية.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	انعكست الأولويات المؤسسية للصندوق المتعلقة بالانخراط في السياسات على المستوى العالمي في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق. وفي عام 2015، أنشئت شعبة للشراكة العالمية والبحوث في إطار دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، تلتها شعبة الاستراتيجية والمعرفة والانخراط العالمي في أوائل عام 2016. وتمت صياغة الأولويات المؤسسية للانخراط على المستوى العالمي خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق، استناداً إلى الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025، والدروس المستفادة من عمليات الانخراط الأخيرة، وصادقت عليها لجنة إدارة العمليات في فبراير/شباط 2016. وفي ديسمبر/كانون الأول 2016، أقرت لجنة الإدارة التنفيذية وثيقة نهج مؤسسي يهدف إلى مواصلة تعزيز وترشيد جهود الصندوق في هذا المجال من خلال تحديد المنابر الرئيسية لانخراط الصندوق خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، والتحالفات والشراكات الرئيسية في المضي قدما بجدول أعمال السياسات العالمية للصندوق.
	تنفيذ استراتيجية المطبوعات التي تهدف إلى إدارة وتقاسم معارف وخبرات الصندوق	• جار	أخضر	تُنفذ دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بالتعاون مع شعبة الاتصالات برنامجاً مؤسسياً استراتيجياً بشأن النشر يتضمن تقرير

* *الأمم المتحدة، خطة عمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ سياسة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (نيويورك: الأمم المتحدة، 2012).*

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	بشكل أكثر انتظاماً.	• سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		التنمية الريفية، وسلسلة بحوث جديدة، ومطبوعات تستند إلى تحليل لتجارب 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 تمكّن المديرين من الموافقة على المضمون المنشور. وبالإضافة إلى إطلاق مطبوعات استراتيجية محددة، يجري مساعدة جميع الموظفين لجعل أنشطتهم المتعلقة بالنشر أكثر استراتيجية، وضمان أن تصل إلى الجمهور المستهدف. كما سيرصد الصندوق مستوى استخدام مطبوعاته.
التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	50 في المائة من جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تشتمل على نهج للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وافق الرئيس في أغسطس/آب 2016 على إجراءات تشغيلية جديدة بشأن الاستراتيجيات القطرية – تتطلب أن تتضمن جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية قسماً يصف نهجها إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. ومنذ ذلك الحين، تحدد 100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقدمة إلى المجلس التنفيذي نهجاً إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم شعبة الاستراتيجية والمعرفة في الفترة 2016–2018 مساعدة تقنية لبلدان مختارة من المقرر أن تتضمن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، لدمج التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في تلك البرامج القطرية بطريقة أكثر استراتيجية وأكثر اتساقاً. ويتضمن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2017 قسماً مخصصاً لأنشطة التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لأول مرة.
النُهج القطرية الأكثر تمايزاً	عرض استراتيجية بشأن عمل الصندوق في البلدان التي تعاني من أوضاع 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.	• ديسمبر/كانون الأول 2016	أخضر	عرضت الاستراتيجية على لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2016 والمجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016. وهي تستند إلى وثيقة نهج عرضت على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وتتواءم الاستراتيجية مع التفكير والمبادرات الدولية (بما في ذلك البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والاتفاق الجديد للانخراط في الدول الهشة)، وقد أُعدت من خلال مشاورات داخلية مكثفة. وتتضمن توصيات من التقييم المؤسسي لمكتب التقييم المستقل والتعقيبات على وثيقة النهج الواردة من المجلس التنفيذي ولجنة التقييم.
	وضع إجراءات للمساعدة التقنية المستردة التكاليف، وتوسيع نطاق أداة المساعدة التقنية المستردة التكاليف للاستجابة لطلبات الدول الأعضاء.	• أنجز • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وضعت لجنة الإدارة التنفيذية إجراءات تشغيلية جديدة ووافقت عليها في سبتمبر/أيلول 2016. وصادقت لجنة الإدارة التنفيذية على المقترح بشأن تقييم تطبيق هذه الإجراءات في غضون 6 إلى 12 شهراً.
	تنفيذ نُهج متمايزة للعمل في السياقات القطرية المختلفة، وتعزيز ورصد أداء التعاون بين بلدان الجنوب.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	وضعت استراتيجية للعمل في الدول التي تعاني من أوضاع هشة، بالإضافة إلى تحديث استراتيجية الانخراط مع البلدان متوسطة الدخل. وعرضت على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2017 وثيقة عن نهج الصندوق الشامل لتصميم العمليات بما يناسب السياق القطري. كما جدّد الصندوق أيضاً إجراءاته بشأن الاستراتيجيات القطرية لتشمل قياساً أفضل للنتائج والالتزامات المؤسسية الرئيسية، بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.
	تقديم معلومات محدثة إلى المجلس التنفيذي عن استراتيجية الصندوق بشأن الانخراط مع البلدان متوسطة الدخل.	• أبريل/نيسان 2016	أخضر	اتُفق في دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 على اعتماد نهج شامل إزاء المواضيع المتعلقة بالأوضاع الهشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والبلدان متوسطة الدخل، واللامركزية. وعرضت على المجلس في سبتمبر/أيلول 2016 للعلم لمحة عامة عن النهج الشامل. وعرضت الوثيقة النهائية المعنونة "النهج الشامل للصندوق لمواءمة عملياته مع السياقات القطرية" على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2017.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	دعم المجلس التنفيذي في تحديد وتنفيذ طرق لتحسين نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.	• 2016	أخضر	عرضت الإدارة التغييرات على معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في اجتماع مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في 23 يناير/كانون الثاني 2017. وقدمت أربعة سيناريوهات بشأن معادلة منقحة لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في اجتماع لاحق للفريق العامل في 3 مارس/آذار 2017. وطلب الأعضاء مزيداً من الوقت لمناقشة المعادلة أيضاً في ضوء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وتم تناول قضاياهم في وثيقة قدمت إلى المجلس في أبريل/نيسان وخلال ندوة غير رسمية عقدت في 5 أبريل/نيسان. ولم يكن أعضاء المجلس مستعدين حتى ذلك الوقت للموافقة على المقترح، وأجرت الإدارة مزيداً من التحليل والاختبارات. وعرضت النتائج في الاجتماع السابع لمجموعة العمل في 11 يوليو/تموز 2017. وستُقدم نسخة نهائية من المقترح إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في سبتمبر/أيلول 2017.
3- الفعالية والكفاءة المؤسسيتان				
مواصلة تعزيز نموذج وأدوات تنفيذ العمليات	استهداف نسبة تمويل مشترك وسطية قدرها 1.2:1 ورصد الأداء حسب مصدر التمويل المشترك (المحلي ودولي، والعام والخاص) ونوع البلد (البلدان متوسطة الدخل والبلدان منخفضة الدخل) والإبلاغ عنه.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	حالياً في المسار الصحيح بنسبة وسيطة عامة قدرها 1.27:1 في الوقت الحالي (محسوبة على أساس فترة متجددة كل 36 شهراً، وتغطي جميع المشروعات المعتمدة خلال الفترة 2014–2016). ويرد توزيع لنسب التمويل المشترك في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.
	وضع نهج تنفيذي لتعبئة موارد التمويل المشترك	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	اشتركت جميع الشعب الإقليمية خلال عامي 2016 و2017 مع مصارف إنمائية متعددة الأطراف في العمل على نهج أكثر انتظاماً للتمويل المشترك. ويجري تنقيح مذكرات التفاهم بين الصندوق وبعض المصارف الإنمائية متعددة الأطراف (مثل مصرف التنمية الأفريقي والبنك الإسلامي للتنمية).
	رصد أداء إدارة المعرفة والإبلاغ عنه.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	هناك آليات عديدة قائمة لرصد إدارة المعرفة في المشروعات، بما في ذلك تقارير الإشراف والمشروعات ووضع المنح، وتقارير إنجاز المشروعات. وتركز سياسة تمويل المنح في الصندوق تركيزاً قوياً على ضمان الاستفادة من المعرفة المستمدة من الأنشطة الممولة من المنح ونشرها بشكل منتظم. وقد وضعت شعبة الاستراتيجية والمعرفة خطة عمل لتنفيذ إدارة المعرفة خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، تتضمن منهجية لتقييم إدارة المعرفة والإبلاغ عنها. وسيتم الانتهاء من ذلك بعد استعراضها ومناقشتها داخلياً.
	استعراض/تقييم الحضور القطري، بعد تنفيذ تحديث سياسة الحضور القطري واستراتيجيته للفترة 2014–2015.	• 2017	أخضر	تم تقديم تحديث إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 بشأن الحضور القطري ونتائج وتوصيات التقييم المؤسسي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل لتجربة اللامركزية في الصندوق. ووضعت خطة مؤسسية للامركزية للتجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده وعرضت على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. ويجري إعادة النظر فيها في إطار عملية التميز التشغيلي.
	إنشاء 10 مكاتب قطرية جديدة ليصل العدد الإجمالي إلى 50 مكتباً، 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 السياسات وتحقيق الأثر.	• نهاية عام 2018 • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	العدد الحالي لمكاتب الصندوق القطرية العاملة هو 40 مكتباً؛ وتم افتتاح ثلاثة مكاتب جديدة للصندوق في الصين، وكوت ديفوار، والمغرب خلال عام 2016. وتركز الخطة المؤسسية للامركزية التي عرضت على المجلس التنفيذي في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2016 على توطيد وتعزيز المكاتب القائمة وفتح عدد صغير من المكاتب الجديدة وإغلاق بعض المكاتب القطرية للصندوق غير المستخدمة. ومع تنامي قوة العمل العالمية، من الضروري بناء القدرات والتطوير الوظيفي لموظفي المكاتب القطرية للصندوق (الدوليون والوطنيون). وتعين المخصصات على النحو المبين في

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
				الخطة المؤسسية للامركزية لضمان أن يكون لدى الموظفين القدرات التقنية والإدارية والحافز للإنجاز.
	إجراء المزيد من التحسينات لنظام ضمان الجودة، لتعزيز جودة المشروعات عند الإدراج.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تواصل مجموعة ضمان الجودة تحسين عمليات استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمذكرات المفاهيمية وتصاميم المشروعات. وقد تم تعزيز استمرارية عملية الاستعراض والروابط بين لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وتعزيز الجودة وضمان الجودة بفضل جهد مشترك مع شعبة السياسات والمشورة التقنية. وقد تم تطوير نظام أرشفة ضمان الجودة ليشمل مسارات العمل الكاملة للمشروعات الممولة بالقروض وجزءاً من مسارات العمل للمنح وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وبحلول نهاية عام 2017، ستجرى عمليات استعراض كامل لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والقروض والمنح باستخدام نظام أرشفة ضمان الجودة، الذي سيعزز الروابط بين المراحل الثلاث لتصميم المشروعات: مذكرات المفاهيم في لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، والتصميم الكامل عند تعزيز الجودة، والاستعراض النهائي عند ضمان الجودة. وفيما يتعلق بالمنح، يجري تنفيذ السياسة الجديدة لتمويل المنح وإجراءاتها تنفيذاً تاماً. وتشجع عملية ضمان الجودة بانتظام الاختيار التنافسي لمتلقيي المنح، وزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة والتعاون بين الشُعب. وتتقدم مجموعة ضمان الجودة قدماً في جدول أعمال إدارة المعرفة، استناداً إلى التعلم من عملية استعراض الجودة. وسوف يعزز جدول الأعمال التعلم وتقاسم المعرفة داخل الصندوق وفي شراكة مع وكالات التنمية الدولية الأخرى. والمنتجات الأولى التي يجري الانتهاء من إعدادها هي الاستعراضات الاستراتيجية للشراكات بين الصندوق وثلاثة من أكبر المتلقين للمنح بشكل متكرر.
	تقديم سياسة جديدة بشأن المنح إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها، ليتم تنفيذها في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق.	• أبريل/نيسان 2015	أخضر	وافق المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015على السياسة الجديدة لتمويل المنح. وفي يناير/كانون الثاني 2016، كانت السياسات والإجراءات قيد التنفيذ الكامل.
	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.	• نهاية عام 2018 • سنوياً 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. واستعرضت لجنة إدارة العمليات استعراض للاستراتيجية خلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق وخطة العمل لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق في يوليو/تموز 2016، ويجري الآن تخطيط العمل السنوي والإبلاغ عن التقدم (استعرضت لجنة إدارة العمليات في يوليو/تموز 2017 التقرير المرحلي للفترة يوليو/تموز 2016–يونيو/حزيران 2017). وقد عقدت أربع دورات تدريبية في عام 2016 شارك فيها أكثر من 100 موظف من الصندوق. وفي عام 2017، سيتم دمج بناء الشراكات في المنهج الدراسي لأكاديمية العمليات. وسيوفر التقييم التجميعي لمكتب التقييم المستقل بشأن الشراكات، المقرر إنجازه بحلول نوفمبر/تشرين الثاني 2017، توصيات. وقد اضطلع باستعراض أولي لمراحل دورة المشروع لتقييم كيفية تحسين الرصد والإبلاغ.
تعزيز الإدارة المالية وقدرات تقييم المخاطر	استخدام نظام مصمم خصيصاً لقياس التكاليف الكاملة لعمليات العمل الرئيسية من خلال تخصيص تكاليف الموظفين بشكل أكثر دقة في الأنشطة الأساسية.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	بالنسبة إلى التجديد العاشر لموارد الصندوق، أنجزت مجموعة عمل مشتركة بين الدوائر عملها بشأن الانتقال من المجموعات إلى ركائز النتائج الاستراتيجية وعرضت النتيجة على لجنة مراجعة الحسابات. وسيسمح ذلك بتحديد دقيق لتكاليف المخرجات المؤسسية المحددة، والتي تستخدم الآن في إعداد ميزانية عام 2018. ويجري حالياً جمع البيانات من أجل مواصلة تحسين دورات إعداد الميزانية في المستقبل استناداً إلى المخرجات المؤسسية التي تحددها مجموعة العمل المشتركة بين الدوائر.
	تعزيز قدرات الإدارة المالية وعمليات الإشراف في الصندوق، مع الأخذ بعين الاعتبار	• نهاية عام 2015	أخضر	تم شغل وظائف موظف إدارة المخاطر والامتثال، والموظف المعني بسيولة التدفقات النقدية. وبعد موافقة اللجنة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	إطار الاقتراض السيادي. وبصفة خاصة، تشكيل إدارة مخاطر معززة، والتنبؤ بالتدفقات النقدية، وإدارة الأموال التكميلية لمواجهة التحديات المتزايدة التي تواجه توسيع نطاق نموذج تعبئة الموارد متعدد الأساليب الذي يلتزم به الصندوق.	• سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		الاستشارية للاستثمار والمالية، تم توقيع اتفاقية بين الصندوق والبنك الدولي للوصول إلى برنامجه الاستشاري والإداري للاحتياطيات من أجل إدارة جزء من موارد الأموال التكميلية. واستكملت عملية لإعادة تصميم النموذج المالي للصندوق بمساعدة خبراء استشاريين خارجيين لدمج الاقتراض في التوقعات المالية طويلة الأجل. ومن أجل مواصلة تعزيز دائرة العمليات المالية، قسّمت شعبة المراقب والخدمات المالية إلى شعبتين جديدتين هما: (1) شعبة المحاسبة والمراقب؛ (2) شعبة خدمات الإدارة المالية. وسوف يمكّن الهيكل الجديد لدائرة العمليات المالية أن تواجه الدائرة التحديات في المستقبل وأن تستفيد من الفرص التي يتيحها النموذج المالي المتطور للصندوق. كما سيضع الهيكل الجديد دائرة العمليات المالية في مركز يتيح لها أن تصبح شريكاً أكثر قوة واستراتيجية لدوائر وشُعب الصندوق في مجال الأعمال المالية، ولا سيما دائرة إدارة البرامج. كما أن استحداث نظام فليكسكيوب (FLEXCUBE) ومستودع البيانات يزيد من قدرات النظم والإبلاغ والإشراف الفعال على بيانات القروض والمنح والمساهمات (الإبلاغ عن تجديد الموارد والأموال التكميلية). ويعد الصندوق أول منظمة من منظمات الأمم المتحدة يتم تقييمها إيجابياً على جميع الركائز السبع المطلوبة بموجب إجراءات تقييم الركائز للجنة. ويسمح ذلك بزيادة الاعتماد على إجراءات الصندوق، ومراجعة حسابات المشروعات، والمراجعة الخارجية. ويرحب الصندوق أيضاً بإمكانية استحداث أشكال جديدة من التمويل، بما في ذلك المنتجات المختلطة، في ضوء تقييم الأدوات المالية.
	رصد الإدارة المالية للصندوق، بما في ذلك تطبيق اللامركزية في نقل وظائف التمويل إلى المكاتب القطرية، والإشراف على الإدارة المالية للمشروعات، وضمان موارد كافية من أجل إشراف مالي متين تخصص من خلال عملية وضع الميزانية.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	عرضت الخطة المؤسسية للامركزية الجديدة في الصندوق على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وسيتم وضع نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم هذه العملية. وستعمل 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. وهناك برنامج رائد في إقليم آسيا والمحيط الهادي يحرز تقدماً، ويجري بحث الخيارات بالنسبة لإقليم ثانٍ. وبالإضافة إلى ذلك، تم الانتهاء من تحليل لعبء العمل بشكل مشترك بين مكتب الميزانية وتطوير المنظمة ودائرة إدارة البرامج لتقييم مدى استعداد المكاتب القطرية لمزيد من اللامركزية ومعرفة ما سيكون التوازن المناسب للوظائف بين المقر والمكاتب القطرية. وسوف تستخدم النتائج لإرشاد مسار العمل بشأن اللامركزية وموضوعها في عملية التميز التشغيلي من أجل تحقيق النتائج في الصندوق. وقد تحقق تقدم جيد في مواءمة دائرة العمليات المالية، وإنشاء شعبة خدمات الإدارة المالية، ونقل الإشراف المالي من دائرة إدارة البرامج إلى دائرة العمليات المالية واعتماد الخبراء الاستشاريين ويجري نشرها بدعم من مكتب الميزانية وتطوير المنظمة وشعبة الموارد البشرية.
الإدارة الاستباقية للموارد البشرية	تحسين التوازن بين الجنسين، وخاصة في الرتبة ف-5 وأعلى، وضمان استمرار التركيز على التوزيع الجغرافي المنصف في التعيين.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	يقارن الصندوق بشكل جيد في إطار الأمم المتحدة من حيث التوازن بين الجنسين في الرتب من ف-1 إلى ف-4، ولكنه دون متوسط الأمم المتحدة بالنسبة للنساء في الرتب من ف-5 إلى مد-2. وستدعم خطة عمل التمايز بين الجنسين في مكان العمل بالصندوق التزامات الصندوق بموجب خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتركز الخطة المقترحة على الإجراءات الرامية إلى زيادة عدد النساء المؤهلات اللواتي يتقدمن لشغل وظائف في الصندوق، وخاصة للرتب ف-5 وأعلى، وعلى المبادرات التدريبية والتعليمية الرامية إلى زيادة مستوى الوعي الداخلي بالقضايا الجنسانية وتعزيز البرامج القائمة بالفعل للإدارة والموظفين. وأدمجت مسائل المساواة بين الجنسين والتنوع في سياسات الموارد البشرية وفي إطار الكفاءات المؤسسية. وأدخلت متطلبات المساواة بين الجنسين والتنوع في

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
				عمليات التوظيف التنافسية في مرحلة القائمة القصيرة. ويستعرض مجلس التعيينات والترقيات كل توصية صادرة عن فريق المقابلات لضمان الالتزام بسياسات التوازن بين الجنسين والتنوع الجغرافي. وتعقد دورات للتوعية بالاعتبارات الجنسانية وبرامج لتنمية الإدارة للموظفين والمديرين. ويشتمل التدريب المتخصص وإصدار الشهادات لأعضاء فريق المقابلات بشأن مهارات إجراء المقابلات المستندة إلى الكفاءة على عناصر عن أساليب المقابلات المراعية للاعتبارات الجنسانية. وقد أدخلت أسئلة محددة بشأن قضايا الجنسين في استبيانات المقابلات. وفي عام 2016، أطلق الصندوق أول إطار وإرشاد بشأن التطوير الوظيفي، مع إشارة محددة إلى التطوير الوظيفي للمرأة. وتقوم شعبة الموارد البشرية حالياً بتصميم "برنامج القادة الناشئين" لدعم إنشاء ذخيرة من المواهب والتخطيط لتعاقب الموظفين من الرتبة ف-5 وأعلى.
	استعراض مستمر لسياسة الموارد البشرية وتبسيط نظم الموارد البشرية لضمان أمثل فعالية وكفاءة.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	أنجز استعراض سياسة الموارد البشرية المتعلق بالتغييرات المدخلة على شروط الخدمة لموظفي الفئة الفنية والفئات العليا وفقاً لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة. وتمشياً مع الجدول الزمني الذي أوصت به الجمعية العامة، بدأت مرحلة أولى متعلقة بالإعادة إلى الوطن ونقل الموقع والبدلات الميدانية للعمل بها اعتباراً من 1 يوليو/تموز 2016؛ وتم تنفيذ شريحة ثانية تتضمن اعتماد جدول موحد للمرتبات والبدلات ذات الصلة في 1 يناير/كانون الثاني 2017؛ وتم تنفيذ التغييرات المتبقية المتعلقة بمنح التعليم على طلبات السلف للسنة الدراسية الجارية في 1 يناير/كانون الثاني 2018 من خلال تعميم إعلامي. وستدخل التغييرات ذات الصلة على الفصل الثالث من إجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2018. وكفلت حملات الاتصالات واسعة النطاق إرسال الأحكام الجديدة إلى جميع الموظفين المعنيين في مقر الصندوق وفي المكاتب القطرية. وأنجز العمل أيضاً على تحسين تصميم إجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية وإمكانية الوصول إليها. وترتب على تنفيذ قرارات قرار الجمعية العامة تغييراً جوهرياً في نظم تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وأتاح فرصة جيدة لشعبة الموارد البشرية لإجراء استعراض شامل لممارسات الموارد البشرية لأتمتة ودمج مختلف الوحدات على الإنترنت. وتشتمل الوظائف التي تم تطويرها بوابة تقديم الطلبات على الإنترنت، ونظام توظيف متكامل، ووحدات خدمة ذاتية متاحة لموظفي الفئة الفنية لتقديم طلبات للحصول على منح التعليم وإجازة زيارة الوطن، ومسارات العمل الآلية الخاصة بكشوف المرتبات لحساب وصرف مدفوعات التنقل، والبدلات الميدانية واستحقاقات انتهاء الخدمة. كما أنجز العمل المتعلق بالمرحلة الأولى من تعزيز نظام إدارة شؤون الخبراء الاستشاريين. وينفذ النظام الجديد فحوصات التأهيل الآلية التي كانت من شواغل عمليات المراجعة في الماضي مثل الجنسية وانقطاع فترات الخدمة وعدد أيام العمل المسموح بها. ويعكس النظام الجديد سياسة الموارد البشرية الحالية بشأن تعيين الخبراء الاستشاريين ويتضمن مسار عمل آلياً للموافقة على الاستثناءات المتعلقة بهذه السياسة، بما يتماشى مع التفويض الحالي للسلطة. ونفذت شعبة الموارد البشرية أيضاً نظاماً جديداً يوفر واجهة مع الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة لتبادل البيانات والمعلومات تلقائياً وفي الوقت الحقيقي. دائرة خدمات المنظمة
	تعزيز سياسات الموارد البشرية والدعم لزيادة الحضور القطري.	• جار • سنوياً عن طريق	أخضر	تجرى تنقيحات مستمرة للسياسات والنظم مع وضع في الاعتبار التركيز على المكاتب القطرية. التنقل: أجرت دائرة

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
		تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		خدمات المنظمة تقييماً مستقلاً في الفترة الأخيرة للمشروع التجريبي بشأن التنقل في دائرة إدارة البرامج. ولا يزال الغرض من ذلك يتمثل في تشكيل عملية تنقل وظيفية وجغرافية تتم إدارتها بفعالية، بما يتماشى مع خطط اللامركزية في الصندوق وكجزء من الاحتياجات المتطورة للصندوق، وهو يتحرك نحو زيادة الحضور القطري. وتتاح العديد من فرص التنقل الابتكاري لموظفي المكاتب الميدانية لتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة داخل الدوائر والوظائف ومراكز العمل وفيما بينها. ويستمر العمل على استعراض شامل ومقترح للامركزية القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المكاتب القطرية. التطوير الوظيفي: كجزء من الجهود الرامية إلى النهوض بالتطوير الوظيفي للموظفين الوطنيين، استحدث الصندوق برنامج لإحالات التطوير لموظفي الفئة الفنية الوطنيين. ومنذ بداية البرنامج، استفاد 5 موظفين وطنيين من الفئة الفنية من هذه الفرصة، كما أطلقت شعبة الموارد البشرية بشكل كامل إطار التطوير الوظيفي لتوجيه الموظفين في تطويرهم الوظيفي. التدريب: يبقى تدريب موظفي المكاتب القطرية أولوية في الصندوق. ويستمر تقديم الدورات وجهاً لوجه في مواقع تابعة للمكاتب القطرية عن مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل: إدارة التوتر والصراع، وبناء الفرق، وإدارة الفرق الصغيرة والبعيدة، ومهارات إجراء المقابلات وتقديم العروض، والتحدث المرتجل. وركز الاستعراض الذي أنجز مؤخراً للتدريب اللغوي في مقر الصندوق على زيادة الفرص المتاحة أمام موظفي المكاتب القطرية وسيسمح لهم بالاستفادة من التعلم الإلكتروني والفصول الافتراضية للغات التي توفرها شركة مهنية رائدة في مجال تقديم الدورات اللغوية. وسيجري استعراض النتيجة وتعديلها من أجل تعزيز جانب التدريب باستمرار في بيئة تتزايد فيها اللامركزية. وتم نشر دورات إصدار الشهادات التدريبية بنجاح كبير وشارك فيها عدد كبير من الموظفين والمديرين المهتمين بتعميق معارفهم ومهاراتهم. ويدعم التدريب المؤسسي الذي تقدمه شعبة الموارد البشرية أكاديمية عمليات الصندوق من خلال توفير دورة "تدريب المدربين" لتمكين زملاء الصندوق من تقديم دورات في مجالات خبرتهم المتعلقة بالبرامج والعمليات.
	تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل، بما في ذلك مواصلة الاستعاضة عن الموظفين التقنيين بالخبراء الاستشاريين.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم تعيين أحد كبار المتخصصين في مجال المنظمات بعقد لمدة ثابتة في يناير/كانون الثاني 2017، وقاد العملية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2018، وسيضمن استمرار تعزيزها. واضطُلع باستعراض وظيفي للخطة الاستراتيجية لقوة العمل ولقدرات تنمية المنظمة في الصندوق. وحدد الاستعراض المجالات التي يتعين تعزيزها كجزء من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقوة العمل لعام 2017. وبالإضافة إلى ذلك، أوصت خطة العمل، التي وضعت بناء على المسح العالمي للموظفين، بإنشاء مجموعة عمل معنية بكيفية تحسين الخطة الاستراتيجية لقوة العمل.
تحديث نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تعزيز نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات العمل المبسطة.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تواصل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعم وتوجيه المبادرات الرامية إلى تبسيط عمليات الصندوق. وفي عام 2016، انتهت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من نشر حلول محسنة في 39 من المكاتب القطرية للصندوق لضمان عمل الموظفين بشكل آمن وفعال بغض النظر عن موقع عملهم. ونشرت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضاً حلاً للإدارة على الأجهزة المتنقلة يمكّن الموظفين من الاحتفاظ الآمن بالإنتاجية على الأجهزة المتنقلة. وهناك مبادرتان مؤسسيتان هامتان من شأنهما أن تعملان على تبسيط العمليات المؤسسية بشكل كبير، وهما جاريتان في المسار الصحيح. وستعمل المبادرة الأولى – نظام إدارة النتائج التشغيلية – على تحقيق المواءمة بين معايير الصندوق ومعايير المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى، وتكسبه كفاءات، مثل أتمتة رصد النتائج في الوقت الحقيقي من أي مكان وتبسيط الإبلاغ عن النتائج. وأطلقت المبادرة الثانية، وهي بوابة عملاء الصندوق، في نهاية عام 2016، وهي توفر للمقترضين والمستفيدين من تمويل الصندوق تحسين إيصال الخدمات وتقليل أوقات الدورات ورؤية أفضل ووصول

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
				أفضل إلى البيانات، مع تقصير دورة صرف القروض والمنح، وتحسين إدارة عمليات القروض والمنح، والعمل كنقطة دخول للعديد من العمليات بين الشركات التي يضطلع بها الصندوق مع الشركاء الخارجيين. ويعطي تنفيذ بوابة عملاء الصندوق للصندوق ميزة استراتيجية كبيرة في سعيه إلى تمييز نفسه بوصفه شريك التمويل المفضل في قطاع التنمية.
تعزيز نظم التوريد وإدارة المرافق والسفر	تفعيل المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد المؤسسي والعقود المؤسسية.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	صدرت المبادئ التوجيهية المنقحة للعقود المؤسسية في عام 2013، وصدرت المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد المؤسسي في عام 2015. ويجري رصد العقود المؤسسية بانتظام لضمان الامتثال للمبادئ التوجيهية الخاصة بها. وتم نشر تفويض السلطة إلى مديري الشُعب في حالة التوريدات منخفضة القيمة (أقل من 000 10 يورو)، ويجري رصد استخدامه عن كثب. وقد اختبرت شعبة الخدمات الإدارية أيضاً إعادة تفويض السلطة في حالة التوريدات منخفضة القيمة في شعبة آسيا والمحيط الهادي (المركز الإقليمي في فييت نام) في إطار المشروع الرائد بشأن الإدارة اللامركزية للميزانية. ويجري تحليل نتائج المشروع الرائد. وتقوم شعبة الخدمات الإدارية حالياً، مع أصحاب المصلحة الآخرين، باستكشاف إعادة تفويض السلطة إلى مكاتب قطرية مختارة أخرى في حالة التوريدات منخفضة القيمة.
	تجديد شهادة القيادة في تصميم الطاقة والتصميم البيئي على المستوى الذهبي أو أعلى.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	حصل الصندوق على شهادة القيادة في تصميم الطاقة والتصميم البيئي على المستوى البلاتيني في عام 2015، وهو أعلى مستوى شهادات للمباني القائمة. والصندوق هو أول مرفق تابع للأمم المتحدة يحصل على هذا المستوى من الشهادات. وستواصل شعبة الخدمات الإدارية رصد الامتثال للشهادة، بما في ذلك المواءمة ومواصلة إدراج متطلبات شهادة القيادة في تصميم الطاقة والتصميم البيئي/التخضير في العقود المبرمة مع البائعين، وذلك استعداداً لإعادة الحصول على الشهادة في عام 2020. وتعقد اجتماعات شهرية بشأن شهادة القيادة في تصميم الطاقة والتصميم البيئي/تخضير لدعم هذه العملية. وبالإضافة إلى ذلك، استضاف الصندوق الاجتماع السنوي لفريق إدارة القضايا في الأمم المتحدة المعني بالإدارة المستدامة للبيئة في عام 2016 واستضاف الشبكة المشتركة بين الوكالات لمديري المرافق في مايو/أيار 2017. وقد عوض الصندوق انبعاثاته التي لا مفر منها منذ عام 2014 ووصل إلى وضع الحياد المناخي في الدورة الحادية والعشرين لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ.
	تعزيز نظام السفر عن طريق تبسيط العمليات.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	تم تعزيز نظام السفر واستحداث كفاءات جديدة (مثل الربط الآلي بين وحدات السفر وكشوف المرتبات). وتم نشر النظام المعزز بنجاح خلال عام 2016 باستخدام الميزانية الرأسمالية. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنفيذ عمليات لامركزية لإصدار تذاكر السفر في بلدان أمريكا اللاتينية (دولة بوليفيا المتعددة القوميات والبرازيل وغواتيمالا وبيرو) وأفريقيا الشرقية والجنوبية (إثيوبيا وكينيا وموزامبيق وجمهورية تنزانيا المتحدة وزامبيا)، وأفريقيا الغربية (غانا)، ومن المقرر تنفيذها في مكاتب قطرية أخرى.
التسيير	دعم مجموعة عمل معنية بالمشاورات المشتركة للأعضاء من جميع القوائم للنظر في التسيير والإبلاغ عن نتائج مداولاتها وأي توصيات بشأنها إلى الدورة الأربعين لمجلس المحافظين في عام 2017.	• 2017 • الإبلاغ المنتظم إلى المجلس التنفيذي	أخضر	أنشئت مجموعة العمل المعنية بقضايا التسيير في فبراير/شباط 2015. وعقدت تسعة اجتماعات وعدة اجتماعات غير رسمية ومشاورات مع القوائم ومع إدارة الصندوق. وناقشت مجموعة العمل عدة مقترحات بشأن نظام القوائم ومسائل متعلقة بتجديد موارد الصندوق. وتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن بعض قضايا تجديد الموارد، وتم الاتفاق على بعض المبادئ التوجيهية لتعاريف القوائم. وقد انتهت مجموعة العمل من إعداد تقريرها وعرضته على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. وفي دورته الأربعين المعقودة في فبراير/شباط 2017، نظر مجلس المحافظين في التقرير النهائي واعتمد القرار الوارد فيه.
الكفاءة الإدارية	تحسين نسبة نفقات برنامج القروض والمنح إلى النفقات الإدارية الفعلية إلى 8.2 بحلول	• جار	أصفر	على النحو المتفق عليه مع المجلس التنفيذي، سيرصد الصندوق نسب كفاءة متعددة، مثل النفقات الإدارية إلى برنامج

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
	عام 2018 ومواصلة الجهود لتحسين كفاءة نموذج العمل.	• سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق		القروض والمنح وبرنامج العمل، والحافظة المدارة لكل دولار من الإنفاق للحصول على نظرة شاملة. وتكتسب نسب الكفاءة التي ترصد التكاليف الإجمالية لإدارة الحافظة أهمية خاصة في ضوء الموارد الكبيرة المخصصة للمشروعات الخاضعة للإشراف – وهي نتيجة ناشئة عن العمل الجاري نحو الانتقال إلى ركائز النتائج. وبعد استعراض لإطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، سيستمر تتبع مؤشرات الكفاءة في المستوى 5، وسيتم تحري تدابير إضافية للمستقبل في سياق ركائز الإطار الاستراتيجي. وقد تم تحديد 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 زيادة ضئيلة في الميزانية المقترحة لعام 2017. وفي سياق الاستعراض المبسق رفيع المستوى لميزانية عام 2018 في عام 2018، جرت مناقشات حول الآثار الإضافية على الميزانية الناتجة عن تمويل عملية التميز التشغيلي من أجل تحقيق النتائج في الصندوق؛ وتكاليف 'تركيز الموارد في البداية" على تحقيق اللامركزية والتكاليف المتعلقة بزيادة برنامج القروض والمنح في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. ويمكن أن يؤثر ذلك سلباً على نسب الكفاءة على المدى القصير، ولكنه سيحقق تحسناً كبيراً على المدى المتوسط.
4- نظام قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق				
	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.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	يتم إبلاغ المجلس التنفيذي سنوياً من خلال تقرير الفعالية الإنمائية عن الأداء مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج والتزامات تجديد الموارد، ويتم رصد الأداء أيضاً في تقارير الأداء المؤسسية الفصلية المقدمة إلى لجنة إدارة العمليات ولجنة الإدارة التنفيذية.
	الاتفاق مع المجلس التنفيذي على أي تحديثات لإطار قياس النتائج، استناداً إلى النتائج الناشئة من التجديد التاسع لموارد الصندوق، واستعراض منتصف المدة للتمايز بين الجنسين، ونتائج التقييمات الأخرى، وإطار أهداف التنمية المستدامة المعتمد.	• نهاية عام 2015	أخضر	تم وضع إطار منقح لقياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق ووافق عليه المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2016، مما أدى إلى تحسن المواءمة مع إطار أهداف التنمية المستدامة.
	تنفيذ استراتيجية متعددة المراحل لتقييم الأثر تتألف من تقييمات لاحقة صارمة للأثر (حد أدنى 9)، وتجارب ضبط عشوائية، واستعراضات منهجية، ودراسات شاملة.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أخضر	ترد استراتيجية تستند إلى الدروس المستفادة من مبادرة تقييم الأثر في التجديد التاسع لموارد الصندوق في إطار الفعالية الإنمائية للصندوق. وسيتم تقديم تحديث عن تنفيذ إطار الفعالية الإنمائية في أكتوبر/تشرين الأول 2017 إلى هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.
	إطلاع المجلس التنفيذي على خصائص المنهجية المستخدمة لتقدير عدد الأشخاص الذين يخرجون من دائرة الفقر، والعدد الدقيق لتقييمات الأثر التي سيتم إجراؤها في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق.	• خريف 2015	أخضر	تم عرض التقرير التوليفي 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. وتم استخلاص توصيات محددة من هذه التوصيات وأدرجت في إطار الفعالية الإنمائية للصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، أدرج نهج مبادرة تقييم الأثر لقياس الأثر في الإطار المنقح لقياس النتائج ووضعت أهداف لمؤشرات الأثر الجديدة، جرى تقاسمها شفوياً مع المجلس من خلال عرض شفوي في ديسمبر/كانون الأول 2016.
5- الإطار المالي				
خيارات التمويل	تقديم إطار الاقتراض إلى لجنة مراجعة الحسابات لاستعراضه، ومن ثم عرضه على	• أبريل/نيسان	أخضر	استعرضت لجنة مراجعة الحسابات إطار الاقتراض السيادي ووافق عليه المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2015.

مجال الإصلاح	الالتزامات الرئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع	ملاحظات
المستقبلي للصندوق	المجلس التنفيذي للموافقة عليه.	2015		
	جمع مساهمات تكميلية غير مقيدة، وتلقي أموال تكميلية، ووضع نهج استراتيجي ومستهدف نحو التمويل المشترك، وبعد الموافقة على إطار الاقتراض السيادي، التماس الاقتراض من الدول ذات السيادة والمؤسسات التي تدعمها الدول، واستكشاف نطاق الاقتراض من السوق.	• جار • سنوياً عن طريق تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	أصفر	قُدمت إلى المجلس التنفيذي وثيقة بشأن تعميم المناخ واستخدام المساهمات التكميلية غير المقيدة في سبتمبر/أيلول 2016. وفي عام 2016، تم تعبئة 95.3 مليون دولار أمريكي من الأموال التكميلية الجديدة، وتم تلقي 101.1 مليون دولار أمريكي بموجب اتفاقيات جارية. وقدمت وثيقة لتعديل حساب أمانة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة إلى المجلس في سبتمبر/أيلول 2016 وأعيد تقديمها في ديسمبر/كانون الأول 2016 مع إطار معدل للنتائج. وقُدم الاستعراض الأول لإطار الاقتراض السيادي إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016. كما قدمت الإدارة تحديثاً شفوياً بشأن المراحل التي تم الوصول إليها بالنسبة للاقتراض من الأسواق. ووضعت الشُعب الإقليمية نهجاً أكثر استراتيجية للتمويل المشترك مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف مثل مصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومؤسسة تنمية الأنديز، والبنك الإسلامي للتنمية.
	ضمان التواؤم الصارم لأي تمويل تكميلي غير مقيد مع المجالات ذات الأولوية في التركيز الاستراتيجي للصندوق.	• نهاية عام 2015	أخضر	المجالات المواضيعية المتفق عليها للمساهمات التكميلية غير المقيدة في التجديد العاشر لموارد الصندوق (والمبالغ المتعهد بها) هي: تعميم المناخ (92 مليون دولار أمريكي)، والشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص (بدون مساهمات)، والتغذية (3 ملايين دولار أمريكي)، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (5 ملايين دولار أمريكي [يحدد فيما بعد]).
	ضمان تواؤم الاقتراض السيادي مع أولويات الصندوق وإطار الاقتراض السيادي.	• نهاية عام 2015	أخضر	أنشئت فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بالاقتراض السيادي لإدارة المناقشات مع المقرضين المحتملين والمفاوضات اللاحقة بشأن الاقتراض، وتجتمع الفرقة بشكل منتظم. وتوفر اختصاصات فرقة العمل الرفيعة المستوى توجيهات واضحة بشأن كيفية الانخراط في الاقتراض السيادي بموجب إطار الاقتراض السيادي، وإبلاغ لجنة الإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة والمجلس بأنشطتها والتماس الإذن للتفاوض بشأن القروض السيادية.
	توفير معلومات محدثة للمجلس التنفيذي بشأن تحديد مصادر للاقتراض السيادي والمفاوضات مع المقرضين المحتملين.	• ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	عرض الاستعراض الأول لإطار الاقتراض السيادي على المجلس في سبتمبر/أيلول 2016. وأشرفت فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بالاقتراض السيادي على مناقشات الاقتراض مع المقرضين المحتملين ومفاوضات الاقتراض اللاحقة. وتقدم معلومات محدثة بشكل منتظم إلى لجنة الإدارة التنفيذية بشأن المقترضين المحتملين وتلتمس موافقة لجنة الإدارة التنفيذية قبل مواصلة المفاوضات. وفي سبتمبر/أيلول 2016، وافق المجلس التنفيذي على الوصول إلى الرصيد المتبقي البالغ 100 مليون يورو في إطار مرفق مصرف التنمية الألماني. وتم توقيع اتفاقية قرض فردي ثالث ونهائي في 9 ديسمبر/كانون الأول 2016 بقيمة 100 مليون يورو. وفي ديسمبر/كانون الأول 2016، أذن المجلس التنفيذي للإدارة بالتفاوض بشأن شروط وأحكام قرض بقيمة 200 مليون يورو تقدمه الوكالة الفرنسية للتنمية دعماً لبرنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتم التوقيع على الاتفاقية في 13 مارس/آذار 2017 مع الوكالة الفرنسية للتنمية وتمت إحالتها إلى المجلس للعلم.

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

أخضر: في المسار المقرر/أصفر: في المسار المقرر تقريبا/أحمر: ليس في المسار المقرر

مسلك العمل	معالم رئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع*	ملاحظات
الإطار الاستراتيجي للصندوق 2016 -2025	• ندوة غير رسمية مع المجلس التنفيذي	• ربيع 2015	أخضر	ندوتان غير رسميتين للمجلس التنفيذي بشأن الإطار الاستراتيجي تعقدان في عام 2015 (30 يونيو/حزيران و7 أكتوبر/تشرين الأول).
	• ندوة للمجلس التنفيذي مع وكالات الأمم المتحدة/مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف بشأن التركيز المواضيعي والقطري	• خريف 2015	أخضر	من المقرر عقد ندوة غير رسمية.
	• عرض الإطار الاستراتيجي على المجلس التنفيذي	• ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	وافق المجلس التنفيذي في فبراير/شباط 2016على الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2016-2025.
نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء	• اجتماع مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بشأن برنامج عام 2015	• 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 لجنة التقييم	• مارس/آذار 2015	أخضر	تمت مناقشة لوثيقة نهج التقييم المؤسسي 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 المستقل من موقع الصندوق على الإنترنت.
	• تقديم مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لتقرير مرحلي سنوي إلى المجلس التنفيذي	• ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	أدرج في التقرير المرحلي السنوي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى المجلس التنفيذي.
	• تقديم التقييم المؤسسي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء على المجلس التنفيذي	• 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.
	• بناء على نتائج مكتب التقييم المستقل في الصندوق، استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وتقديم التوصيات النهائية إلى المجلس التنفيذي	• ديسمبر/كانون الأول 2016	أصفر	خلال المرحلة الثانية من استعراض نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، التي بدأت في يناير/كانون الثاني 2017، عقدت الإدارة ثلاثة اجتماعات مع مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء (يناير/كانون الثاني، ومارس/آذار، ويوليو/تموز) ونظمت ندوة غير رسمية حول هذا الموضوع. وعرضت الإدارة أيضاً معادلة منقحة على دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في أبريل/نيسان. وفي دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في

* من وثيقة غير رسمية بعنوان "الصندوق والبلدان متوسطة الدخل" صادرة في 17 ديسمبر/كانون الأول 2014، قبل الدورة الرابعة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق.

مسلك العمل	معالم رئيسية	الإطار الزمني والإبلاغ	الوضع*	ملاحظات
				أبريل/نيسان، طلب الأعضاء من الإدارة مواصلة الحوار مع مجموعة العمل التابعة للمجلس التنفيذي والمعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لمواصلة تعزيز التركيز على الفقر في المعادلة المقترحة. وفي اجتماع يوليو/تموز لمجموعة العمل التابعة للمجلس التنفيذي، عرضت الإدارة أربعة خيارات أخرى تمتثل لهذا الطلب، واقترحت خياراً للتوصية بالموافقة عليه في دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول. [تحديث: وافق المجلس التنفيذي للصندوق في دورته الحادية والعشرين بعد المائة على تعزيزات معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. انظر EB 2017/121/R.2].
إطار الاقتراض السيادي المقترض	• قرار المجلس التنفيذي	• أبريل/نيسان 2015	أخضر	ووافق المجلس التنفيذي على إطار الاقتراض السيادي في 23 أبريل/نيسان 2015. وتم تقديم استعراض إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016.
	• تقديم تحديث إلى المجلس التنفيذي بشأن تحديد الاقتراض السيادي والتفاوض بشأنه	• ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	ووافق المجلس التنفيذي على استخدام 100 مليون يورو من تمويل مصرف التنمية الألماني لاستخدامه في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتم إبلاغ المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 وأذن بالتفاوض بشأن اتفاقية مع الوكالة الفرنسية للتنمية للحصول على قرض سيادي قيمته 200 مليون يورو لدعم برنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.
	• الموافقة على أي اقتراض سيادي جديد	• التجديد العاشر لموارد الصندوق	أخضر	أنشئت فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بالاقتراض السيادي لتوجيه ردود الإدارة على النُهج التي يتبعها المقرضون المحتملون. وستتولى فرقة العمل المسؤولية عن إدارة مفاوضات الاقتراض. وتم التفاوض بشأن قرض من الوكالة الفرنسية للتنمية وتوقيعه في 13 مارس/آذار 2017 بقيمة 200 مليون يورو لدعم برنامج القروض والمنح لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.
إدراج معلومات حديثة في استراتيجية البلدان متوسطة الدخل	• ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي عن المخطط التفصيلي	• يونيو/حزيران 2015	أصفر	تقرر تعليق عقد هذه الندوة.
	• تقديم معلومات محدثة إلى المجلس التنفيذي	• ديسمبر/كانون الأول 2015	أخضر	عُرضت وثيقة بشأن الانخراط مع البلدان متوسطة الدخل على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وعرضت في سبتمبر/أيلول 2016 على المجلس التنفيذي للعلم وثيقة تستعرض بشكل عام النهج الشامل إزاء الأوضاع الهشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والبلدان متوسطة الدخل، واللامركزية. وسوف يتم تشاطر وثيقة توحد التوجهات والخطط المستقبلية في المجالات الأربعة (بما في ذلك التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي) مع الدول الأعضاء في مايو/أيار 2017 لإرشاد المداولات الموضوعية الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

الطلب القطري وقدرة الصندوق على الإيصال، بما في ذلك في الأوضاع الهشة

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

إطار قروض الشركاء الميسّرة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

منهجية ومبالغ التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون حسب القوائم والبلدان للتجديدات العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

خارطة طريق للاستراتيجية المالية للصندوق

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

قائمة بالوثائق المعروضة على هيئة المشاورات وغيرها من الوثائق المرجعية

الدورة الأولي (16-17 فبراير/شباط 2017)

IFAD11/1/R.2	استعراض منتصف المدة للتجديد العاشر لموارد الصندوق
EB 2016/118/R.7	استجابة إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيمة عام 2015.
IFAD11/1/R.3	تقرير عن وضع مساهمات الجهات المانحة في التجديد العاشر لموارد الصندوق
IFAD11/1/R.4	دورات وخطة عمل ومواضيع هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
IFAD11/1/INF.2/Rev.1	موجز من رئيس هيئة المشاورات: الدورة الأولى لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

اجتماع بين الدورتين حول تعميم التغذية، والتمايز بين الجنسين، والمناخ (28 يونيو/حزيران 2017)

PPT	تعميم التغذية، والتمايز بين الجنسين، والمناخ

الدورة الثانية (29–30 يونيو/حزيران 2017)

IFAD11/2/R.2	التطلع قدماً: الصندوق في سياق جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة
IFAD11/2/R.3	تعزيز نموذج عمل الصندوق في فترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق واسع
EB 2016/117/R.5	التقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق
EB 2016/117/R.5 Add.1	استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق
EB 2016/119/R.10	التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق
EB 2016/119/R.10 Add.1	استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق
IFAD11/2/PPT	نتائج مكتب الإشراف والمراجعة حول المراجعة التي جرت مؤخراً للمكاتب القطرية للصندوق
IFAD11/2/R.4/Rev.1	زيادة مواءمة عمليات الصندوق مع السياق القطري

IFAD11/2/R.6	استعراض إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق ومقترح بشأن نهج مستقبلي
IFAD11/2/R.7/Rev.3	مشروع قرار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
IFAD11/2/INF.2/Rev.1	موجز رئيس هيئة المشاورات: الدورة الثانية لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الدورة الثالثة (19–20 أكتوبر/تشرين الأول 2017)

EB 2017/121/R.9+ Add.1	رد إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017
EB 2017/121/R.10 + Add.1	تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق: تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق
IFAD11/3/R.2	تقرير عن إطار إدارة النتائج الخاص بفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
IFAD11/3/R.3	الإطار المالي والسيناريوهات المالية للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
IFAD11/3/R.4	تعميم قضايا المناخ والتمايز بين الجنسين والتغذية والشباب
IFAD11/3/R.5	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق – استقطاب الشراكات للأثر على المستوى القطري والانخراط العالمي
IFAD11/3/R.6	مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق
IFAD11/3/R.7	مشروع قرار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الدورة الرابعة (14–15 ديسمبر/كانون الأول 2017)

[التقرير النهائي عن التجديد التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق]

[المسودة النهائية لتقرير عن التجديد التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق]

مشروع قرار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]

تعهدات مساهمات الدول الأعضاء في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بتاريخ 15 ديسمبر/كانون الأول 2017

[سيتم إدراجه للدورة الرابعة]