Distribution: Restricted **REPL.VII/5/C.R.P.2** 15 December 2005
Original: English Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق – الدورة الخامسة

روما، 14-15 ديسمبر/كانون الأول 2005

مساهمة الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية: تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009)

يرجى من هيئة المشاورات النظر في النسخة المعدلة من المقطع ألف من التقرير.

ألف – خطة العمل

18 - وستكون الوسيلة الرئيسية للتغيير الداخلي في الصندوق على مدى فترة التجديد السابع خطة العمل الهادفة إلى تحسين الفعالية الإنمائية وتنفيذ استجابة إدارة الصندوق للتقييم الخارجي المستقل. وتعزيز خطة العمل هذه، التي صادق عليها المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2005، والمرفقة بتقرير المشاورات كملحق، توصيات التقييم الخارجي المستقل ووجهات نظر المجلس التنفيذي فيما يخص أولويات التغيير ووجهات نظر إدارة الصندوق نفسها بشأن متطلبات التغيير. وسيتم تنظيم خطة العمل المفصلة وتنفيذها وتحقيق المنجزات الواردة في الفقرة أعلاه، في ثلاث مجالات للإجراءات: التخطيط والتوجيه، ونمط تشغيلي جديد، وإدارة المعلومات والابتكار. وسيتم دمج جميع هذه المجالات في التغيير الذي سيطرأ على إدارة الموارد البشرية، وستتم تعبئة التقنيات الداعمة للمعلومات والاتصالات.

19 - وستمنح خطة العمل الأولوية إلى **نُهج جديدة لشحذ وتعزيز فعالية السياسات والبرامج الوطنية والدولية للحد من الفقر الريفي**. ويتطلب ركود جهود التنمية الريفية والحد من الفقر في العديد من البلدان حلولاً جديدة، ويتمثل دور الصندوق في النظام الدولي، كوكالة متخصصة متعددة الأطراف للحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي، المساعدة على توفير مثل هذه الحلول. وعبر خطة العمل فإن الصندوق سيعزز من الاستراتيجيات والمساعدات الخاصة بالتنمية الريفية عبر استنباط واختبار حلول مبتكرة وجيدة للتحديات الرئيسية المتعلقة بالدخل والأمن الغذائي التي تواجه فقراء

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

الريف، ومن خلال تعبئة الموارد وحشد الشراكات لتنفيذ هذه النُهج على نطاق أوسع. وسيستثمر الصندوق في تطوير النهج اللازمة للاستفادة من المساعدات الدولية ومن موارد البلدان النامية ذاتها. ومن الوظائف الأساسية في إطار خطة العمل القيام باستخلاص الدروس من النجاحات وأيضا من الإخفاقات في ميادين مثل الائتمان الصغري، ودور المشترين الدوليين في دمج المنتجين الريفيين في سلاسل الإمداد العالمية والهيئات التنظيمية مثل منظمات المزارعين، ومنظمات النساء، والمجتمع المدني. وستصبح "مذكرات التعلم" عنصراً أصيلاً في عمليات الصندوق وستُتاح في صيغة تُيسِّر الإطلاع عليها واستخدامها ضمن الصندوق ومن جانب كل شركائه

20 - ومن شأن **نسخة معدلة ومحدَّثة من الإطار الاستراتيجي** أن تكفل تعزيز وضوح عمليات الصندوق من حيث **طبيعتها** و**سبل تنفيذها**، بما في ذلك الميادين المواضيعية التي سيوفر الصندوق لها المساندة وطريقة عمل الصندوق فيما يتعلق بالشراكات والعمليات الوطنية والدولية على حد سواء. وسيوفر الإطار الإرشاد بشأن التنسيق مع الحكومات الوطنية، ومنظمات المزارعين والنساء، ونظم الاتساق عبر وثائق استراتيجية الحد من الفقر والعمليات التخطيطية الإنمائية الوطنية الأخرى. وبالنظر إلى أن علاقات الشراكة والمزايا النسبية ستحتل موقعاً محورياً في خطط الصندوق وعملياته، فسيتم إعداد الوثائق الاستراتيجية الأساسية للصندوق، بما في ذلك الإطار الاستراتيجي، بالتشاور مع الشركاء الرئيسيين والمجموعات الأخرى. وسينبثق الإطار الاستراتيجي الجديد ويعكس المناقشات مع المنظمات الشريكة الأساسية وبخاصة البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومنظمة الأغذية والزراعة لتوضيح وصياغة الميزات النسبية وتقسيم العمل المطلوب للشراكات الفعالة.

21 - وسيوضع تعريف الصندوق لدوره، وتركيزه، وأثره المنتظر موضع التطبيق بمساندة أداة جديدة للتخطيط والرصد (للأداء والأثر). وفي ظل خطة العمل، ستُحدد **مؤشرات الأداء والأثر** المؤسسية الرئيسية المتعلقة بدور الصندوق وتركيزه، وستُدرج في أداة جديدة هي الخطة متوسطة الأجل. وستشكل هذه الخطة الإطار لتنفيذ نهج للإدارة المستندة إلى النتائج إزاء التخطيط والميزنة. وستحدد الخطة أهدافاً للصندوق قابلة للرصد بشأن الأثر والمخرجات الأساسية الداعمة، وستوفر خطوطاً توجيهية عامة لتخصيص الموارد الكلية للصندوق.

22 - وسيعرض البرنامج الأول للعمل والميزانية الذي يعكس الشريحة السنوية من العمليات اللازمة لتحقيق الخطة متوسطة الأجل في سبتمبر/أيلول عام 2007. وسيتولى نظام استراتيجي محدَّث للتخطيط، والميزنة، والرصد، استعراض الامتثال والأداء وإعداد التقارير عن ذلك، مع المقارنة مع المؤسسات المماثلة الأخرى متعددة الأطراف. واستناداً إلى أهداف الخطة متوسطة الأجل وآليات رصد التقدم، علاوة على النتائج التي خلص إليها مكتب التقييم والخاصة باستدامة فوائد المشاريع، فإن الصندوق سيزود المجلس التنفيذي **بتقارير منتظمة عن الفعالية الإنمائية للصندوق**، بما يجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، ويستفيد من نتائج نظام إدارة النتائج والأثر. وستوفر الأهداف المؤسسية المحددة في الإطار الاستراتيجي والموضَّحة في الخطة متوسطة الأجل الإطار لخطط الصندوق وتقاريره على المستوى القطري، وهو ما سيعكس تركيز المؤسسة ومزاياها النسبية من خلال إدراج المؤشرات المناظرة للأداء والأثر. وستؤكد خطة العمل من جديد على مدى محورية التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق على كل من القياس الرئيسي لأداء الصندوق وكأداة للتعلم والتحسن المستمرين. وتتضمن خطة العمل التزام الصندوق بالسعي لتحقيق مثل معايير الأداء هذه:

- تمتع ما نسبته 100% من المشاريع باتساق عال ومعتبر مع الأولويات الإنمائية القطرية؛
- تمتع ما نسبته 80% منها بنتائج مرضية؛
- تمتع 60% منها بمستوى عال أو معتبر من الكفاءة.

23 - وسيضمن نظام ضمان الجودة، المستند إلى حد كبير على تجربة المؤسسات المالية الدولية الأخرى بما في ذلك البنك الدولي، اتساق السياسات وتحسين الجودة عند الدخول في كل العمليات الأساسية كما أنه سيطور ويطبق معايير جديدة لقياس جودة تصميم المشروعات وتنفيذها في استهدافها الفعال لأشد الفقراء فقرا، والاستدامة والابتكار والشراكات. وفي الوقت ذاته ستطبق خطة العمل المعايير الموجودة في الحافظة الحالية لضمان إدخال التحسينات سنة بسنة وبخاصة في هذه المجالات.

24 - وسيستفيد نظام ضمان الجودة من القدرات التقنية والمواضيعية المعززة التي سيتم تطويرها في الصندوق وكذلك من التعبئة النشطة للخبرات الخاصة والتكميلية في المنظمات الخارجية. وفيما يتعلق بالجودة في مرحلة الإدراج، وتمشياً مع روح إعلان باريس بشأن فعالية المعونة، فستخضع تصميمات المشروعات والبرامج للاستعراض بالتعاون مع الشركاء الأساسيين الوطنيين والدوليين على المستوى القطري، وستشكل وثائق هذه المشاورات عنصراً في عملية الموافقة على تلك المشروعات والبرامج. وحيث تكون الظروف ملائمة، سيتم تطوير المشروعات بشكل كامل ضمن العمليات الوطنية للتخطيط للقطاع الزراعي. وبهذا الإطار سينسق الصندوق بشكل وثيق مع منظومة الأمم المتحدة والشركاء من المؤسسات المالية الدولية وبخاصة ضمن إطار نظام المنسق المقيم. وسيتم النهوض بعمليات الإدراج في الحافظة على مستوى الصندوق في إطار أنشطة استعراض أشد انتظاماً يتولاها النظراء الخارجيون، وجرى اختبارها بالفعل في العمليات المالية الريفية للصندوق.

25 - **ستحدد خطة العمل العمليات، والسياسات، والأدوات اللازمة لتحقيق وتعزيز الاتساق في الجهود الإنمائية التي يبذلها المجتمع الدولي، ولتدعيم العمليات الوطنية والدولية المتعلقة بوضع السياسات.** ولا تقتصر مهمة الصندوق على مساندة الأولويات الوطنية ونظم التنسيق الدولي فحسب، بل إنها تشمل أيضاً تسخيرها بصورة أفضل لخدمة فقراء الريف. وسيساعد الصندوق على تحسين النهج الوطنية للحد من الفقر الريفي عبر العمل في النظم الوطنية ومن خلالها. وسيسهم الصندوق في تلبية الأهداف الرئيسية في إعلان باريس من خلال إرساء استراتيجيات إنمائية قطرية فعالة. وسيعمل الصندوق على ترويج أنظمة مشتركة للدعم التقني. كما سيعمل الصندوق في حدود الميزانية المعتمدة عبر نظم الإدارة المالية العامة المحلية، مما يساند التنفيذ الفعال للسياسات الوطنية في لامركزية الميزنة والتخطيط في المناطق الريفية. وضمن إطار المبادئ التوجيهية الجديدة للشراكات على مستوى المؤسسة، سيوضح الصندوق الوسائل التي سيستجيب من خلالها للاستعراض الشامل للسياسات الذي يجري كل ثلاث سنوات والوثيقة المنبثقة عن القمة التي عقدتها الأمم المتحدة في سبتمبر/أيلول والتي تدعو إلى المزيد من الاتساق المنتظم والتي تروج إلى "إدارة أكثر حزما للكيانات في ميادين البيئة والمساعدات الإنسانية والتنمية.

26 - ومن خلال **الانخراط المنتظم في وثائق استراتيجية الحد من الفقر والنهج القطاعية، على نحو ما هو محدد في سياسة الصندوق المتعلقة بهذه النهج**، فإن الصندوق سيلتمس بصورة انتقائية فرص الحوار المستقاة من خبرة

الصندوق الميدانية أو المطلوبة لنجاح المشاريع وسيستفيد من الرصد الوطني للفقر وآليات الاستراتيجية إذا وجدت. وسيعمل الصندوق على ترويج إدماج الدروس المستقاة من المشروعات الاستطلاعية في السياسات والبرامج الأساسية للحد من الفقر، كما سيروج العمليات التشاركية والتشاورية التي تتيح للشركاء الإنمائيين المحليين الآخرين، ولاسيما منظمات الفقراء، أن يسهموا بمعارفهم وخبراتهم في وضع السياسات المتعلقة بالحد من الفقر.

27 - وتتطلب المشاركة الفعالة في وثائق استراتيجية الحد من الفقر والأنماط الأخرى من تنسيق المعونة استحداث وثائق للبرامج القطرية تتسم بالدقة والشفافية. وستكون **وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج** الأداة التي سيستخدمها الصندوق للتخطيط على المستوى القطري. وسيتم تطوير ذلك بين الصندوق والحكومة المعنية ومنظمات المزارعين وأصحاب الشأن الوطنيين وآليات تنسيق المساعدات؛ وستشكل منبرا لانخراط الصندوق مع شركائه القطريين. وستشكل الوثائق الجديدة هذه حلقة الوصل بين أهداف وطرق الصندوق المؤسسية من جهة، والعمليات والخصائص القطرية من جهة أخرى. وستدرج هذه الوثائق وتدمج السياسات، والشراكات، وأهداف إدارة المعارف ذات الأولوية التي تعكس الظروف القطرية.

28 - **وستسعى خطة عمل الصندوق أيضاً إلى تحديد الوسائل المثلى من حيث الكفاءة التكاليفية التي يستطيع بها الصندوق أن يعزز من حضوره الميداني وينخرط انخراطاً بناء في الحوار القطري والتعاون بين الجهات المانحة، وكذلك في إدارة المعارف وتدابير الدعم المتصلة بالتنفيذ.** وللتأكد من عدم التأخير في الإجراءات الكافية والضرورية، سيجري الصندوق على الفور تقديرات سريعة ومطردة للحضور الميداني للصندوق وخبرات البرنامج التجريبي للحضور الميداني حتى تاريخه بما في ذلك التكاليف والفوائد المبدئية التي تم الإبلاغ عنها. كذلك سيطور الصندوق نموذجا لفريق قطري، على أن يتضمن هذا النموذج أفضل الممارسات للانخراط في حوار السياسات ودعم التنفيذ والتعاون بين الجهات المانحة. وكخطوة أبعد، سيخضع البرنامج التجريبي للحضور الميداني الذي انطلق أثناء التجديد السادس إلى تقييم منتظم ومستقل وستتم مقارنته بخبرات ودروس اللامركزية المستقاة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وكخطوة ثالثة، سيطور الصندوق سياسة للحضور الميداني تحدد بعض الحالات (كما هي حالة الحافظة المعرضة للمخاطر مثلا) حيث يكون الانخراط بصورة تتعدى نموذج مدير البرنامج القطري في المؤسسة مطلوبا. وستوفر السياسة المبادئ التوجيهية لتحديد النهج المؤسسية الأكثر مناسبة ومرونة وأكثر تحقيقا للكفاءة التكاليفية. وستتباين القدرات القطرية للصندوق، من حيث الطبيعة والتركيز، من بلد إلى آخر تبعاً للاحتياجات والفرص القطرية، ولكنها ستخدم هدفاً مشتركاً هو ارتكاز أنشطة الصندوق على الأولويات والعمليات القطرية. كما ستُدعم جهود الاستثمار في العمليات والقدرات المحلية هذه وتعبئتها عبر اعتماد الصندوق لنهج للإشراف على المشروعات والاستخلاص المنتظم للخبرات واقتسامها في ميدان الابتكار يفتح الباب أمام مشاركة المنظمات القطرية المؤهلة.

29 - سيعزز الصندوق الإدماج، والتعلم المشترك، والتلاقي الاستراتيجي في برمجيته القطرية. **وستُدخل خطة العمل وتتطلب نهجاً لإدارة البرامج القطرية تشمل فرقاً قطرية تعمل بالتعاون مع فرق إدارة البرامج القطرية في المقر التي تستفيد من الخبرات والقدرات في مختلف أرجاء الصندوق وترتبط بالعمليات الجديدة لإدارة المعارف وضمان الجودة.** وسيستند ذلك إلى النتائج، والأهداف، والمؤشرات القطرية التي ستكون جزءاً إلزامياً من كل وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، وسيتم تنسيقها مع مؤشرات الأثر، والأداء، والأهداف على مستوى المؤسسة.

30 - وسيتم تحديد **استراتيجيات الصندوق المقبلة لإدارة المعرفة والابتكار** وتنفيذها كجزء من خطة العمل. ويعتبر تعميم الابتكار موضوع برنامج رئيسي جار بالفعل للصندوق (مبادرة تعميم الابتكار)، غير أن من الضروري وضع استراتيجية محددة بوضوح بما في ذلك تحديد وإدارة المخاطر لتحقيق مستوى التطبيق المطلوب.

31 - ولن يعني الدور المقبل للصندوق في إدارة المعرفة أنه سيصبح مركزاً للدراسات الاستراتيجية أو تحليل السياسات على غرار المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية. فالتحديات الماثلة أمام الصندوق في ميدان إدارة المعرفة تتمثل في ضمان التعلم المتواصل والفعال من أنشطته، وربط هذا التعلم ربطاً أصيلاً بالتعلم في الجهات الأخرى العاملة في مجالات أنشطته وتركيزه، وذلك مثلاً عبر نظام لتطوير المعارف وتبادلها قائم على مذكرات التعلم والبوابة المعنية بالفقر الريفي في الموقع الشبكي للصندوق. وسيرفع الصندوق استراتيجية لإدارة المعارف في ديسمبر/كانون الأول 2006.

32 - وستستهدي استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة والابتكار بالمبادئ الأساسية التالية:

(أ) التركيز على انخراط الصندوق في القضايا والمجالات المواضيعية التي يتمتع فيها بمزايا نسبية والتي سيحددها الإطار الاستراتيجي.

(ب) تعبئة الأنشطة المستندة إلى القروض والمنح كمنصات لتطوير المعارف عبر الإدراج الصريح لأهداف وآليات تطوير المعارف فيها.

(ج) رفع مستوى ونوعية الوقت الذي ينفقه موظفو الصندوق في إدارة المعرفة الداخلية.

(د) توفير الحوافز لموظفي الصندوق لتشجيعهم على الابتكار وتقاسم المعارف.

(هـ) بناء علاقات شراكة طويلة الأجل لتكوين المعارف ونشرها مع عدد محدود من المراكز العالمية والإقليمية المرموقة (بما في ذلك تصميم البرنامج وتطويره).

(و) الاستثمار في قدرات المراكز الإقليمية والوطنية لاستكشاف مجموعة منتقاة من قضايا وخيارات الزراعة والحد من الفقر الريفي بالشراكة مع منظمات فقراء الريف.

(ز) التواصل مع الشركاء الإنمائيين عبر برنامج موجه لاقتسام المعارف والمعلومات.

33 - **وفي ظل خطة العمل، سيقوم الصندوق بتطوير قدرة الموظفين على مساندة وظائف التغيير وأدواره،** وسيخلق إطاراً للتقدير والحوافز يكفل سعي كل الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ودؤوب. وسيستعرض الصندوق ويعدّل اختصاصات الموظفين في ضوء تعديل أهداف الصندوق التشغيلية ونموذجه التشغيلي. وسيقوم الصندوق بالتعاقد مع الموظفين وفقاً للاختصاصات المطلوبة، وسيتوسع في أنشطة التدريب لبناء قدرة الموظفين الحاليين على أداء المهام الجديدة. وسيجري الصندوق تحليلاً لاختصاصات الموظفين وأعبائهم كأساس لبرنامج المناوبة بين الموظفين ونقلهم لتلبية المتطلبات التشغيلية الجديدة.

34 - وتمشياً مع زيادة المساءلة المؤسسية (عبر اعتماد نظام الإدارة المستندة إلى النتائج واستعراض الفعالية الإنمائية) فسيتم توسيع مساءلة الموظفين كأفراد ومجموعات على أساس تعريف أوضح للأفراد والمجموعات للأهداف والمخرجات النابعة من أهداف المؤسسة، والرصد المنتظم للأداء. وكجزء من ذلك، فسيتم تطبيق أدوات وطرق لإدارة الموارد البشرية لتعزيز المهارات، وتوجيه الأداء، وانفتاح الإدارة من خلال:

(أ) نظام الأجر مقابل الأداء.

(ب) زيادة المساءلة عن النتائج الإنمائية إزاء المجلس التنفيذي.

(ج) مقارنة الأداء المؤسسي مع أداء المؤسسات الإنمائية النظيرة متعددة الأطراف.

(د) تعبئة المساعدات الخارجية رفيعة المستوى في تقدير الأداء المؤسسي.

(هـ) توسيع عمليات التقدير والتدريب في ظل مبادرة مركز تطوير الإدارة (مع برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة) بحيث تشمل جميع مستويات الإدارة.

35 - وستتيح خطة العمل المعروضة أعلاه للصندوق أن يتعامل مع الفرص والتحديات الجديدة المحددة في تقييم التقرير الخارجي المستقل لمعالجة أوجه القصور فيه، بل والأهم من ذلك، لتحقيق الفعالية الإنمائية المعززة. وفي معظم البلدان ستكون موارد الصندوق متواضعة بالمقارنة مع متطلبات الاستثمار اللازمة للمعالجة الشاملة للمشكلات حتى لو كانت قطاعية فرعية. ولذلك فسيُرسم مسار برامج الصندوق وعمليات توسيع النطاق بالتعاون الوثيق مع الحكومات الوطنية وآليات تنسيق المساعدة. وسترتكز مزايا الصندوق النسبية في تلبية المتطلبات المخصوصة للفقراء على الاستثمار في منظمات المزارعين، والنساء، والمجتمعات المحلية وإرساء علاقات الشراكة معها بحيث يمكن لوجهات النظر المنظمة لمجموعة الصندوق المستهدفة أن تُحدث أثراً على العمليات المتصلة بالبرامج والسياسات المحلية والوطنية.