Document: REPL.VIII/4/R.2
Agenda 6
Date: 8 October 2008
Distribution: Public
Original: English

A

IFAD

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق – الدورة الرابعة
روما، 21–22 أكتوبر/تشرين الأول 2008

للاستعراض

مذكرة إلى السادة الأعضاء في هيئة المشاورات

ستعرض هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق تقريرها النهائي على الدورة الثانية والثلاثين لمجلس محافظي الصندوق. وبناءً على ذلك فإن هيئة المشاورات مدعوة لاستعراض مسودة التقرير المرفقة طياً.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات هيئة المشاورات، يرجى من السادة الأعضاء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Edward Heinemann
مدير برامج
رقم الهاتف: 2398 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: e.heinemann@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra
الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

موجز تنفيذي iii

الجزء الأول – السياق العالمي 1

أولاً – اتجاهات الفقر الريفي والأمن الغذائي على الصعيدين العالمي والإقليمي 1

ثانياً – عود على بدء: عودة الزراعة والتنمية الريفية إلى مركز الصدارة في التنمية الدولية 3

الجزء الثاني – دور الصندوق وأولويات البرنامج 5

ثالثاً – تحوّل الصندوق من أجل زيادة القدرة والفعالية 5

رابعاً – دور الصندوق في هيكل التنمية العالمية 7

خامساً – الأولويات التشغيلية 8

الجزء الثالث – تحقيق النتائج في فترة التجديد الثامن 12

سادساً – النُهُج القطرية المتباينة 12

ألف - عرض عام 12

باء - دور الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل 13

جيم - أنشطة الصندوق في الدول الهشّة 14

سابعاً – الفعالية التشغيلية 15

ألف - فعالية المعونة 15

باء - الملكية القطرية 16

جيم - التعاون والشراكات 17

دال - تعزيز دور الصندوق في القطاع الخاص 17

هاء - المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة 18

واو - تغيُّر المناخ 19

زاي - الاستدامة 20

ثامناً – الفعالية والكفاءة التنظيمية 21

ألف - الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية 21

باء - تدعيم إصلاحات خطة العمل 23

جيم - إصلاح الموارد البشرية 24

دال - الإدارة المالية وقضايا الائتمان والشفافية 25

تاسعاً - تحسين تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء 26

عاشراً - تحقيق وقياس النتائج **26**

الجزء الرابع – متطلبات التمويل لفترة التجديد الثامن للموارد **27**

ألف - الموارد المطلوبة لفترة التجديد الثامن 27

باء - مصادر التمويل الحالية 27

جيم - التمويل المقترح للتجديد الثامن للموارد 28

الملاحق

الأول – التجديد الثامن لموارد الصندوق: إطار قياس النتائج 29

الثاني – التجديد الثامن لموارد الصندوق: مصفوفة التنفيذ 33

الثالث – قائمة الوثائق المرفوعة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق 35

الرابع – مشروع قرار بشأن التجديد الثامن لموارد الصندوق 36

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق

موجز تنفيذي

(يدرج بعد انعقاد دورة هيئة المشاورات في أكتوبر/تشرين الأول)

مسودة تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق[1]

الجزء الأول – السياق العالمي

"كان هبوط أسعار الأغذية وازدياد الإنتاج دافعاً وراء انسياق العالم إلى التهاون على مدى سنوات. لقد أرجأت الحكومات اتخاذ أي قرارات صعبة وتجاهلت الحاجة إلى الاستثمار في الزراعة. واليوم فإننا بلا استثناء ندفع الثمن". بان كي– مون، الأمين العام للأمم المتحدة.

إن جسامة التحديات التي يشير إليها الأمين العام في بيانه المذكور أعلاه ستتطلب التزامات طويلة الأجل من المجتمع الدولي. وكما تبين هذه الوثيقة فإن تحول الصندوق خلال فترة التجديد السابع جعله أقدر كما لم يكن من قبل على المساعدة على التصدي لتلك المشاكل وحلها.

أولاً – اتجاهات الفقر والأمن الغذائي على الصعيدين العالمي والإقليمي

1- ***عدم كفاية التقدُّم المحرز في الحد من الفقر وتحقيق الأمن الغذائي.*** تعهد المجتمع الدولي خلال قمة الألفية بخفض نسبة السكان الذين يرزحون تحت وطأة الفقر المدقع والجوع إلى النصف بحلول عام 2015. وقد أُحرز تقدُّم واسع على طريق الحد من الفقر منذ ذلك الحين. فبين عامي 1990 و2004، انخفضت نسبة الفقراء المدقعين (الذين يعيشون في العالم النامي على أقل من دولار واحد يومياً) من 28 إلى 19 في المائة. على أن الأرقام العالمية تخفي فوارق إقليمية شاسعة. فمعظم ما تحقق من مكاسب يتركَّز في شرق آسيا، لا سيما الصين، وجنوب آسيا. ومن المستبعد أن تنخفض نسبة الأشخاص الذين يعيشون على أقل من دولار واحد يومياً في أفريقيا جنوب الصحراء بحلول عام 2015 بدون اتخاذ إجراءات إضافية عاجلة[2]، وتشير تقديرات البنك الدولي إلى أن 1.4 مليار شخص مازالوا يعيشون في فقر مدقع.

2- ويشكِّل الفقر العالمي ظاهرة ريفية بشكل طاغٍ، وسيظل كذلك في المستقبل المنظور. ويعيش ثلاثة أرباع الفقراء المدقعين في البلدان النامية، أي أكثر من مليار نسمة، في المناطق الريفية. ويعتمد معظم السكان الريفيون الفقراء على الزراعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتضم الفئات الأشد فقراً المحاصصين المعدَمين، والمزارعين العاملين في رُقَع من الأرض بالغة الضآلة أو شديدة الجفاف بحيث يعجزون عن تلبية احتياجاتهم، والرعاة الرُحّل، وسكان الغابات، وصيادي الكفاف. ويشكّل السكان الأصليون (في آسيا وأمريكا اللاتينية أساساً) نسبة 15 في المائة من الفقراء المدقعين في العالم. وتعتبر النساء من أشد المجموعات ضعفاً وتهميشاً في كل مكان، كما أن هجرة الرجال الواسعة من المناطق الريفية في الكثير من البلدان تؤدي إلى "تأنيث" الاقتصادات الريفية.

[1] أُعدت مسوَّدة هذا التقرير لعرضها في نهاية المطاف على الدورة الثانية والثلاثين لمجلس محافظي الصندوق وفقاً للفقرة 3 من قرار مجلس المحافظين رقم 147/د–31 (فبراير/شباط 2008).

[2] وفقاً لتقرير الأهداف الإنمائية للألفية لعام 2008.

3- ولم يُحرَز سوى تقدُّم محدود في تخفيض معدلات انعدام الأمن الغذائي وجوع الأطفال مقارنة بجهود الحد من فقر الدخل. وفيما بين عامي 1990 و2004، لم ينخفض عدد الأشخاص الذين يعانون نقص التغذية إلاّ بنسبة طفيفة من 20 إلى 17 في المائة؛ وعلى الرغم من التراجع الكبير في نسبة الأطفال ناقصي الوزن الذين تقل أعمارهم عن خمس سنوات من 32 إلى 22 في المائة فيما بين عامي 1995 و2004 فإن المشكلة ما زالت حادة في جنوب آسيا وأفريقيا جنوب الصحراء.

4- ***تحديات جديدة.*** وحتى المكاسب الهشّة التي تحققت فإنها معرَّضة للتهديد. ففي عامي 2007 و 2008، شهدت الأسواق العالمية ارتفاعاً حاداً في أسعار الأغذية، وبحلول منتصف عام 2008 ازدادت الأسعار بأكثر من 50 في المائة عن السنة السابقة. وبحلول مطلع عام 2008، كانت أسعار جميع الأغذية الأساسية الرئيسية، وهي الذرة والأرز والقمح وزيت الأكل، قد بلغت أو أوشكت أن تبلغ معدلات غير مسبوقة. ويتفق جميع المراقبين على أن ارتفاع أسعار الأغذية الأساسية يشكل تهديداً خطيراً للتقدُّم المحرز في الحد من الفقر والجوع منذ انعقاد قمة الألفية. ووفقاً لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فإن عدد الأشخاص الذين يعانون نقص الأغذية في العالم خلال الفترة 2007–2008 ارتفع بنحو 75 مليون نسمة.

5- وعاودت الأسعار انخفاضها بنسبة ضئيلة عن مستويات الذروة في مطلع هذا العام، وإن كان من الواضح أن حقبة الأغذية الرخيصة الثمن قد انتهت. ويرجع ذلك إلى أن الزيادة السريعة في أسعار الأغذية نجمت عن أسباب متعددة يتسم الكثير منها بطابع هيكلي. وتشمل الأسباب المباشرة ارتفاع أسعار الوقود، وهو ما يؤثر على ارتفاع تكاليف الإنتاج الزراعي وازدياد الطلب على الوقود الحيوي؛ وتلف المحاصيل بسبب موجات الجفاف التي تجتاح بلدان مثل أستراليا؛ وانخفاض مستويات أرصدة الأغذية التي هبطت بأكثر من 40 في المائة فيما بين عامي 2002 و2007. وتفاقمت الحالة جراء مضاربات الأسواق وقرارات الكثير من البلدان بتقييد التجارة.

6- وبالإضافة إلى تلك العوامل فإن هناك مجموعة من الأسباب الهيكلية التي تتخذ أبعاداً أعمق. وستظل هذه العوامل تضغط بقوة على أسعار الأغذية التي من المتوقع أن تظل أعلى بكثير من معدلاتها في عام 2004. وتشمل تلك العوامل ما يلي:

- ظل معدل النمو السكاني منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي يفوق معدل نمو إنتاجية الأغذية. وهبط معدل نمو غلاّت الحبوب من نسبة تراوحت بين 2 و5 في المائة في السبعينات والثمانينات ليصل إلى نسبة لم تتجاوز 1–2 في المائة في منتصف التسعينات؛ بينما أفضى اقتران النمو السكاني والنمو الاقتصادي السريع، وبخاصة في آسيا، إلى زيادة سريعة في استهلاك الفرد من الحبوب. ومن المتوقّع أن يزداد الطلب على الغذاء بنسبة أخرى تصل إلى 50 في المائة بحلول عام 2030.

- ازدادت صعوبة ظروف توسيع الإنتاج. وشهد الإنتاج الزراعي تباطؤاً كبيراً في وتيرة التغيير التقني. وربما تكون قد تحققت بالفعل المكاسب السهلة التي يمكن الحصول عليها باستخدام تقانات الثورة الخضراء، باستثناء في أفريقيا؛ وليست ثمة ما يدل على أن العالم يحوز التقنات الجديدة المطلوبة لزيادة مكاسب الإنتاجية، وهو ما يرجع في جانب كبير منه إلى تباطؤ الإنفاق على البحوث الزراعية. وربما نجمت زيادة الإنتاج من قبل عن اتساع الأراضي الزراعية، وأما اليوم فقد بات ذلك خياراً محدوداً بصورة متزايدة في كثير من أنحاء العالم. وفي الوقت ذاته، يزداد شُح

المياه المطلوبة للزراعة المروية في كثير من البلدان النامية بسبب المعدلات غير المستدامة لاستخراج المياه الجوفية وازدياد حدة المنافسة من المستعمِلين الآخرين. والواقع أن كمية المياه المتاحة للزراعة في العالم ربما تكون قد وصلت بالفعل إلى ذروتها.

- سيؤثر تغيُّر المناخ بشكل متزايد على أسعار الأغذية والأمن الغذائي. وتأثرت بالفعل إمكانية التنبؤ بإنتاج الأغذية في جميع البلدان جراء أثر مجموعة من العوامل المتمثلة في ارتفاع متوسط درجات الحرارة، وازدياد تقلُّب الحرارة والأمطار، وازدياد تواتر وشدة موجات الجفاف والفيضانات، وقلة توفر مياه الري. ووفقاً لتقرير التقييم الرابع الصادر عن الفريق الحكومي الدولي المعني بتغيُّر المناخ فإن ثلث السكان المعرضين للمخاطر يعيشون في أفريقيا، ويعيش ربعهم في غرب آسيا، وزهاء سدسهم في أمريكا اللاتينية. ويمكن أن يتسبب تغيُّر المناخ في تعريض زهاء 50 مليون نسمة أخرى لخطر الجوع بحلول عام 2020. ومن بين هؤلاء سيكون الريفيون الفقراء عرضة لأشد المخاطر.

7- ويستجيب قطاع الزراعة التجاري في العالم بالفعل لإشارات الأسعار الجديدة بالنسبة للسلع الغذائية. ولا يقل أهمية عن ذلك دور 450 مليون من أصحاب الحيازات الصغيرة في جميع أنحاء العالم في تقرير النجاح أو الإخفاق في تحقيق الهدفين المترابطين المتمثلين في الحد من الفقر والأمن الغذائي. فأصحاب الحيازات الصغيرة يمكنهم زيادة الإنتاج، وتوفير الغذاء لأسرهم ومجتمعاتهم المحلية، وتوفير الإمدادات للأسواق الوطنية والدولية على النطاق الأوسع؛ وزيادة دخلهم الزراعي، وإدارة أراضيهم بصورة مستدامة. ويجب على المجتمع الإنمائي الدولي إعداد هؤلاء السكان الريفيين الفقراء ليكونوا جزءاً من الحل لتحقيق الأمن الغذائي العالمي؛ وهذا هو ما يسعى الصندوق إلى تحقيقه.

ثانياً – عود على بدء: عودة الزراعة والتنمية الريفية إلى مركز الصدارة في التنمية الدولية

8- تقلص باطراد تركيز الجهود الإنمائية على الزراعة خلال معظم ربع القرن الفائت. بل إن الكثير من البلدان النامية ذاتها وجهت أولياتها الوطنية إلى قطاعات أخرى. والواقع أن البلدان النامية الزراعية في عام 2004، وهي عموماً أشد البلدان النامية فقراً، أنفقت ما متوسطه 4 في المائة فقط من مجموع ميزانياتها على دعم الزراعة. على أن هذا القطاع ظل يمثِّل أكبر نشاط اقتصادي منفرد بين زهاء 70 في المائة من السكان وساهم في 29 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي.

9- وينعكس نقص استثمارات الحكومات الوطنية في نمط المساعدة الإنمائية الرسمية. وقد انخفضت نسبة هذه المساعدة الموجَّهة إلى الزراعة بالقيمة الاسمية من 8 مليارات دولار أمريكي عام 1984 لتصل إلى نحو 3 مليارات دولار أمريكي في عام 2006؛ بينما انخفض مجموع المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة من مستوياتها المرتفعة التي بلغت 18 في المائة تقريباً في عام 1979 ليصل إلى أقل من 3 في المائة في عام 2006. وساد هذا التراجع المجتمع الإنمائي الدولي بأسره، حيث انخفضت المعونة المتعددة الأطراف الموجَّهة إلى هذا القطاع بالقيمة النسبية والمطلقة على السواء؛[3] بينما انسحبت بعض الجهات المانحة

[3] سار الصندوق في هذا الاتجاه وبات يمثّل بشكل متزايد مصدراً مهماً للتمويل، حيث يوفِّر حالياً ما متوسطه 10 في المائة من مجموع المعونة المتعددة الأطراف المقدّمة إلى هذا القطاع. وظل الصندوق واحداً من المنظمات القليلة الداعمة للأنشطة الإنتاجية في الريف.

الثنائية كلياً من هذا القطاع. وباتت الزراعة لا تمثِّل سوى موضوع ثانوي في الخطاب الإنمائي الدولي العام.

10- وتغيَّر ذلك تغيُّراً كبيراً خلال السنتين الفائتتين، وبالأخص في عام 2008. وعادت الزراعة إلى رأس جدول الأعمال السياسي الدولي. ونتيجة للارتفاع السريع في أسعار الأغذية، يزداد النظر إلى الأمن الغذائي باعتباره قضية عالمية تتعلق بالأمن الاجتماعي السياسي. وقام الأمين العام بإطلاق إطار عمل شامل على نطاق المنظومة[4] للتصدي للاحتياجات العاجلة للسكان الضعفاء، وبناء القدرة على الصمود في الأجل الأبعد، والمساهمة في تحقيق الأمن الغذائي والتغذوي العالمي. وفي يونيو حزيران/2008، شارك ممثلون من 181 بلداً في المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي الذي عُقد في روما، وفي الشهر التالي، أعرب أعضاء مجموعة الثمانية أثناء اجتماعهم في هوكايدو باليابان عن بالغ قلقهم إزاء انعدام الأمن الغذائي العالمي، وأعلنوا عن التزامهم بالتصدي للأزمة ووقف التدهور الشامل للمعونة، والاستثمار في القطاع الزراعي.

11- وأكد تقرير التنمية في العالم لعام 2008 الصادر عن البنك الدولي بعنوان "الزراعة من أجل التنمية" الدور المحوري للزراعة في التنمية، باعتبارها قوة دافعة لنمو للاقتصاد على النطاق الأوسع، وكمورد رزق لمعظم السكان الذين يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم، وكمصدر لتوفير الخدمات البيئية. وأشار التقرير إلى أن نمو الناتج المحلي الإجمالي في الزراعة أشد فعالية في الحد من الفقر المدقّع من نمو الناتج المحلي الإجمالي في قطاعات أخرى بمقدار الضِعف على الأقل.

12- وبدأت تظهر مصادر جديدة لتمويل التنمية الريفية. وتتزايد الاستثمارات الخاصة، المحلية منها والأجنبية، تزايداً سريعاً، في كثير من البلدان. كما أن تحويلات المهاجرين لا تساعد فقط على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد الأسر الريفية، بل وتمكّنهم كذلك من الاستثمار في الأصول الزراعية[5]. وباتت المؤسسات الخاصة من قبيل مؤسسة روكفلر ومؤسسة بيل وميليندا غيتس اللتان تدعمان تحالف الثورة الخضراء في أفريقيا، تمثل مصادر مهمة لتمويل التنمية الزراعية، كما تقوم جهات مانحة رسمية جديدة، مثل الصين والهند والبرازيل، بتوسيع برامجها في مجال المعونة لدعم القطاع الزراعي.

13- ويتفق النموذج الجديد الآخذ في الانبثاق عموماً مع وجهة النظر التي ظلت سائدة خلال ستينات وسبعينات القرن الماضي بشأن إعطاء الأولوية للاستثمار في التنمية الزراعية والريفية من أجل إطعام العالم والحد من الفقر. وإضافة إلى ذلك فقد كشف نموذج العقد الأول من هذا القرن عن محورية الزراعة في التصدي لتحديات تغير المناخ.

14- وعلى الرغم من الالتزامات الجديدة بزيادة مستويات المساعدة الإنمائية فقد ظلت الاحتياجات هائلة وتعذر تلبية الكثير منها. وأُجري عدد من التقديرات لمستوى الاستثمارات العامة والمساعدة الخارجية الإجمالية المطلوبة للتنمية الزراعية والريفية في البلدان النامية. وشمل ذلك ما أشارت إليه فرقة العمل التي نظمها الفريق التوجيهي المعني بالأهداف الإنمائية للألفية في أفريقيا من أن المساعدة الإنمائية السنوية المطلوبة للتنمية الزراعية والريفية في أفريقيا تتراوح بين 7 و8 مليارات من الدولارات الأمريكية سنوياً؛ بينما

[4] أعدته فرقة العمل الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وشارك فيها موظفون من الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي بدور نشط.

[5] بلغ مجموع التحويلات إلى البلدان النامية في عام 2006 ما مقداره 300 مليار دولار أمريكي (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2007).

أشارت فرقة العمل الرفيعة المستوى التابعة للأمين العام والمعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمي إلى أن الموارد المطلوبة للزراعة والتنمية الريفية في جميع البلدان النامية يمكن أن تصل إلى 20 مليار دولار أمريكي سنوياً.

15- على أن المسألة لا تتعلق فقط بزيادة التمويل. إذ سيتعيّن على البلدان النامية والوكالات الإنمائية الدولية مواجهة وإزالة المعوقات الكبيرة للقدرة المؤسسية التي تعرقل الإدارة الفعّالة للزيادات الكبيرة في تدفقات الموارد. وبالنظر إلى تقلص الاهتمام بالتنمية الزراعية والحد من الفقر على مدى أكثر من 20 عاماً فقد سمحت الحكومات والوكالات الإنمائية الدولية بتدني القدرات هذا المجال.

الجزء الثاني – دور الصندوق وأولويات البرنامج

ثالثاً – تحوّل الصندوق من أجل زيادة القدرة والفعالية

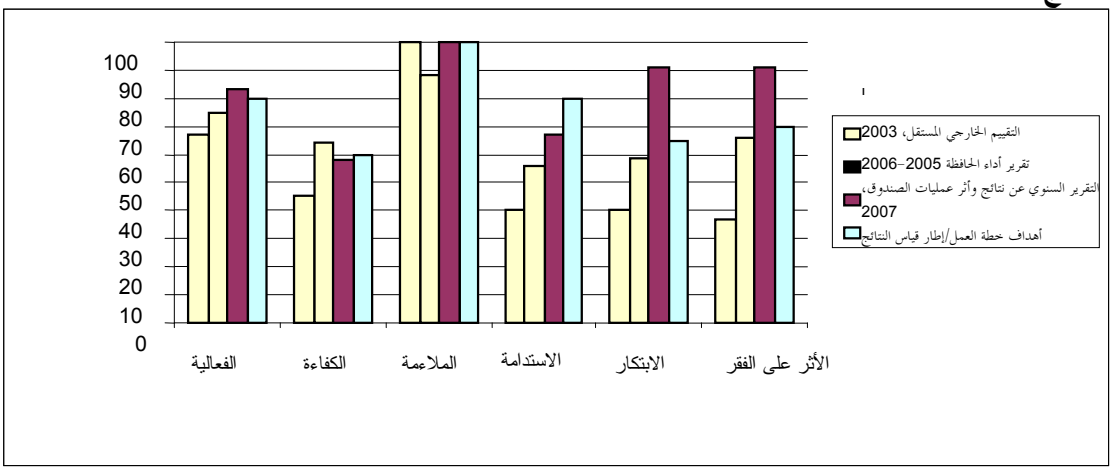
16- أثناء انعقاد دورة هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق في عام 2002، طلب الأعضاء إجراء تقييم خارجي مستقل للصندوق. وصدر تقرير التقييم الخارجي المستقل في عام 2005؛ واستجابة للاستنتاجات التي خلص إليها التقييم، أعد الصندوق خطة عمل لتحسين فعاليته الإنمائية. وتمثّل خطة العمل التي أقرها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005 "الوسيلة الرئيسية للتغيير الداخلي في الصندوق على مدى فترة التجديد السابع". وكان الهدف الشامل لهذه الخطة هو تحسين الفعالية الإنمائية للصندوق من خلال التصدي للأبعاد الثلاثة الحاسمة لأدائه، وهي الملاءمة والفعالية والكفاءة. وخلال عامي 2006 و2007، بذلت جهود في ثلاثة مجالات عريضة، هي تعزيز التخطيط والتوجيه الاستراتيجي في الصندوق؛ وتحسين جودة وأثر المشروعات؛ وتحسين إدارة المعرفة والقدرة على الابتكار. كما تم تحديد مجال رابع، هو تعزيز إدارة الموارد البشرية، باعتبار ذلك عنصراً أساسياً للتقدّم والتوجّه نحو العمل.

17- ونُفِّذت خطة العمل بدقة، ويرى المراجعون المستقلون الذين قاموا بتقييمها أنها "تمثّل جهداً هادفاً ومهماً ومتعدد الأبعاد للإصلاح التنظيمي"[6].وعلى الرغم من استمرار التحدّيات الرئيسية، المتمثلة بشكل خاص في توطيد الإصلاحات التي جرى تنفيذها، واستكمال الإصلاحات المعلّقة، بما في ذلك إصلاح الموارد البشرية، فإن نتائجها قد غيَّرت من طريقة العمل في الصندوق. وتكشف النتائج الأوّلية عن تحسُّن كبير في جودة عمليات الصندوق وفعاليتها وأثرها. وخلص تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2007 إلى أن أداء المشروعات المموّلة من الصندوق خلال الفترة 2005–2006 قد تحسَّن في المجالات الرئيسية للفعالية والكفاءة والاستدامة والابتكار والأثر على الفقر مقارنة بخط الأساس المحدَّد في التقييم الخارجي المستقل في عام 2003. ومنذ وقت قريب، أشارت مسوّدة التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008 إلى "صورة إيجابية لعمليات الصندوق بدرجة مشجِّعة". وكشف 100 في المائة من مشروعات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2007 للمرة الأولى عن نتائج مُرضية من حيث أداء المشروعات والإنجاز الشامل للمشروعات (مؤشر مركّب للملاءمة والفعالية والكفاءة)، بينما أظهر 91 في المائة من المشروعات نتائج مُرضية من حيث الأثر على الفقر الريفي، وصاحب ذلك تحقيق أداء قوي في تعزيز الأصول المادية والإنتاجية الزراعية. كما تحققت تحسينات ملحوظة في الاستدامة التي

[6] تقييم خطة عمل الصندوق. Ted Freemank، و Stein Bie، بالنيابة عن الوكالة الكندية للتنمية الدولية، ووزارتي الخارجية الهولندية والنرويجية (يوليو/تموز 2008).

بلغت مستويات مُرضية في 67 في المائة من المشروعات التي جرى تقييمها في عام 2007 مقارنة بما نسبته 40 في المائة في عام 2002. ولذلك فإن الصندوق يسير عموماً في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق جميع أهداف خطة عمله لعام 2009 رغم الحاجة إلى العناية على وجه الخصوص بالاستدامة. وتظهر هذه النتائج بيانياً في الشكل 1 أدناه.

الشكل 1 – الأداء مقارنة بخط أساس التقييم الخارجي المستقل وخطة العمل وأهداف إطار قياس النتائج



المصدر: تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2007؛ والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي تم تقييمها في عام 2007 (مسوّدة).

18- وتقيَّم نتائج المشروعات الجارية المدعومة من الصندوق باستخدام نظام إدارة النتائج والأثر. ومن بين النتائج التي تحققت في عام 2006: تحسين ممارسات الإدارة في 3.2 مليون هكتار من موارد الملكية المشاع، وتحسين أكثر من 000 142 هكتار من الأراضي من خلال إعادة الإعمار أو تطوير مرافق الري؛ وأشار 000 540 مزارع إلى زيادات في الإنتاج أو الغلاّت؛ وأشارت مؤسسات التمويل الصغري المعانة من الصندوق إلى أن عدد المدّخرين بلغ 5.5 مليون شخص ووصل عدد المقترضين إلى 1.3 مليون مقترض، أغلبيتهم الواسعة من النساء؛ وتم تشكيل أو تعزيز 000 11 من مجموعات التسويق؛ وتم إنشاء أو تعزيز 000 75 مشروع صغري؛ وجرى إعداد 000 12 خطة عمل قروية.

19- كما تضمَّن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق نتائج التقييم التي تشير إلى مواطن الضعف السابقة من حيث الانخراط في حوار السياسات، وإرساء الشراكات الاستراتيجية، والاستثمار في التعلُّم من الدروس المستفادة، وإدارة المعرفة على نطاق أوسع. وخلص التقرير إلى أن تلك القضايا يجري التصدي لها حالياً بشكل أكثر منهجية في إطار برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج. وسوف يساعد ذلك على تحسين الأداء في تلك المجالات في البلدان التي يوجد فيها للصندوق حضور قطري. كما سيساهم في ذلك أيضاً تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة.

20- وفيما يتعلق بفعالية المعونة، يشير المسح المتعلق برصد إعلان باريس لعام 2008 الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن أداء الصندوق قد تحسَّن عن أداء الأمم المتحدة ككل فيما يتعلق بجميع المؤشرات التسعة أو المؤشرات الفرعية التي جرى قياسها، وأنه تحسَّن كذلك عن أداء المؤسسات المالية المتعددة الأطراف الأخرى في أغلبية تلك المؤشرات. كما أحرز الصندوق درجات عالية في تعزيز القدرات من خلال تنسيق الدعم، واستخدام النُظم العامة للإدارة

المالية والتوريد في البلدان المعنية، والبعثات المشتركة والتحليلات القطرية؛ ولكنه حصل على درجات أقل في مواءمة دعمه مع الإجراءات الوطنية وإمكانية التنبؤ بالمعونة واستخدام الإجراءات المشتركة.

21- كما استعرض تقرير الفعالية الإنمائية الأداء التنظيمي للصندوق. وخلص التقرير إلى أن أداء الصندوق يسير تماماً أو جزئياً في المسار الصحيح قياساً بنتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية الثلاث، وهي تحسين إدارة البرامج القطرية، وتحسين تصميم المشروعات، وتحسين دعم التنفيذ؛ بينما أشار التقرير إلى أن الأداء يسير جزئياً في الاتجاه الصحيح مقارنة بنتائج الإدارة المؤسسية الأربع المتعلقة بالدعم المؤسسي، وهي تحسين تعبئة وإدارة الموارد، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتحسين إدارة المخاطر، وتحسين الكفاءة الإدارية. ويعكس هذا الأداء ما تحقق من نجاح في تنفيذ العديد من المبادرات المرتبطة بخطط العمل وتعميمها بصورة أوّلية على نطاق المنظمة، والتركيز الواضح على تحقيق النتائج في هذه المجالات، والإنشاء التدريجي لثقافة قائمة على النتائج داخل المنظمة وعلى جميع مستوياتها.

رابعاً – دور الصندوق في هيكل التنمية العالمية

22- أنشئ الصندوق في عام 1978 كاستجابة مباشرة من المجتمع الدولي لمشاكل انعدام الأمن الغذائي في الحقبة السابقة التي شهدت حالات مجاعة في بنغلاديش ومنطقة الساحل. وتمثّلت الأهداف المحدَّدة للصندوق في: "تعبئة موارد إضافية ... للمشروعات والبرامج الموضوعة خصيصاً لإدخال نُظم لإنتاج الأغذية أو توسيع هذه النُظم أو تحسينها ولتعزيز السياسات والمؤسسات المتصلة بذلك ضمن إطار الأولويات والاستراتيجيات الوطنية"[7]. وهذه الأهداف ما زالت صالحة اليوم مثلما كانت منذ 30 عاماً. وقد أنشئ الصندوق كشراكة تضم البلدان المتقدمة، وبلدان منظمة البلدان المصدرة للنفط، والبلدان النامية الأخرى: ويعكس هيكل التسيير فيه هذه الشراكة.

23- ويعتَبر الصندوق مؤسسة مالية دولية ووكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة في آن معاً. كما أنه المنظمة الوحيدة المكرّسة حصراً للزراعة والأمن الغذائي والحد من الفقر الريفي في البلدان النامية. وتمكّن الصندوق بفضل دعم ومشاركة أعضائه من توسيع استثماراته في التنمية الزراعية والريفية باستمرار، بل وحتى في الوقت الذي كانت فيه معظم الوكالات الإنمائية الأخرى تقلص من دعمها. وللصندوق سجل راسخ كشريك موثوق للحكومات والجهات المعنية الوطنية الأخرى: وهو شريك يجمع بين التزامه بتحقيق وقياس النتائج الإنمائية وشرعيته المستمدة من كونه وكالة من وكالات الأمم المتحدة، وعضويته الواسعة وهيكل تسييره. وهذه الصفات التي تجمع بين الالتزام المتواصل على مر الزمن والثقة والشرعية تعطي الصندوق ميزة نسبية قوية بين أسرة المنظمات الإنمائية الدولية.

24- ويهدف الصندوق إلى تمكين الريفيين الفقراء من النساء والرجال من تعزيز قدراتهم الإنتاجية، وتحسين أمنهم الغذائي، وزيادة دخلهم. ويركّز الصندوق في المقام الأول على القطاع الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة باعتباره مورد الرزق الأساسي للسكان الريفيين الفقراء. ويتمثّل الناتج الرئيسي للصندوق في المشروعات والبرامج التي تقوم حكومات دوله الأعضاء بتجهيزها بالاشتراك معه ومع أصحاب المصلحة الآخرين، وتديرها وتنفذها بالتعاون مع الجهات الشريكة الوطنية الأخرى بدعم من الصندوق. وتتراوح هذه المشروعات والبرامج من المشروعات المنفصلة المدعومة من الصندوق في

[7] اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 1976.

مناطق بعينها إلى البرامج القطاعية التي يشترك فيها العديد من أصحاب المصلحة ويساهم فيها الصندوق. وجميع تلك البرامج والمشروعات تدعم أولويات السياسات الوطنية وتبني القدرات الوطنية، ويموَّل أغلبيتها بالاشتراك مع الوكالات الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف أو الثنائية[8].

25- ويُحَدِّد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010 الذي أقره المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 الميزة النسبية للصندوق بأنها مستمدة من ثلاثة عناصر مجتمعة:

- العمل مع الشركاء، أي الحكومات، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، والمجتمع الإنمائي الدولي، لتجهيز وتنفيذ مشروعات وبرامج سليمة ومبتكرة تنسجم مع الأولويات الوطنية للحد من الفقر الريفي، وتتماشى مع أهداف الصندوق، وتكون قادرة، وهو الأهم، على تمكين السكان الريفيين الفقراء من النهوض بإنتاجهم الزراعي وأمنهم الغذائي ودخلهم.
- تمكين الريفيين الفقراء من النساء والرجال، عبر بناء مهاراتهم، ومعارفهم، وثقتهم بأنفسهم، ومن خلال تقوية قدرة منظماتهم، بحيث يمكن لهذه المنظمات استخلاص فوائد ملموسة لأعضائها، والتأثير على المؤسسات وعمليات السياسات التي تمسهم، وإخضاعها للمساءلة.
- استخلاص الدروس من المشروعات التي يموّلها واستخدام هذه المعارف كأساس للانخراط في حوار مع الحكومات والوكالات الإنمائية الأخرى، بغرض تنوير سياساتها واستراتيجياتها المتعلقة بالتنمية الزراعية والريفية.

26- والصندوق هو المؤسسة المالية الدولية الوحيدة التي تعمل بصورة مباشرة ومتواصلة مع المجموعات السكانية الريفية الأشد تهميشاً، والمؤسسات المجتمعية الشعبية، ومنظمات المزارعين. وهذه الخبرة الطويلة للصندوق في هذا المجال توفّر له مرتكزاً صلباً يسهم منه في علاقات الشراكة الواسعة الرامية إلى الحد من الفقر الريفي والمساعدة على الإمساك بقيادتها.

27- ويوجِّه الصندوق جميع برامجه ومشروعاته القطرية تحديداً إلى المجتمعات الريفية الفقيرة، ويصممها بحيث تلائم الظروف الخاصة التي تواجه نساء ورجال الريف من أصحاب الحيازات الصغيرة والعمال الزراعيين وأصحاب المشروعات الريفية الصغيرة، والرعاة، والصيادين، والعمال المعدمين. ويعمل الصندوق في بعض الأقاليم مع السكان الأصليين والأقليات العرقية التي استُبعِدت عن التيار الأساسي للعمليات الإنمائية؛ بينما تسعى جهود الصندوق في أقاليم أخرى تعاني فيها أغلبية سكان الريف من الفقر المدقع إلى مساندة البرامج الواسعة للحد من الفقر الريفي. ويعتَبَر الحد من التفاوت بين الجنسين والسعي إلى تمكين النساء من بين العناصر الأساسية لعمل الصندوق في كل مكان. وفي كل برامجه يركّز الصندوق على مجال أو أكثر من المجالات الستة التي تهم السكان الريفيين الفقراء، وهي إدارة الأراضي والمياه، والتقانات الزراعية والخدمات الإنتاجية، والوصول إلى الأسواق، والخدمات المالية الريفية، وفرص العمل خارج القطاع الزراعي، والعمليات المحلية للتخطيط والبرمجة. ولا يعمل الصندوق في القطاعات الاجتماعية ولا يقدّم الإغاثة في حالات الطوارئ.

خامساً – الأولويات التشغيلية

[8] يُستخدَم مصطَلح "مشروع" في هذه الوثيقة للإشارة إلى جميع المشروعات والبرامج.

28- يجمع الصندوق بين تحسين الأداء والنمو المطرد؛ وازداد مجموع برنامج القروض والمنح بما متوسطه 10 في المائة سنوياً خلال السنوات الست الفائتة. ويعتَبر الصندوق حالياً أكبر مصدر لتمويل التنمية الزراعية في كثير من البلدان النامية، ومن المتوقع أن يناهز برنامجه لعام 2008 ما مقداره 650 مليون دولار أمريكي. ويتألف البرنامج الجاري من نحو 240 مشروعاً وبرنامجا نشطا بقيمة يزيد مجموعها على 8.2 مليار دولار أمريكي، ويبلغ مجموع قيمة القروض والمنح 4 مليارات دولار أمريكي.

29- وفي أعقاب الإصلاحات التي نفّذها الصندوق فإنه مستعد للقيام بالمزيد من أجل تلبية الطلب الهائل على الاستثمار والمعرفة في بلدانه الشريكة. وسيواصل الصندوق خلال فترة التجديد الثامن تطوير دوره للتصدي للتغيُّرات السريعة وعدم التيقُّن الشديد الذي يحيط بظروف السكان الريفيين الفقراء في البلدان النامية. وسوف تكمن التحديات الرئيسية في مساعدة السكان الريفيين الفقراء على زيادة إنتاجيتهم الزراعية من أجل تحسين أمنهم الغذائي وتكييف سُبل معيشتهم مع الأحوال المناخية التي باتت تخيِّم عليها بشكل متزايد أجواء من عدم التيقُّن. وسوف يبتكر الصندوق ويوسِّع استثماراته في التنمية الزراعية؛ وسيتقاسم معرفته وخبرته وسيساعد الوكالات الإنمائية الأخرى على استئناف مشاركتها أو توسيع انخراطها في القطاع الزراعي؛ وسيحسّن من قدرته على إقامة علاقات الشراكة مع الآخرين لمواجهة ما يفرضه الفقر الريفي من تحديات متواصلة؛ وسيستخدم درايته وخبرته في زيادة أثره على السياسات الوطنية والإقليمية والعالمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيعمل الصندوق على زيادة مرونة قوته العاملة من خلال تحسين مهاراتها ودرايتها في إطار ثقافة تنظيمية تمكينية.

30- وتحقيقاً لهذه الأهداف، سيعمل الصندوق في تعاون أوثق مع شركائه على المستوى القطري. وسيشارك الصندوق عن كثب في دعم تنفيذ المشروعات، ومن المتوقّع أن يشرف خلال فترة التجديد الثامن إشرافاً مباشراً على معظم المشروعات التي يدعمها (ولا يستثنى من ذلك سوى المشروعات التي يشترك في تمويلها مع المؤسسات المالية المتعددة الأطراف الأخرى المستعدة والقادرة على القيام بوظيفة الإشراف بفعالية)؛ وسيقوم باستخلاص الدروس وإدارة المعرفة التي يكتسبها من تجربته. ومن الواضح أن الصندوق، حيثما يوجد له حضور قطري، يستطيع الانخراط بدور أكثر فعالية في مجموعة من العمليات على المستوى القطري، بما في ذلك دعم تنفيذ المشروعات، والابتكار والتعلُّم، والمشاركة في حوار السياسات، وتكوين الشراكات. وسوف يسعى الصندوق إلى توسيع حضوره على المستوى القطري بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، مع كفالة اتخاذ ترتيبات الإدارة الفعّالة.

31- وسوف يتبوأ الصندوق موقع الصدارة كعنصر فاعل وكجهة شريكة بفضل برنامج عمله الذي يبلغ 3.3 مليار دولار أمريكي للفترة 2010–2012. وسوف يعزز ذلك من قدرة الصندوق على تعبئة التمويل المشترك من أجل زيادة أثره الإنمائي، ومساعدة الشركاء الآخرين على المشاركة في الزراعة أو استئناف دورهم فيها، وتنمية شراكاته وشبكاته. ومن المتوقع أن يسفر التمويل المشترك الذي يبلغ معدله 1 : 1.5 (الصندوق إلى مجموع التمويل المشترك) عن برنامج إجمالي للدعم بقيمة تتراوح بين 8 و 8.5 مليار دولار أمريكي خلال الفترة 2010–2012؛ وعلى ضوء التزام مجموعة الثمانية بوقف تراجع الإنفاق على الزراعة، ومن ثم احتمالات توافر مزيد من التمويل المشترك، فإن مجموع برنامج الدعم يمكن أن يرتفع إلى مستويات أعلى. ومثال ذلك أن التمويل المشترك بمعدل 1 : 2 سيحقق ما مجموعه 10 مليارات من الدولارات الأمريكية أو 3.3 مليار دولار أمريكي سنوياً. ويعادل ذلك مجموع المساعدة الإنمائية الرسمية العالمية الموجّهة إلى الزراعة في عام 2006. على أن ذلك لا يتجاوز سدس العشرين

مليار دولار أمريكي التي ترى فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمي أنها مطلوبة سنوياً.

32- وسعياً نحو تحقيق برنامج العمل الموسَّع، سيدعم الصندوق المشروعات الكبرى التي تغطي نطاقاً أوسع، مع زيادة استخدام النهج البرنامجية بغرض دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحويل القطاع الزراعي استجابة للأولويات الجديدة. على أن زيادة حجم المشروعات لن تتحقق على حساب الابتكار. وسوف تسترشد المشروعات باستراتيجية الابتكار لعام 2007 في التركيز بقوة على تعزيز النُهج الابتكارية والتقانات والترتيبات المؤسسية؛ وسوف يتيح توسيع النطاق تحقيق مزيد من الأثر المباشر في الحد من الفقر؛ وزيادة القدرة على رعاية الابتكارات وتقاسم المعرفة المكتسبة مع جمهور واسع قدر المستطاع؛ واستخلاص مزيد من الدروس المفيدة لمعرفة عوامل النجاح والفشل. وسوف يتجه برنامج المنح نحو مزيد من الانتقائية في تقديم مِنح أقل ولكن أكبر وأكثر استراتيجية وأشد ارتباطاً باحتياجات البرامج القطرية ويمكن الإشراف عليها بسهولة وفعالية أكبر. وسوف تُعرَض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009 سياسة منقّحة بشأن المِنح.

33- وسوف تزداد الكفاءات في ظل نمو برنامج الدعم في الصندوق من خلال توسيع المشروعات والشراكات. وسيتولى الشركاء في الوكالات الأخرى من قبيل منظمة الأغذية والزراعة، والبنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، تغطية بعض تكاليف تصميم المشروعات والإشراف عليها؛ بينما سيساعد تمويل مشروعات أقل ولكن أكبر حجماً على إتاحة الفرصة للصندوق لتكثيف دعمه للحكومات الشريكة في مجال التصميم والتنفيذ، وزيادة الاستثمار في النُهُج المبتكرة ورصدها بدقة.

34- وسيظل الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007–2010 يوجّه جهود الصندوق أثناء فترة التجديد الثامن، بينما سيُعرض إطار استراتيجي جديد على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010 لكي تسترشد به أنشطة الصندوق خلال الفترة من عام 2011 فصاعداً. على أن ثمة عدداً من الأولويات الجديدة التي باتت جلية بالفعل، وسوف تنال هذه الأولويات اهتماماً عاجلاً. وتشمل تلك الأولويات ما يلي.

35- ***زيادة الإنتاجية الزراعية من أجل تحسين الأمن الغذائي.*** يتطلب ارتفاع أسعار الأغذية وأجواء عدم التيقُّن التي تخيّم على آفاق الأمن الغذائي العالمي أن يعطي الصندوق أولوية عليا لتعزيز زيادة الإنتاجية الزراعية والأمن الغذائي للسكان الريفيين الفقراء. وسوف يستفيد الصندوق أثناء القيام بذلك من الإجراءات الموصى بها في إطار العمل الشامل؛ وسيعزّز النُهُج الجديدة إزاء تنمية التكنولوجيا ونشرها، مثل الشراكات بين القطاعين الخاص والعام وبين القطاع العام ومنظمات المزارعين؛ وسيواصل تعزيز تعاونه مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بغرض كفالة إقامة صلات فعّالة بين أنشطة استحداث التقانات الجديدة الأساسية ونشرها وتكييفها وتطبيقها الفعّال.

36- ***مكافحة تدهور الموارد الطبيعية وآثار تغيُّر المناخ.*** يؤدّي تدهور الموارد الطبيعية نتيجة إزالة الغابات، وتآكل التربة، وانخفاض خصوبة التربة، ونقص المياه وتملُّح أراضي الزراعة المروية، في كثير من أنحاء العالم النامي بصورة مباشرة إلى تخفيض غلاّت المحاصيل ويفضي في نهاية المطاف إلى ضياع الأراضي الصالحة للزراعة. كما تتعرض البلدان النامية للظواهر الجوية الشديدة، وموجات الجفاف، وإجهاد المياه، وارتفاع درجات الحرارة بسبب تغيُّر المناخ، مما يفاقم في كثير من الحالات من تلك الاتجاهات البيئية. وفقراء الريف، وكذلك السكان الأصليون في بعض الأقاليم، هم أكثر من يعاني من عواقب ذلك. ولذلك سيوسِّع الصندوق من جهوده في إدارة الموارد الطبيعية وسيركّز بشكل خاص على

مساعدة السكان الريفيين الفقراء على التكيُّف مع تأثيرات تغيُّر المناخ. وإضافة إلى ذلك، سيستكشف الصندوق الدور المحتمل للوقود الحيوي في توفير مصادر محلية للطاقة وخيارات بديلة لإدرار الدخل في المجتمعات المحلية الريفية دون المساس بإنتاج المحاصيل الغذائية.

37- ***استخدام المشروعات كمنطلق للجهات المانحة الأخرى نحو زيادة تمويل الزراعة والتنمية الريفية.*** بعض الوكالات الإنمائية الدولية الراسخة التي قلصت من دورها في الزراعة أو التي انسحبت منها تماماً، تشير حالياً إلى اهتمامها باستئناف دورها وتوسيع دعمها، ولكنها تشير أيضاً إلى خبرتها التقنية المحدودة في هذا القطاع. وهناك جهات فاعلة جديدة، سواء من الوكالات الإنمائية أو المؤسسات، تفتقر إلى الخبرة في القطاع أو الإقليم الذي تهتم بالتوسُّع فيه. ويعتزم الصندوق الاشتراك مع تلك الجهات لتوفير كل ما يستطيع توفيره من خدمات تيسيرية، حسب الاقتضاء، للمشاركة معها في تمويل المشروعات والبرامج. ويزمع الصندوق تعبئة ما لا يقل عن 1.50 دولار أمريكي من التمويل المشترك مقابل كل دولار يقرضه أو يقدمه في شكل منح للمساعدة على تحقيق برنامج للدعم بما يزيد على 8 مليارات دولار أمريكي خلال فترة تجديد الموارد.

38- ***تقاسم المعرفة والخبرات.*** من الأساسي أن يستفيد المجتمع الإنمائي الدولي من الخبرة المكتسبة في ظل اتساع المساعدة الموجهة إلى الزراعة والتنمية الريفية. وسوف يتقاسم الصندوق الدروس التي تعلمها من تجاربه الأخيرة، وذلك مثلاً في تكوين شراكات ناجحة بين القطاعين الخاص والعام في مجال الخدمات الزراعية، والربط بين جهود البحوث الزراعية الخاصة والعامة، وتعزيز مجموعات النساء للمشاركة بفعالية أكبر في تقديم الخدمات الزراعية والمالية وإدارتها، ومساعدة منظمات المزارعين على الإدلاء برأيها في السياسات الزراعية. وسوف يواصل الصندوق تعزيز النُهُج الجديدة في تلك المجالات وفي المجالات الأخرى. وسيتقاسم معرفته وخبرته على نطاق واسع مع شركائه بما يتماشى واستراتيجية إدارة المعرفة.

39- ***زيادة التركيز على قضايا الأراضي.*** يمثل ضمان الوصول إلى الأراضي الإنتاجية مسألة بالغة الأهمية للملايين من السكان الفقراء الذين يعيشون في المناطق الريفية ويعتمدون على الزراعة أو الثروة الحيوانية أو الغابات لكسب عيشهم. ويوجد في بعض البلدان عدد كبير من السكان الريفيين المعدمين. كما تتوزع الأراضي في بلدان أخرى توزيعاً غير متكافئ بدرجة كبيرة، مما يسهم في تشويه كبير لتوزيع الدخل والفرص في المناطق الريفية. ويؤدي عدم وجود نظام مستقر لحيازة وامتلاك الأراضي في بعض البلدان الأخرى إلى تثبيط الاستثمار وتشجيع "الاستيلاء على الأراضي". ويسود الصراع على الأراضي في كثير من البلدان. ويؤدي الافتقار إلى الحماية القانونية لحقوق الأراضي بين السكان الأصليين والنساء والفئات الضعيفة الأخرى إلى تيسير حصول المشروعات التجارية والأثرياء على الأراضي. ويتزايد ذلك في ظل ارتفاع أسعار المنتجات الزراعية. وتماشياً مع سياسته التي أقرها مؤخراً بشأن تحسين سُبل الوصول إلى الأراضي وضمان حيازتها فسوف يكفل الصندوق التزام المشروعات التي يدعمها بمبدأ "عدم الإضرار" والموافقة الحرة المسبّقة والواعية. كما سيوسِّع الصندوق دعمه للحكومات التي تطلب ذلك الدعم، وسيتقاسم ما يكتسبه من معارف.

40- ***اجتذاب التحويلات الدولية.*** يمكن أن تتأثر التنمية الريفية تأثراً إيجابياً بالتحويلات الضخمة من المهاجرين إلى أسرهم في أوطانهم. وتشير التقديرات التي خلصت إليها دراسة أجراها الصندوق مؤخراً إلى أن تلك التحويلات بلغت 300 مليار دولار أمريكي على مستوى العالم في عام 2006، وهو ما يزيد

بمقدار ثلاثة أضعاف على المستوى الإجمالي للمساعدة الإنمائية. وتشير التقديرات إلى أن ثلث التحويلات قد وجه إلى المناطق الريفية بينما لم يستأثر الاستثمار الزراعي إلاّ بنسبة ضئيلة للغاية من تلك التحويلات. ويجري حالياً تنفيذ العديد من المشروعات الرائدة في أمريكا اللاتينية بدعم من الصندوق ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية لاستحداث سُبل مبتكرة لتعبئة تلك الموارد في الاستثمارات الزراعية الخاصة لأسر المهاجرين. ويمكن لتلك المبادرات أن تشكل خط إنتاج مهم للصندوق.

41- ***العمل مع منظمات المنتجين الريفيين.*** تقوم منظمات المنتجين الريفيين حالياً بدور مهم في الاقتصاد الريفي في كثير من البلدان النامية. وهذه المنظمات تقدّم الخدمات إلى أعضائها وتتعامل مع الحكومات بصورة متزايدة نيابة عن أعضائها. وأقام الصندوق بالفعل شراكات عديدة مع تلك المنظمات وسيستفيد من هذه الشراكات. وسوف يتحرى الصندوق الدقة في اختيار المنظمات التي سيدعمها، وسيحرص، حيثما أمكن، على إفساح المجال أمامها للمشاركة الفعالة في تجهيز وتنفيذ البرامج والمشروعات القطرية.

الجزء الثالث – تحقيق النتائج في فترة التجديد الثامن

سادساً – النُهُج القطرية المتباينة

ألف - عرض عام

42- تتنوّع القطاعات الزراعية تنوّعاً واسعاً وتتباين أنماط الفقر الريفي بشدة في البلدان الأعضاء في الصندوق. وسوف يصمِّم الصندوق أدواته واستراتيجيته ونُهُجه لتلبية الاحتياجات وطلبات أعضائه رغم تباينها الشديد. وسيسعى الصندوق بهمة في جميع الحالات إلى متابعة الابتكار والتعلُّم وتقاسم ما اكتسبه من معرفة بعوامل النجاح والفشل حتى يتمكن من التأثير على السياسات الوطنية ولكي يصب ذلك في أعمال المناصرة التي يضطلع بها على الصعيد الدولي.

43- وسوف يركّز الصندوق معظم أعماله خلال فترة التجديد الثامن في البلدان المنخفضة الدخل. وتعتبر أفريقيا جنوب الصحراء الإقليم الذي حقّق أقل مستوى من التقدُّم في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، وفي زيادة الإنتاجية الزراعية (الكثير من البلدان مستورد صافٍ للأغذية). كما أن أفريقيا جنوب الصحراء هي الإقليم الذي سيعاني على الأرجح من أشد التأثيرات السلبية لتغير المناخ على الإنتاج الزراعي. وخلال فترة التجديد الثامن، ووفقاً لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، يتوقّع الصندوق إنفاق ما يتراوح بين 40 و 50 في المائة من موارده في هذا الإقليم. وسوف يكون الصندوق شريكاً رئيسياً في التنمية الزراعية مع كثير من الحكومات الوطنية، وسيضطلع بدور مهم ليس كمموّل فحسب، بل وكذلك في مساعدة البلدان على وضع سياسات وإنشاء مؤسسات تدعم الحد من الفقر الريفي بفعالية.

44- وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الحد من الفقر فإن عدد السكان الريفيين الفقراء الذين يعيشون في آسيا يفوق عددهم في أي إقليم آخر، ويتعرض مئات الملايين منهم للصدمات الاقتصادية والطبيعية والصراع. ويزداد تركُّز الفقر الريفي في آسيا داخل المناطق المرتفعة النائية حيث تنخفض الإنتاجية الزراعية، وتفتقر سُبُل المعيشة إلى التنوع الكافي، وتعاني المؤسسات من الضعف. وفي ظل استمرار انخفاض مستويات الفقر بشكل عام فسوف تزداد نسبة السكان الأصليين أو الأقليات العرقية التي ستظل ترزح تحت وطأة الفقر، وستكون أغلبيتهم من النساء وكبار السن والشباب. وسوف يركِّز الصندوق عمله بشكل

خاص على تلك الفئات، وسيسعى إلى مساعدة الحكومات الآسيوية على وضع نُهُج مبتكرة وفعّالة للحد من الفقر الريفي في تلك المناطق الأشد فقراً.

باء - دور الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل

45- يصمِّم الصندوق معظم عملياته لصالح السكان الريفيين الفقراء في البلدان المنخفضة الدخل. ومع ذلك، يوجد زهاء ثلث جميع الفقراء المدقعين في البلدان المتوسطة الدخل ويعيش معظمهم في المناطق الريفية، ولذلك من الأساسي لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية كفالة حصولهم على الدعم الذي يحتاجونه للتغلب على الفقر. وتنص جميع بنود اتفاقات الصندوق، وسياسته بشأن الإقراض وإطاره الاستراتيجي، على ضرورة أن يتصدى للفقر الريفي في جميع البلدان النامية، بما في ذلك البلدان المتوسطة الدخل.

46- ويقدِّم الصندوق قروضاً إلى البلدان المتوسطة الدخل بشروط غير تيسيرية، ويمثّل ذلك 20 في المائة من القروض التي يلتزم بها الصندوق. وفي أمريكا اللاتينية، يوجّه الصندوق معظم إقراضه للبلدان المتوسطة الدخل، ومن المرجح أن ينطبق ذلك على آسيا والشرق الأدنى وشمال أفريقيا في غضون فترة تتراوح بين 5 و 10 سنوات في ظل ارتفاع مستويات الدخل في تلك الأقاليم. وتكشف حافظة الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل عن أداء أفضل كثيراً من متوسط الحافظة بأكملها. ويشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2006 إلى أن أداء المشروعات في البلدان المتوسطة الدخل كان مُرضياً في أكثر من 80 في المائة من المشروعات. كما تحقق برامج الصندوق ومشروعاته في البلدان المتوسطة الدخل معارف قيِّمة يمكن أن يستفيد منها الصندوق وينقلها إلى البلدان الأخرى.

47- على أن احتياجات البلدان المتوسطة الدخل متغيِّرة، ولكي يحافظ الصندوق على فعاليته فإن عليه أن يستجيب عبر تغيير وتحسين الخدمات التي يقدمها إلى تلك البلدان. وقد عدّل الصندوق بالفعل من أسعار الفائدة لكي تتواءم مع أسعار الفائدة المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ومن خلال تطبيق سعر الفائدة المعمول به فيما بين مصارف لندن باعتباره السعر المرجعي لقروضه المقدّمة بشروط عادية ومتوسطة. وتشمل الإجراءات الأخرى التي يقترح الصندوق استكشافها (بعضها قد يلائم أيضاً البلدان المنخفضة الدخل) ما يلي:

- تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق بفعالية في البلدان المتوسطة الدخل، وبذل مزيد من الجهود النشطة لتعزيز التعاون بين بلدان الجنوب، بما في ذلك من خلال دعم البلدان المتوسطة الدخل في جهودها الرامية إلى تعزيز تقاسم المعرفة والابتكار في البلدان المنخفضة الدخل؛
- توسيع خيارات شروط التمويل للبلدان المتوسطة الدخل، وذلك مثلاً فيما يتعلق بآجال الاستحقاق وفترات السماح؛
- توفير طائفة واسعة من الوسائل التي تتجاوز مجرد الإقراض السيادي والمِنَح (انظر القسم السابع (د))؛
- ترشيد إجراءات الصندوق بشأن وضع الاستراتيجيات والمشروعات القطرية الجديدة في البلدان المتوسطة الدخل التي تتمتع بسجل حافل بالنجاح في تنفيذ المشروعات والبرامج المدعومة من الصندوق؛

- تحديد الطرائق التي يمكن من خلالها للبلدان التي قد تقرّر التوقّف عن الاقتراض من الصندوق مواصلة الحصول على خبرته التقنية.

48- وبمجرد وصول نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي مستوى معيَّنا (حالياً 465 6 دولاراً أمريكياً) فإن البنك الدولي للإنشاء والتعمير يفتح حواراً مع البلد المعني حول حاجة استمرار ذلك البلد في الاقتراض من البنك. (ينبغي ملاحظة أن البلدان التي توقّفت عن الاقتراض من البنك الدولي للإنشاء والتعمير بعد ذلك الحوار لا تقترض حالياً من الصندوق). وسوف يبحث الصندوق وضع معايير شفافة لفتح حوار بين الصندوق والدولة العضو المعنية بشأن مسألة حاجتها المستمرة إلى الاقتراض من الصندوق.

49- وسوف يُعِد الصندوق وثيقة بخصوص المسائل المطروحة في الفقرتين 48 و49 أعلاه لعرضها على المجلس التنفيذي للنظر فيها خلال دورته في ديسمبر/كانون الأول 2009.

جيم - أنشطة الصندوق في الدول الهشّة

50- يعيش ما يقرب من ثلث فقراء العالم في دول يعرِّفها البنك الدولي أو المصارف الإنمائية الإقليمية بأنها هشّة؛ وهذه الدول ريفية بشكل عام وتعتمد على الزراعة بدرجة أكبر من الدول غير الهشّة. كما تواجه هذه الدول أكبر الصعوبات في مواجهة تحديات الفقر وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (ومن ثم التحديات التي تواجه الوكالات الإنمائية في إنفاق الموارد بفعالية). ويعاني السكان الريفيون الفقراء في الدول الهشّة بشكل خاص من الضعف، حيث يفتقرون إلى الموارد التي تمكّنهم من التصدي للكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان، كما يفتقرون في كثير من الحالات إلى آليات التكيف الاجتماعي التي توفّر شبكات الأمان.

51- وينفق الصندوق قرابة ربع موارده في الدول الهشّة. وتسترشد العمليات المنفَّذة في الدول الهشّة بسياسة الصندوق بشأن تفادي الأزمات والإنعاش منها لعام 2006، وتُصَمَّم بحيث تلائم الاحتياجات المتنوعة لكل بلد على حدة؛ وبعد إقرار هذه السياسة، تم تعديل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بحيث يسمح للصندوق بأن يتيح للبلدان المؤهّلة زيادة تتراوح بين 30 و 100 في المائة على الموارد العادية المخصصة لها في إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

52- وسوف يتسم نهج الصندوق في الدول الهشّة خلال فترة التجديد الثامن بما يلي:

- اتباع نهج مرن في تصميم البرامج والمشروعات، مع التركيز بقوة على بناء قدرة المجتمعات المحلية والمؤسسات الحكومية؛
- زيادة التركيز على القضايا الرئيسية المتعلقة بالضعف والصمود، والتمكين الاقتصادي، والتمايز بين الجنسين، والسكان الأصليين، والأمن الغذائي، وحقوق الأراضي وإدارة الموارد الطبيعية؛
- مزيد من البساطة في أهداف المشروعات وفي الأنشطة لمراعاة القدرة المحدودة للكثير من الدول الهشة على إدارة وتنفيذ المشروعات الإنمائية؛
- تحسين التحليل لتعزيز تصميم البرامج والمشروعات وتنفيذها من خلال توسيع الحضور القطري للصندوق وإشرافه المباشر؛

- الاهتمام بالتخفيف من مخاطر الكوارث الطبيعية والصراعات والتصدي لها، لا سيما الصراعات المحلية، مثل الصراع على الوصول إلى الموارد الطبيعية؛
- توسيع تبادل المعرفة، بما في ذلك مع الشركاء القادرين على التصدي لمجموعة أوسع من أسباب الهشاشة التي لا يمكن للصندوق منفرداً أن يتصدى لها؛
- التمويل المشتَرَك، حيثما أمكن، من خلال تنسيق الإجراءات من أجل تلافي ازدياد تكاليف المعاملات التي تتحملها الحكومات.

53- وسيتم دمج العناصر المذكورة أعلاه في المبادئ التوجيهية التشغيلية للصندوق[9] خلال عام 2009.

سابعاً – الفعالية التشغيلية

ألف - فعالية المعونة

54- يسترشد الصندوق، سواء في أنشطته على المستوى القطري أو في إصلاحاته على المستوى التنظيمي، بإعلان باريس بشأن فعالية المعونة. وتوفِّر خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية أداة للسير على نهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، بينما يكفل نموذجه التشغيلي (الجديد) اتساق تطبيق مبادئ باريس في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وأعمال المشروعات، سواء في تصميمها أو دعم تنفيذها. وقام الصندوق برصد أدائه في الوفاء بالالتزامات المحددة في الإعلان والإبلاغ عنه، بما في ذلك الدراسة الموسعة التي أجريت في عام 2008 لرصد التزامات إعلان باريس بشأن الشراكة (انظر الفقرة 21 أعلاه).

55- وشارك الصندوق في منتدى أكرا الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة الذي عُقد في سبتمبر/أيلول 2008، وقام، من خلال شراكته مع الهيئة المانحة العالمية من أجل التنمية الريفية، بدعم المبادرة حتى تشمل قطاع الزراعة في مناقشات المائدة المستديرة ومنظمات المجتمع المدني المعنية بالريف سواء في اجتماعات منظمات المجتمع المدني أو في المنتدى نفسه. كما ساهم الصندوق في وضع وإقرار برنامج عمل أكرا وما دعا إليه من تسريع لوتيرة التقدُّم المحرز في المجالات الثلاثة للملكية القطرية، وبناء شراكات فعّالة وشاملة، وتحقيق النتائج الإنمائية والمساءلة عنها.

56- وسيسعى الصندوق خلال فترة التجديد الثامن إلى ما يلي:

- كفالة مراعاة التزامات إعلان باريس بشأن الشراكة والمجالات الثلاثة لبرنامج عمل أكرا في جميع أنشطته القطرية ونظمها التنظيمية وعملياتها. وسيواصل الصندوق رصد ما يتحقق من إنجازات في جميع تلك المجالات.
- مواصلة المساهمة في الجهود الجماعية لتحسين فعالية الأمم المتحدة في تحقيق النتائج الإنمائية. وسيواصل الصندوق المشاركة بفعالية في مبادرة توحيد الأداء المنفّذة داخل وخارج البلدان الثمانية المشمولة بهذه المبادرة التجريبية. كما سيواصل الصندوق تعزيز تعاونه مع وكالتي الأمم المتحدة

[9] بما في ذلك المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والمبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات والإشراف عليها، والمبادئ التوجيهية بشأن ضمان وتحسين الجودة.

الأخريين اللتين يقع مقرهما في روما، وهما منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. كما سيواصل الصندوق أداء دور فاعل في مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة ولجانه الرئيسية من أجل النهوض بفعالية المنظومة ككل، بما في ذلك زيادة تنسيق نُهج السياسات والبرامج والعمليات القطرية وممارسات تصريف الأعمال. وسوف يستفيد الصندوق كذلك من المبادرات التي اتخذها من قَبل لتقاسم الخبرة والدروس المستفادة في تنفيذ برنامج إصلاح الصندوق ووكالات الأمم المتحدة الأخرى (والمؤسسات المالية الدولية) التي تقوم بإجراء إصلاحات.

- مواصلة رفع تقارير إلى المجلس التنفيذي عن التقدّم المحرز استناداً إلى جدول أعمال المعونة المتطور من خلال تقرير الفعالية الإنمائية.

باء - الملكية القطرية

57- تمثِّل الملكية القطرية سمة مميِّزة لنهج الصندوق إزاء الحد من الفقر الريفي منذ إنشائه. ولا يقوم الصندوق على الإطلاق بتصميم وتنفيذ مشروعاته على غرار ما يسير عليه الكثير من الوكالات الإنمائية الدولية؛ وبدلاً من ذلك فإنه يموّل ويدعم المشروعات والبرامج التي تمتلكها وتنفّذها بلدانه الأعضاء بنفسها. ويسود حالياً اعتراف واسع بأهمية الملكية القطرية كشرط مسبق لتحقيق الفعالية الإنمائية، وهو ما يجسده إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا. وينص الإطار الاستراتيجي للصندوق على أن "يشجّع الصندوق القيادة الوطنية للمشروعات التي يساندها من جانب الحكومات والجهات الفاعلة المحلية الأخرى، وكذلك بإدراج عملية انخراطه إدراجاً كاملاً ضمن أُطُر السياسات والاستراتيجيات الوطنية القائمة وضمان مساهمتها في تطويرها أكثر فأكثر". كما تمثّل الملكية القطرية هدفاً واضحاً في العمليات والنظم التشغيلية الجديدة التي يتم وضعها في إطار خطة العمل.

58- وسوف يقوم الصندوق خلال فترة التجديد الثامن بتعزيز وتكثيف جهوده لتشجيع الملكية القطرية. وسيسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تعزيز القدرات والمهارات الوطنية في مجال تصميم وتنفيذ المشروعات وحوار السياسات، وبناء قدرة موظفيه على تشجيع الملكية القطرية في عمليات الصندوق؛
- كفالة استناد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى الأولويات الحكومية ووضع تلك البرامج بمشاركة من طائفة من أصحاب المصلحة داخل البلد المعني. وسوف يقوم الصندوق، حيثما أمكن، بدعم النُهج المتكاملة والبرنامجية. وسيحرص الصندوق في جميع عمليات التصميم والتنفيذ على ما يلي: (أ) تنفيذ إعلان باريس وبرنامج عمل أكرا؛ (ب) السعي بنشاط إلى التماس مشاركة المجتمعات المحلية الريفية المستهدفة، ومساعدتها على بناء منظماتها؛ (ج) التحوّل التدريجي نحو إيفاد بعثات لدعم التنفيذ بالاشتراك مع الحكومات؛ (د) استخدام الحضور القطري لتيسير انخراط الصندوق مع أصحاب المصلحة داخل البلد المعني وتعزيز القدرات الوطنية.
- تحمُّل المسؤولية عن قياس أدائه على أساس التزاماته التي تعهّد بها في إطار إعلان باريس، والإبلاغ عن ذلك الأداء إلى المجلس التنفيذي سنوياً من خلال تقرير الفعالية الإنمائية. كما سيتضمّن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق قياساً مستقلاً للنتائج المتحققة.

جيم - التعاون والشراكات

59- تتسم الشراكات بأهمية محورية في فعالية المعونة والنموذج التنظيمي للصندوق ومهمته وأعماله الأساسية. ومن الأساسي تطبيق نهج محدّد بدقة، وإدارة الشراكات بطريقة خلاّقة واستراتيجية وفعّالة حتى يتمكن الصندوق من أداء دوره بفعالية في: (أ) تعزيز قدرة منظمات السكان الريفيين الفقراء وتشجيع التعاون المستدام بين المزارعين والمسؤولين الحكوميين وممثلي القطاع الخاص؛ (ب) تحسين نوعية عمليات الصندوق ونطاقها وأثرها وفعاليتها التنظيمية وكفاءتها؛ (ج) الاستفادة من معارف الآخرين وتقاسم معرفته من أجل تكرارها وتوسيع نطاقها (د) تعبئة الموارد، وإنتاج السلع العامة العالمية، وتهيئة البيئة التمكينية المطلوبة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

60- وسوف يُطَبِّق الصندوق خلال فترة التجديد الثامن نهجاً شاملاً يتسم ببعد منهجي واستراتيجي أكبر في الشراكات. وسوف تركِّز الأولويات على ما يلي:

- زيادة الحجم الشامل، وتحسين القيمة الاستراتيجية لشراكات التمويل المشتَرَك؛
- مواصلة تنمية شراكاته الاستراتيجية الحالية مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، ومنظمات المزارعين، ومصرف التنمية الأفريقي، والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية؛
- إرساء شراكات جديدة مع المؤسسات، والجهات المانحة الرسمية الجديدة، والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، وتعزيز الشراكات القائمة، من قبيل شراكاته مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وأعضائها من مراكز البحوث، وذلك كله بغرض تحسين توجيه دعمه، وتقاسم المعرفة والخبرة، وتشجيع التكرار وتوسيع النطاق من أجل تحقيق مزيد من النتائج؛
- التعاون مع الجهات الأخرى للتأثير على السياسات وتعزيز التنسيق وتحسين قواعد ومعايير وتدابير الفعالية الإنمائية.

61- ويعترف الصندوق تماماً بخطر الشراكات التي تنطوي على تكاليف معاملات كبيرة ولا تضيف سوى قيمة ضئيلة. وسيقوم الصندوق، في إطار جهوده للتصدي لذلك، بوضع مبادئ توجيهية وإطار لتوفير الاتساق المفاهيمي لشراكاته، وتوجيه الموظفين إلى العمل في شراكة مع الآخرين. وسوف يستعرض الصندوق الشراكات القائمة، بما في ذلك جميع اتفاقات التعاون ومذكرات التفاهم، بغرض تعزيز الشراكات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق وإنهاء الشراكات التي لا تساهم في تحقيق ذلك. وسوف يعزّز الصندوق مهارات الموظفين في تحديد وإقامة علاقات تعاون وشراكة فعّالة والحفاظ عليها؛ وسيقوي نظمه لدعم إدارة الشراكات ورصدها وتقييمها. وسوف تقاس النتائج وسيتم الإبلاغ عنها في تقرير الفعالية الإنمائية.

دال - تعزيز دور الصندوق في القطاع الخاص

62- يمثِّل صغار المنتجين الريفيين أثناء تفاعلهم مع الأسواق أصغر كيانات في القطاع الخاص. ولكي تنهض تلك الكيانات، لا بد لها من الارتباط بالأسواق من خلال علاقاتها مع الجهات الفاعلة الأخرى في القطاع الخاص، والقدرة على التفاوض بفعالية مع تلك الجهات الفاعلة الأخرى. ومن الأساسي لزيادة إنتاجها الزراعي ودخلها وجود قطاع خاص قوي ومتنوع يوفِّر المدخلات الزراعية وخدمات الإنتاج والأسواق

التي يمكن للمنتجين الريفيين الفقراء الوصول إليها واستخدامها. وتوفِّر استراتيجية الصندوق بشأن تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة فيه لعام 2005 التوجّه الاستراتيجي الأساسي لنهج الصندوق إزاء القطاع الخاص؛ وفي حين أن ثمة الكثير الذي يمكن للصندوق أن يقوم به، بل ويقوم به بالفعل، في إطار هذه الاستراتيجية، للاشتراك مع عدد متزايد من العناصر الفاعلة في القطاع الخاص وإرساء شراكات معها فإن الصندوق لا يستطيع حالياً توفير التمويل مباشرة للقطاع الخاص من موارده الأساسية.

63- ومن شأن زيادة مصادر ووسائل التمويل التي تحت تصرف الصندوق لتمكينه من الاشتراك بدور مباشر مع القطاع الخاص الريفي أن يكمِّل استراتيجيته الحالية ويستفيد منها. ورغم وجود مخاطر مصاحبة لذلك النهج، وهي مخاطر لا بد من إدارتها بعناية، فإن الدعم المباشر للقطاع الخاص يمكن أن يحقق أيضاً فوائد كبيرة تتمثل في توسيع الفرص الاقتصادية لمجموعة المنتجين الريفيين الفقراء الذين يستهدفهم الصندوق. ولذلك سيقوم الصندوق خلال فترة التجديد الثامن للموارد بما يلي:

- مواصلة العمل من خلال عملياته المنتظمة وفي إطار استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق لتهيئة الظروف الملائمة لإقامة شراكات ناجحة بين القطاع الخاص وأصحاب الحيازات الصغيرة والعناصر الاقتصادية الأخرى. وسوف يسعى الصندوق أيضا إلى تعبئة الموارد الخارجية والآليات في القطاع الخاص. كما سيزداد استخدام برنامج المنح لدعم الترتيبات المؤسسية المبتكرة لتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص؛ وسينعكس ذلك على سياسة المنح المعدَّلة التي ستعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009.
- القيام مع الشركاء المحتملين باستطلاع الحاجة إلى إنشاء مرفق جديد لترويج استثمارات القطاع الخاص التي يمكن أن تحفّز النمو الاقتصادي لصالح الفقراء في المناطق الريفية، مع مراعاة المؤسسات والمرافق الموجودة بالفعل. وإذا ثبت أن هناك حاجة إلى ذلك فسيتم إعداد اقتراح وسيعرض على المجلس التنفيذي للصندوق لإقراره بحلول ديسمبر/كانون الأول 2009.
- تقييم حاجة الصندوق إلى استحداث وسائل جديدة للاشتراك مباشرة مع القطاع الخاص والقيمة المضافة التي سيحققها ذلك ومدى جدواها، بما في ذلك الإقراض غير السيادي والاستثمار في الأسهم. وتحقيقاً لهذه الغاية، وفي ظل مراعاة تجربة استطلاع المرفق المذكور أعلاه، فسوف يعرض الصندوق على المجلس التنفيذي بحلول ديسمبر/كانون الأول 2011 تقريراً يحلّل تجربة تلك الوكالات الإنمائية الدولية التي اعتمدت ذلك النهج. على أن هناك اعترافاً بأن استحداث تلك الوسائل الجديدة ينطوي على آثار ملموسة بالنسبة للهيكل الحالي للصندوق، وإدارة المخاطر المالية وتنمية القدرة المؤسسية وقدرات الموظفين. وسيلزم أيضاً الحصول على موافقة الهيئات الرئاسية المعنية.

هاء - المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة[10]

64- المرأة الريفية بوجه عام أفقر من الرجل في مختلف أنحاء العالم النامي؛ ففرص النساء أقل من فرص الرجال في الحصول على الأصول والخدمات وصنع القرار كما أنهن أقل حظاً في الإفلات من الفقر. وهذه الأسباب جميعاً هي التي جعلت من استهداف النساء وتمكينهن جانباً رئيسياً من استراتيجية

[10] عولجت القضايا المرتبطة بالتوازن بين الجنسين في قوة عمل الصندوق في إطار القسم الثامن (ج) المتعلق بإصلاح الموارد البشرية.

الصندوق إزاء استهداف الفقر. ففي عام 2003، أقر الصندوق خطة عمل بشأن التمايز بين الجنسين لتحقيق مزيد من الاتساق في جهوده الرامية إلى دمج التمايز بين الجنسين في أعماله وعملياته. ونُفِّذ هذا الدمج بدعم تكميلي من ألمانيا وإيطاليا واليابان والنرويج. وصدر في يوليو/تموز 2008 إطار لمتابعة تعميم التمايز بين الجنسين في عمليات الصندوق. كما تعاون الصندوق مع منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي في وضع "دليل التمايز بين الجنسين في الزراعة" الذي صدر في أكتوبر/تشرين الأول 2008. وهذا الدليل عبارة عن مجموعة رسمية من الممارسات السليمة والأنشطة الابتكارية التي تدمج التمايز بين الجنسين في تصميم المشروعات والبرامج.

65- وقد حاز ثلثا المشروعات التي جرى استعراضها عند نقطة الإنجاز في عام 2007 على تقدير مُرضٍ أو مُرضٍ للغاية فيما يخص تمكين المرأة ومشاركتها. على أن تقييم منتصف المدة لخطة عمل التمايز بين الجنسين كشف عن عدد من المجالات المهمة التي يتعيّن على الصندوق مواصلة تحسين أدائه فيها. واتُّخِذت بالفعل إجراءات للتصدي لتلك المجالات من خلال الإطار الجديد للتمايز بين الجنسين. وإضافة إلى ذلك فإن الصندوق سيتخذ التدابير التالية مع بداية فترة التجديد الثامن وخلالها:

- إجراء استعراض لنهجه إزاء التمايز بين الجنسين من جانب النظراء في الجهات الشريكة الرئيسية للوقوف على ردود الفعل الخارجية ووضع معايير للقياس؛
- وضع سياسة مؤسسية بشأن التمايز بين الجنسين لعرضها على المجلس التنفيذي بحلول ديسمبر/كانون الأول 2010، مع الاستفادة من استنتاجات استعراض النظراء؛
- الإبلاغ سنوياً عن أدائه في مراعاة التمايز بين الجنسين في عملياته من خلال تقرير الفعالية الإنمائية، وذلك في سياق مساهمة الصندوق في تحقيق النتائج الإنمائية وكذلك في سياق فعاليته التشغيلية.

واو - تغيُّر المناخ

66- عمل الصندوق على مدى الثلاثين عاماً السابقة على مساعدة السكان الريفيين الفقراء الذين يعيشون في أحوال مهمّشة أو في ظروف إيكولوجية زراعية غير مواتية على إدارة مواردهم الطبيعية بصورة أكثر استدامة، وزيادة إنتاجيتهم الزراعية، والحد من تعرضهم للصدمات المناخية. وبات جلياً بشكل متزايد خلال السنوات الأخيرة أهمية التركيز بوضوح أكبر على تغيُّر المناخ. ويمثل دعم المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة في التكيُّف مع تغيُّر المناخ سمة تميز الكثير من المشروعات؛ كما يتمتع الصندوق ببعض الخبرة المحدودة في مساعدة تلك المجتمعات المحلية على الاستفادة من أنشطة التخفيف من آثار تغيُّر المناخ. ويوفِّر النموذج التشغيلي (الجديد) للصندوق مجموعة من الوسائل والعمليات الجديدة التي يزداد استخدامها لكفالة مراعاة قضايا تغيُّر المناخ في الاستراتيجيات القطرية وفي تصميم المشروعات وتنفيذها.

67- وقدَّم الصندوق حتى الآن مساهماته على صعيد السياسات بصورة رئيسية من خلال آليات اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيُّر المناخ، وركّز بشكل خاص على لفت الانتباه إلى احتياجات المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة في التكيُّف مع تغيُّر المناخ، والفرص التي يتيحونها للمساهمة في التخفيف من آثاره. ويعمل الصندوق مع طائفة من الشركاء، بما في ذلك مرفق البيئة العالمية؛ وبرنامج عمل نيروبي

المتعلق بتأثيرات تغيُّر المناخ والقابلية للتأثر به والتكيُّف معه في إطار اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيُّر المناخ؛ والآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحُّر التي يستضيفها الصندوق؛ والوكالتين الأخريين اللتين يوجد مقرهما في روما، وهما منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي؛ والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية ومراكز البحوث الأعضاء فيها.

68- وسعياً نحو تعزيز دوره في معالجة قضايا تغيُّر المناخ، يعمل الصندوق حالياً على تحقيق ما يلي:

- الاستفادة من الإنجازات التي تحققت حتى الآن، وكفالة تكثيف جميع أنشطة الصندوق على المستوى القطري باستمرار على أساس فهم الآثار المحتملة لتغيُّر المناخ ومراعاة تلك الآثار حسب اللزوم.
- وضع استراتيجية مؤسسية بشأن تغيُّر المناخ وعرضها على المجلس التنفيذي لإقرارها في ديسمبر/كانون الأول 2009. وسوف تستفيد هذه الاستراتيجية من خبرة الصندوق الجارية والسابقة والممارسات والاستراتيجيات المعمول بها في المنظمات الإنمائية الأخرى، وستساعد على كفالة إيجاد تفاهم مشترك حول القضايا الرئيسية المتعلقة بتغيُّر المناخ وتوجيه إدماجها بالكامل في عملياته وجهوده على صعيد المناصرة.
- تكميل موارده الأساسية عن طريق الانفتاح على التمويل الإضافي وبذل جهود حثيثة لالتماس ذلك التمويل، بما في ذلك من المصادر الجديدة التي باتت متاحة. ومن شأن ذلك أن يمكّن الصندوق من توسيع دوره في التصدي لقضايا تغيُّر المناخ بوتيرة أسرع وبفعالية أكبر، وتغطية التكاليف الإضافية التي تفرضها التحديات المرتبطة بالمناخ على الاستثمارات في التنمية.
- العمل مع الشركاء من أجل (أ) دعم تطوير نظام ما بعد كيوتو، مع مراعاة القضايا التي تشغل المجتمعات المحلية الريفية الفقيرة، بما فيها الشعوب الأصلية، وتمكين منظماتها من الإدلاء برأيها في التصميم؛ (ب) العمل مع تلك المجتمعات المحلية على الاستفادة من النظام الجديد بمجرد وضعه.

زاي - الاستدامة

69- تُعَرَّف الاستدامة بأنها استمرار الفوائد بعد استكمال المساعدة الإنمائية الرئيسية. ويصنِّف التقييم الخارجي المستقل أداء الصندوق فيما يخص الاستدامة بأنه مُرضٍ في 40 في المائة فقط من مشروعاته في الفترة من 1994 حتى 2003. وتكشف البيانات الأخيرة عن تحسُّن ملموس؛ فقد حصل 67 في المائة من المشروعات على تقدير مُرضٍ فيما يتعلق بالاستدامة وفقاً للمسوّدة الحالية للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ولاحظ الأعضاء الهدف الطموح للغاية الذي حدّده الصندوق والمتمثّل في تحقيق 80 في المائة من مشروعاته تقديراً مُرضياً بحلول عام 2010، وخلص التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن هذا الهدف يعتَبَر مفرطاً في الطموح.

70- ويرتكز نهج الصندوق في تحسين أدائه في الاستدامة إلى التدابير التالية:

- التركيز على تحقيق الاستدامة على مدى دورة المشروعات؛
- كفالة الملكية القطرية الكاملة؛

- استخدام الإشراف المباشر والحضور القطري لتمكين مدراء المشروعات من الإدارة بغرض تحقيق النتائج واستيعاب الدروس المستخلَصة، والاستجابة للتحديات والمخاطر الجديدة؛
- العمل مع الفئات المستهدفة لتحديد وتصميم أنشطة المشروعات التي تفي بأولوياتها وتستجيب للفرص المفتوحة أمامها؛
- بناء المهارات ومنظمات المجموعات المستهدفة حتى يتسنى لها الانخراط في الأنشطة التي تتوفر لها مقوّمات الاستدامة المالية، والحفاظ على العلاقات التجارية المربحة مع وسطاء السوق؛
- تحليل المخاطر خلال مرحلة تصميم المشروعات ومساعدة شركاء التنفيذ على تحديد هذه المخاطر ومعالجتها فور حدوثها؛
- الاشتراك في حوار السياسات على الصعيد القطري من أجل تعزيز استدامة نتائج المشروعات؛
- ضمان مراعاة التهديدات المناخية التي تواجه المجموعة المستهدفة أثناء تنفيذ المشروعات، ومساعدتها على تقليل تعرضها للصدمات المناخية.

71- وسوف يواصل الصندوق خلال فترة التجديد الثامن للموارد العمل على تحسين أدائه فيما يخص الاستدامة. وسوف يستعرض الصندوق الهدف المحدّد للاستدامة عند الانتهاء من وضع إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن، وسيواصل قياس أدائه على أساس الأهداف المحدّدة في ذلك الإطار. وسيقوم الصندوق برفع تقارير سنوية عن أدائه إلى المجلس التنفيذي من خلال تقرير الفعالية الإنمائية.

ثامناً – الفعالية والكفاءة التنظيمية

ألف - الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية

72- ينتهج الصندوق نهجاً يقوم على أساس الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية من أجل تركيز اهتمام المنظمة على تحقيق وقياس النتائج الإنمائية[11]. ويرتكز هذا النهج إلى ما يلي: (أ) التحديد الواضح للأهداف الاستراتيجية للصندوق في الإطار الاستراتيجي؛ (ب) تركيز جميع النظم والعمليات والموارد (البشرية والمالية) على تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية؛ (ج) كفالة أن استخدامات جميع النظم والعمليات والموارد متسقة ومتوائمة كل منها مع الآخر؛ (د) الرصد الدقيق للتقدُّم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات والتعلُّم. ويُستخدَم هذا النهج لوضع الأداء التشغيلي والتنظيمي ضمن نظام متكامل ومتسق للتخطيط والرصد والمساءلة.

73- ***الفعالية التشغيلية***. الأداة الرئيسية التي يستخدمها الصندوق على المستوى القطري للتخطيط والرصد هي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وتساعد هذه الأداة على مواءمة جميع الأنشطة المنفَّذة داخل البلد مع استراتيجيات التنمية الوطنية للبلد المعني ومع الأهداف الاستراتيجية للصندوق،

[11] يعمل الصندوق أيضاً على بناء قدرة بلدانه الأعضاء على الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية. ومثال ذلك فإن الصندوق، من خلال إدخال خطط العمل والميزانيات السنوية الموجّهة نحو النتائج في المشروعات التي يدعمها، يقيم صلات قوية بين تخطيط المشروعات ورصدها وتقييمها، كما يسعى في عدد من البلدان إلى تعزيز الرصد والتقييم والقدرات الإحصائية على المستوى القطري. كما يدعم الصندوق المشروع المشترك للإدارة من أجل النتائج لإنشاء أوساط للممارسين في آسيا والمحيط الهادي، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية كحالات نموذجية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعلُّم بين النظراء في نُهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج.

وتعزيز التعلُّم والمساءلة. كما تساعد على بناء علاقات تضافر أقوى بين المشروعات الفردية ومع الأنشطة الإنمائية الأخرى ذات الصلة في البلد. وتقوم المنظمة بإجراء مسوح للعملاء/الشركاء سنوياً لقياس التصورات بخصوص أداء الصندوق داخل البلد. وتجسد هذه المسوح دعم الصندوق لمبدأ المساءلة الذي ينص عليه إعلان باريس، وتوفر المعلومات التي يستخدمها الصندوق لخدمة عملائه بشكل أفضل.

74- وعلى مستوى المشروعات، تعزز عمليات تحسين وضمان الجودة من تصميم المشروعات وتكفل المواءمة مع الأولويات المؤسسية. وتوفر التقارير عن حالة المشروعات وتقارير الإشراف بيانات لرصد أداء المشروعات أثناء التنفيذ، بينما تقيِّم تقارير إنجاز المشروعات الأداء عند الإنجاز. وتُستكمل هذه التقارير بتقييمات المشروعات التي يجريها مكتب التقييم المستقل. ويُستخدم نظام إدارة النتائج والأثر في الصندوق للإبلاغ عن نواتج المشروعات وأثرها. ويتناول تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الأداء الشامل لبرامج الصندوق سنوياً. ويمثِّل هذان التقريران أدوات الصندوق الرئيسية للمساءلة أمام هيئاته الرئاسية.

75- ***الفعالية التنظيمية***. كما يستخدم الصندوق الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية للنهوض بإدارة الموارد، والعمليات الداخلية والسياسات، وهو ما يشكل شرطاً أساسياً لتعزيز فعاليته التشغيلية. كما قام الصندوق بوضع وتشغيل نظام للتخطيط المؤسسي وإدارة الأداء، وهو يشكل إطاراً على نطاق المنظمة لتركيز وإدارة عمل الصندوق ومواءمته مع أهدافه الاستراتيجية، وكفالة الاتساق بين أنشطة الصندوق على المستوى القطري وبين إدارة ميزانيته، وموارده البشرية، وعملياته وسياساته الداخلية. ويدخل في صلب هذا النظام ثماني نتائج للإدارة المؤسسية تعكس ما يعتزم الصندوق تحسينه داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية. كما يشمل نظام التخطيط المؤسسي وإدارة الأداء ما يلي: مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع التقدُّم المحرز صوب تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية؛ وخطط إدارية لتتبع مساهمات الدوائر والشُعب في تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية وما تسفر عنه تلك المساهمات من نتائج؛ وعمليات لتحديد وإدارة مخاطر تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية. ويرفع الصندوق تقارير عن النتائج التي تتحقق في إطار نظام التخطيط المؤسسي وإدارة الأداء إلى المجلس التنفيذي من خلال التقرير السنوي عن الفعالية الإنمائية. ويرتبط النظام بالميزانية من خلال برنامج العمل والميزانية المستندين إلى النتائج، فضلاً عن سجل المخاطر المؤسسية. كما توفر نتائج الإدارة المؤسسية في نظام تقييم أداء الموظفين ركيزة لربط أهداف الأفراد من الموظفين وتقييماتهم بالأولويات المؤسسية.

76- ودعت المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأعضاء في نظام التقييم المشترك للأداء الصندوق إلى المشاركة في استقصاء عام 2008 من أجل إجراء تقييم ذاتي لإجراءات وعمليات تحقيق النتائج وتنفيذ جدول أعمال النتائج. وسوف يمكِّن ذلك الصندوق من مقارنة ممارساته وأدائه مع ممارسات وأداء الأعضاء الآخرين. كما قامت مجموعة نظام التقييم المشترك للأداء بإقامة اتصالات وثيقة بشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف.

77- وسوف يشكِّل نهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية خلال فترة التجديد الثامن عنصراً محورياً في جهود الصندوق الرامية إلى النهوض بفعاليته الإنمائية. وسوف يواصل الصندوق ما يلي:

- التركيز على النتائج وقياسها في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وعلى مستوى المشروعات عند إدراجها في ذخيرة المشروعات وأثناء التنفيذ وعند الإنجاز؛

- تحسين النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء بحيث يعكس التجربة الناشئة مع المؤشرات المستخدمة والأولويات التشغيلية والتنظيمية المتطورة؛
- إبلاغ المجلس التنفيذي بالنتائج المتحققة وذلك من خلال تقرير الفعالية الإنمائية.

باء - تدعيم إصلاحات خطة العمل

78- قام ثلاثة من البلدان الأعضاء في المجلس التنفيذي للصندوق[12] بإجراء تقييم لخطة العمل في مطلع عام 2008 وتضمن التقييم "شواهد تدل على أن خطة العمل تفضي إلى تحسينات في الفعالية الإنمائية للصندوق". على أنه بالرغم من أن التقييم الشامل لتنفيذ خطة العمل كان إيجابياً فقد حدَّد أيضاً عدداً من المجالات التي تتطلب عملاً دؤوبا، بما في ذلك: (أ) الوفاء بالتزامات الإصلاح التنظيمي التي تعهد بها الصندوق منذ مطلع عام 2007؛ (ب) تسريع وتيرة التقدُّم المحرز في التعامل بفعالية مع إدارة الموارد البشرية؛ (ج) الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين ورفعها مع القيام في الوقت ذاته بإعادة مواءمة الموارد البشرية بفعالية؛ (د) تعزيز التركيز على الابتكار وتعزيز الشراكات بغرض الابتكار؛ (هـ) ترسيخ وتعميم استراتيجية إدارة المعرفة.

79- وسوف يتصدى الصندوق خلال فترة التجديد الثامن لتلك التحديات ولغيرها من التحديات. وسيقوم بما يلي:

- توخي الحرص في إدارة الانتقال من المرحلة الأولى للإصلاح في إطار خطة العمل إلى المرحلة الثانية للتغيير المتواصل والإصلاحات العميقة؛
- توسيع الائتلاف بين عناصر التغيير داخل المنظمة وبين جميع مستوياتها؛
- العناية على وجه الخصوص بإصلاح إدارة الموارد البشرية (انظر القسم الثامن (ج))؛
- الاستجابة الدقيقة لتعليقات الموظفين. وبينما كشف أكثر من 75 في المائة من الأسئلة في مسح الموظفين لعام 2008 عن تحقيق تحسن فقد كشف أيضاً عن مجالات ما زالت تثير قلقاً وسيتعيَّن التصدي لها، بما في ذلك من خلال تدريب الموظفين والإدارة؛
- استعراض عمليات تصريف أعماله، وتعديلها عند الاقتضاء من أجل تحسين كفاءة التكاليف والحد من المخاطر وتعزيز جودة عملياته؛
- كفالة استناد عمليات تصريف الأعمال الجديدة إلى الأوليات الاستراتيجية للصندوق (بما في ذلك الابتكار وإدارة المعرفة) واستنادها كذلك إلى قيمه الأساسية؛
- مواصلة إبلاغ المجلس التنفيذي بالإصلاحات التشغيلية والتنظيمية وذلك أساساً من خلال تقرير الفعالية الإنمائية.

80- كما سيواصل الصندوق المشاركة بدور نشط مع المنظمات الأخرى المماثلة من أجل تقاسم الدروس المستفادة والمعرفة المكتسبة من تنفيذ خطة العمل، والتعلُّم من تجارب الإصلاح في هذه المنظمات. وسيستفيد الصندوق من التجارب، من قبيل تجربة يونيو/حزيران 2008 عندما استضاف كبار مدراء

[12] كندا وهولندا والنرويج.

الصندوق اجتماعاً لتقاسم الخبرة مع فريق الإدارة العليا في منظمة الأغذية والزراعة الذي يعكف على تطوير استجابة المنظمة لتقييمها الخارجي المستقل، واستضاف الصندوق حلقة عمل جمعت بين تسع من المؤسسات المالية متعددة الأطراف ووكالات الأمم المتحدة لمناقشة وتقاسم تجارب الإصلاح التنظيمي.

جيم - إصلاح الموارد البشرية

81- سعياً نحو تحقيق جدول الأعمال الطموح الخاص بتعزيز الفعالية الإنمائية للصندوق وتوسيع برنامج عمله في الوقت ذاته فإن المنظمة تحتاج إلى قوة العمل المناسبة والتركيز على العمل المناسب في الوقت المناسب.

82- ويمثِّل إصلاح الموارد البشرية العمل الرئيسي الذي لم يكتمل بعد في خطة العمل، وما زال هناك الكثير الذي ينبغي القيام به في هذا المضمار. على أن العمل يجري بالفعل في هذا المجال وتحققت بالفعل بعض جوانب التقدُّم، ومنها: إنشاء لجنة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يرأسها رئيس الصندوق لكفالة الاهتمام المتواصل من الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية؛ ووضع القيم الأساسية للصندوق؛ والتقييم الشفاف لقيادة مدراء الصندوق من خلال استقاء معلومات شاملة عن ردود الفعل؛ وتعزيز نظام تقييم الأداء الذي يربط الأجور بالأداء ويشكل الأساس للترقيات؛ ووضع برنامج "منصة الانطلاق" لتدريب الموظفين المهنيين المعروفين بأدائهم الرفيع، والنهوض بمهاراتهم الإدارية والقيادية؛ واستئناف عملية التدريب التوجيهي في الصندوق؛ وإجراء مسح الموظفين لعام 2008 ومتابعة القضايا ذات الصلة؛ والاستثمار في العمليات الإلكترونية، بما في ذلك قسائم الرواتب الإلكترونية.

83- وفيما يلي أولويات إصلاح الموارد البشرية خلال فترة التجديد الثامن للموارد:

- **قوة عمل أكثر مرونة:** يتحقق ذلك من خلال تحديد الحجم السليم للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل (بما في ذلك تعيين الموظفين المهنيين الموهوبين من أجل الحفاظ على ميزته النسبية وإعفاء الموظفين الذين لم تعد لديهم المهارات أو الدوافع التي تحركهم نحو الوصول بمساهمتهم إلى حدودها القصوى وذلك من خلال الإنهاء الطوعي للخدمة)؛ ومواءمة الموظفين مع الأولويات المؤسسية؛ وتوزيع الموظفين في البلدان النامية الأعضاء؛ والتنقلات الداخلية؛ والتوجه الاستراتيجي نحو تحديد أولويات الوظائف التي يؤديها موظفو الصندوق وخبراؤه الاستشاريون ومقدمو الخدمات المتعاقد معهم.
- **قوة عمل تتمتع بمهارات مختلفة ومحسنة:** يتحقق ذلك من خلال مواصلة الاستثمار في بناء القدرات، والمهارات التقنية والمتخصصة لمواجهة التحديات الإنمائية التي تواجه الصندوق؛ وكفالة المساءلة عن الأداء، والامتثال للقيم؛ وتعزيز التنوع من حيث نوع الجنس والنطاق الجغرافي.
- **قوة عمل تتمتع بمستويات رفيعة من الانخراط والهمة:** يتحقق ذلك من خلال تقييم الأداء، حيثما أمكن، مقارنة بالنتائج التشغيلية للصندوق؛ ومكافأة الأداء السليم والتصدي للأداء الضعيف؛ والاستجابة لتعليقات الموظفين؛ وتحسين فرص الترقي الوظيفي للموظفين.

84- وسوف يطلق الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2008 استراتيجية محورها البشر وستشكِّل هذه الاستراتيجية إطاراً للتحسينات المقبلة. وسوف تقاس الإنجازات من خلال مقارنتها بالأهداف المتوسطة الأجل لعام 2012، وأُدرجت أهم المؤشرات في إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن (الملحق 1).

وسيتم الإبلاغ عنها من خلال تقرير الفعالية الإنمائية الذي سيعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول من كل عام.

دال - الإدارة المالية وقضايا الائتمان والشفافية

85- ***ميزانيات الصندوق.*** يجب تغيير العلاقة بين اعتماد تمويل تجهيز البرامج والميزانيات الإدارية للصندوق بشكلها الحالي من أجل تحقيق مزيد من الشفافية والوضوح والاتساق في المنظمة وفي طريقة عرض ميزانيات الصندوق وزيادة إمكانية المقارنة مع الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ولذلك ستشترك إدارة الصندوق مع لجنة مراجعة الحسابات في استحداث وتنفيذ طريقة أوضح لعرض النفقات المرصودة في الميزانية الإدارية واعتماد تمويل تجهيز البرامج. وسوف يساعد ذلك على إثراء إعداد الميزانية الإدارية لعام 2010 والسنوات التي تليها بحيث تشمل الأجزاء ذات الصلة في اعتماد تمويل تجهيز البرامج.

86- ***المراجعة الداخلية.*** في أكتوبر/تشرين الأول 2007، خلص تقييم خارجي لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في الصندوق إلى أنها تمتثل عموماً لقواعد المراجعة الداخلية التي وضعها معهد مراجعي الحسابات الداخليين. وأعرب أعضاء لجنة مراجعة الحسابات عن ترحيبهم بالتقييم الخارجي، وتقوم الإدارة حالياً باتخاذ التدابير اللازمة لمواصلة تحسين نوعية واستقلال وظائف المراجعة الداخلية بما يتماشى مع أفضل الممارسات المتطورة. وينبغي أن يتاح لأعضاء لجنة مراجعة الحسابات الوصول إلى جميع تقارير المراجعة الداخلية اقتداءً بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى، وسوف تعمل إدارة الصندوق مع اللجنة لوضع الإجراءات الملائمة، بما في ذلك ما يتعلق منها بالسرية بغرض تيسير وصول الأعضاء إلى تلك التقارير.

87- ***التوريد.*** حرصاً على مراعاة التجربة المكتسبة وكفالة التزام التوريد في إطار المشروعات المدعومة من الصندوق بأفضل الممارسات الدولية، ستعرض إدارة الصندوق على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2010 تقريراً عن مبادئها التوجيهية بشأن التوريد في المشروعات، بما في ذلك مقارنتها بالمبادئ التوجيهية المعمول بها في البنك الدولي. كما سيكفل الصندوق امتثال المبادئ التوجيهية للتوريد امتثالاً كاملاً لسياسته بشأن مكافحة الفساد.

88- ***النشر.*** يتبوأ الصندوق مكان الصدارة بين المؤسسات المالية الدولية فيما يتعلق بالنشر. وقد دعت هيئة المشاورات المجلس التنفيذي لاستعراض سياسة الصندوق بشأن نشر الوثائق لتيسير نشر وثائق تقدير المشروعات قبل انعقاد دورات المجلس التنفيذي التي يتم فيها النظر في المشروعات. وبغية تحقيق الكفاءة وحيادية التكاليف فإن النشر يتم من خلال موقع الصندوق المفتوح على شبكة الإنترنت وتعرض الوثائق بلغاتها الأصلية. وأما الوثائق التي لم تنشر سابقاً والتي أصبحت مؤهلة للنشر فتتاح بناءً على الطلب، وفقاً لسياسة النشر لعام 2006. كما ستتاح معلومات عن الوثائق غير المنشورة بناءً على طلب من هيئة رئاسية.

89- ***إدارة المخاطر.*** سيواصل الصندوق تعميم إدارة المخاطر المؤسسية في جميع عملياته وأنشطته. وفي عام 2008 أنشأ الصندوق لجنة إدارة المخاطر المؤسسية وقام بصياغة سياسته بشأن إدارة المخاطر. وسيقوم الصندوق بإعداد الصورة العامة للمخاطر المؤسسية وسيواصل دمج وغرس ثقافة إدارة المخاطر في مبادرات التسيير المؤسسي للصندوق وفي عمليات الإدارة الحالية من قبيل التخطيط الاستراتيجي المستند

إلى النتائج ونُظم الرقابة الداخلية. وسوف يعرض رئيس الصندوق تقريراً سنوياً عن أنشطة إدارة المخاطر على المجلس التنفيذي من خلال لجنة مراجعة الحسابات.

90- ***المساءلة والشفافية***. عزَّز الصندوق آلياته بشأن المساءلة، بما في ذلك عن طريق إنشاء لجنة الجزاءات وفريق التحقيق في التحرشات والمضايقات. وتماشياً مع أفضل الممارسات الدولية المعمول بها، سيعتمد الصندوق في عام 2009 إطاراً للرقابة الداخلية، وإطاراً للمساءلة، وسياسة لإقرار الذمة المالية لكبار المسؤولين والموظفين المعنيين.

91- ***الكفاءة الإدارية***. سيواصل الصندوق زيادة جهوده بتكلفة أقل. وبينما سيزداد برنامج العمل خلال فترة التجديد الثامن للموارد فإن ذلك لا تقابله زيادة في الميزانية الإدارية. وسيجري استعراض وترشيد جميع عمليات تصريف الأعمال، وسيتم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وسيجري استكشاف معايير بديلة لتقديم الخدمات من أجل زيادة الكفاءة وتخفيض تكاليف المعاملات.

تاسعاً - تحسين تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

92- يوفر نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء آلية لتوزيع موارد الصندوق بين البلدان الأعضاء المقترضة، مع مراعاة الاحتياجات والأداء. وهذا النظام، بينما يستجيب للمهمة المخصوصة المنوطة بالصندوق وأولوياته التشغيلية، فإنه يشترك في كثير من سماته مع النُظم المشابهة المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وسيتم الإبقاء على هذا النظام خلال فترة التجديد الثامن للموارد. وقد اتفق الأعضاء على النظر في أفضل الممارسات المتطورة المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى بغرض تحسين تنفيذ هذا النظام في الصندوق.

93- وفي ظل الاعتراف بتغيُّر الفرص والظروف القطرية فقد وافق الأعضاء على أن يقوم المجلس التنفيذي بالنظر في تمكين البلدان التي لم تكن مشمولة منذ البداية في فترة السنوات الثلاث لتخصيص الموارد للدخول في هذا النظام في السنة الثالثة. وسيتعيَّن القيام بذلك شريطة استبعاد بلد أو بلدان بنفس الدرجات القطرية من القائمة للحفاظ على توازن المخصصات بين البلدان المقترضة.

94- وأكد الأعضاء أن تعديل وتحسين النظام تشكل جزءاً لا يتجزأ من تطويره. وطلب الأعضاء من المجلس التنفيذي تفويض جماعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بمواصلة مهامها واستعراض أفضل الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى وتحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النظام. وتشمل المجالات التي ستخضع للبحث: المستويات الدنيا والقصوى الحالية للمخصصات، والحاجة إلى إنشاء اعتماد مستقل، وذلك مثلاً للدول الهشة، بالإضافة إلى الدعم الحالي لبلدان ما بعد الصراع، كما سيجري بحث نُهج إعادة تخصيص الموارد المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى لإعادة توزيع الأموال من البلدان منخفضة الأداء إلى البلدان التي تكشف عن تفوق في الأداء. وسوف تقوم جماعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء باستعراض وتقييم جميع تلك الاقتراحات التي ستعرض بعد ذلك على المجلس التنفيذي للنظر فيها وإقرارها.

عاشراً - تحقيق وقياس النتائج

95- يحقق الصندوق النتائج أو يساهم في تحقيقها على أربعة مستويات: التقدُّم الذي تحرزه البلدان في تحقيق النتائج الإنمائية؛ ومساهمات الصندوق في تحقيق تلك النتائج؛ والفعالية التشغيلية لأنشطته على المستوى

القطري وعلى مستوى المشروعات؛ وفعاليته التنظيمية، أي نظمه وأدواته وعملياته الداخلية المستخدمة في التخطيط والإدارة والرصد. ويمثِّل تحسين قياس النتائج والإبلاغ عنها عنصراً رئيسياً في جهود الصندوق الرامية إلى النهوض بفعاليته الإنمائية.

96- وقد أنشأ الصندوق على مدى السنتين الفائتتين نُظماً لقياس النتائج والإدارة بغرض تحقيقها، وبخاصة فيما يتعلق بالفعالية التشغيلية والتنظيمية. كما قام الصندوق بتحسين وتدعيم نظام الإبلاغ؛ وعُرض أول تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007. ويوجز القسم الرابع أعلاه بعض الاستنتاجات الرئيسية الواردة في ذلك التقرير.

97- وسوف يتمكَّن الصندوق من مواصلة تحسين وقياس فعاليته الإنمائية من خلال إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن؛ وسوف يساعد الأخذ بهذا الإطار على مواصلة غرس الإدارة بغرض تحقيق النتائج في المنظمة بأسرها. وسيساعد هذا الإطار على قياس النتائج المتحققة على جميع المستويات الأربعة والإبلاغ عنها. ويستند الإطار بقوة إلى المؤشرات التي وضعها الصندوق من قبل، بينما سيدرج مؤشرات جديدة عند اللزوم حتى يكون شاملاً. وتتسق العناصر الأساسية للإطار اتساقاً دقيقاً مع العناصر المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وهو ما سييسر تقاسم التجربة وإمكانية المقارنة.

98- ووافقت هيئة المشاورات على النهج المقترح لإطار قياس النتائج خلال فترة التجديد الثامن. وسوف يعاد النظر في مسودة الإطار نفسه (المبيَّن في الملحق 1) حتى يعكس النتائج الأخرى المتحققة والتجربة المنبثقة عن استخدام المؤشرات الحالية لأغراض الإدارة. وسوف يعرض الإطار النهائي على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009 قبيل بدء دورة التجديد الثامن. وشدَّد الأعضاء على الحاجة إلى مؤشرات بسيطة وقابلة للقياس وشاملة حتى تتمكن إدارة الصندوق من استخدامها ويسهل على أصحاب المصلحة الخارجيين الوصول إليها لتيسير فهمهم لأثر الصندوق. ووافق الأعضاء على استخدام تقرير الفعالية الإنمائية كأداة للإبلاغ في إطار قياس النتائج.

الجزء الرابع – متطلبات التمويل لفترة التجديد الثامن للموارد

ألف - الموارد المطلوبة لفترة التجديد الثامن

99- وافق الأعضاء على برنامج عمل بما مجموعه .... مليون دولار أمريكي لفترة التجديد الثامن للموارد. ويبلغ مجموع الموارد المطلوبة .... مليون دولار أمريكي لفترة السنوات الثلاث، مع مراعاة مدفوعات مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون والميزانية الإدارية وميزانية اعتماد تمويل تجهيز البرامج، التي تضيف معاً ما مجموعه .... مليون دولار أمريكي إلى برنامج العمل.

باء - مصادر التمويل الحالية

100- فيما يلي مصادر التمويل الداخلية الحالية:

- ستشكل القروض العائدة المستمدة من مدفوعات أصل القروض، والفوائد، ورسوم الخدمة المصدر الداخلي الرئيسي للتمويل. وبعد مراعاة أثر إطار القدرة على تحمل الديون من حيث التدفقات العائدة

الضائعة (2.5 مليون دولار أمريكي) خلال فترة التجديد الثامن، فإن مجموع التدفقات العائدة يقدَّر بنحو 800 مليون دولار أمريكي.

- تقدر التدفقات العائدة الأخرى، بما في ذلك المبالغ الملغاة أو المخفَّضة من القروض والمنح الأصلية بنحو 250 مليون دولار أمريكي.
- يقدر عائد الاستثمار بنحو .... مليون دولار أمريكي، على أساس العائد السنوي الصافي المستهدف وقدره 3.5 في المائة على حافظة استثمارات الصندوق التي تبلغ 2.5 مليار دولار أمريكي تقريباً.
- سلطة الالتزام بالموارد مقدماً، التي تسمح للصندوق باستخدام تدفقات القروض العائدة الثابتة والتي يمكن التنبؤ بها كأساس لسلطة الالتزام بالقروض والمنح. ويبلغ الحد الأقصى للرصيد غير المستخدم المتاح في ظل السلطة الراهنة للالتزام بالموارد مقدَّماً (التدفقات العائدة المقبلة على مدى خمس سنوات) للتجديد الثامن .... دولار أمريكي.

وعلى أساس العناصر الأربعة المذكورة أعلاه فإن ما مجموعه .... مليون دولار أمريكي سيتحقق من مصادر التمويل الداخلية الحالية. وسوف يترتب على ذلك ثغرة في تمويل التجديد الثامن للموارد بما مجموعه .... مليون دولار أمريكي.

جيم - التمويل المقترح للتجديد الثامن للموارد

101- **سلطة الالتزام بالموارد مقدَّماً.** خلال فترة التجديد الثامن، سيبقي الصندوق على الحد الأقصى لسلطة الالتزام بالموارد مقدَّماً عند سبع سنوات من التدفقات العائدة. ويعتبر هذا السقف أصوب كثيراً من الممارسات المعمول بها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ولن يؤثر بأي حال من الأحوال على قدرة الصندوق على الوفاء بجميع التزاماته المالية المقبلة، كما أنه يتماشى تماماً مع سياسة السيولة في الصندوق.

102- وهذا السقف المحدَّد بسبع سنوات لسلطة الالتزام بالموارد مقدَّماً سيسفر عن سلطة إضافية للالتزام بالموارد بما قيمته .... مليون دولار أمريكي، ومن ثم سيقلل من ثغرة التمويل لتصل إلى .... مليون دولار أمريكي.

103- **مساهمات الأعضاء.** ستؤلف المساهمات المقدَّمة من الأعضاء الرصيد المتبقي وهو .... مليون دولار أمريكي.

Results Measurement Framework for IFAD VIII

Level 1: Country progress in key development outcomes[a]

Development outcomes at country level cannot be attributed to any single actor. However, as IFAD's goal is that poor rural people are empowered to overcome poverty, monitoring progress being achieved at the country, regional and global levels relative to this goal is critical for its work. The development outcome indicators relevant to this goal will focus on: (a) performance against MDG 1, the eradication of extreme poverty and hunger by 2015, particularly in the rural areas; and (b) macro-economic and agricultural sector performance.

Indicator	*Baseline year*	*Baseline value*	*MDG target 2015*
Extreme poverty and hunger			
MDG 1: Population living on less than a dollar a day (percentage)	2004	18.1	16
MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)	2002-2004	17	10
MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)	2004	21.7	17
Number of rural poor (millions)	2002	890.0	-
Macro and sector performance			
GNI per capita (Atlas method, current US$)	2004	1753	
GDP growth (annual percentage)	2004-2005	7.0	
Agricultural value added (annual percentage growth)	2004-2005	4.1	
Crop production index (1999-2001 = 100)	2004	112.4	

[a] Achievements against all indicators will be reported on by region (East Asia and Pacific, Europe and Central Asia, Latin America and Caribbean, Middle East and North Africa, South Asia, Sub-Saharan Africa)

Level 2: IFAD's contribution to development outcomes.

While success in country-level rural poverty reduction cannot be attributed to IFAD operations alone, IFAD can assess its contribution, by considering the outputs and outcomes of those operations. The Framework will measure outputs and outcomes as a whole and in terms of IFAD's six strategic objectives, in the areas of: land and water management; agricultural technologies and production services; agricultural markets; rural financial services; off-farm employment; and local planning and programming processes.

Indicator	*Baseline value 2008*	*Achievements 2010-2012*
People receiving services from IFAD-supported projects	29.2 million	
• M/F ratio	57:43	
Natural resources (land and water)		
Area under constructed / rehabilitated irrigation schemes (ha)	240 000	
CPR land under improved management practices (ha)	3 996 000	
Agricultural technologies and production services		
People trained in crop production practices/technologies	2 795 000	
• M/F ratio	44:56	
People trained in livestock prod. practices/technologies	912 000	
• M/F ratio	38:62	
Rural financial services		
Active borrowers	4 818 000	
• M/F ratio	62:38	
Voluntary savers	9 954 000	
• M/F ratio	60:40	
Agricultural markets		
Roads constructed/rehabilitated (km)	19 400	
Marketing groups formed/strengthened	17 200	
Off-farm employment		
People trained in business and entrepreneurship	342 000	
• M/F ratio	48:52	
Enterprises accessing facilitated non-financial services	9 090	
Planning and programming processes		
People trained in community management topics	318 000	
• M/F ratio	26:74	
Village/community action plans prepared	19 800	

Level 3: Progress in enhancing IFAD's operational effectiveness

IFAD's ability to contribute to country-level outcomes depends largely on how it manages its operations to ensure relevance, effectiveness and efficiency. Results and indicators at this level are more closely linked to IFAD's own actions; therefore they are not only monitored, but they are also vital elements of IFAD's system for results management. The Framework will assess the quality, performance and impact of IFAD country programmes and projects at entry, during implementation and at completion, as well as IFAD's international engagement and partnerships.

Indicator	*Stage in cycle*	*Baseline year*	*Baseline value*	*2012 values*
Country programme-related indicators				
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.	At entry	2008	--	90
	During implementation	2007	85	80
	At completion	2008	--	70
Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda	At entry	2008	--	90
	During implementation	2007	79	80
	At completion	2008	--	70
Ratio of national and international cofinancing mobilized to IFAD financing for projects and programmes	At entry	2007	1 : 1.1	t.b.d.
Project-related indicators				
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness in one or more thematic areas of engagement	At entry	2007	67	90
	During implementation	2007	88	85
	At completion	2007	78	80
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment, and (d) gender equality	At entry	2007	76	90
	During implementation	2007	67	80
	At completion	2007	70	70
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At entry	2007	77	90
	During implementation	2007	80	80
	At completion	2007	65	65
Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	At entry	2007	61	90
	During implementation	2007	77	80
	At completion	2007	63	80
Average time from project approval to effectiveness (months)	During implementation	2007	15.17	t.b.d.
Percentage of projects at risk	During implementation	2007	18.7	t.b.d.
International Engagement and Partnership related indicators				
(to be developed)				t.b.d.

t.b.d.: to be developed

Level 4: Progress in improving IFAD's organizational effectiveness

Improvements in operational performance are dependent on improved organizational effectiveness. The Framework will measure achievements against a range of indicators in the areas of resource mobilization and management, human resource management, risk management and administrative efficiency.

Indicator	*Baseline year*	*Baseline value*	*2012 target*
CMR 4 – Improved resource mobilization and management			
Rate of return on investment (percentage)	2007	5.96	t.b.d.
CMR 5 – Improved human resource management			
Staff engagement index[a]	2009	n.a.	t.b.d
Proportion of workforce in direct/indirect operations	2008	n.a	t.b.d
Proportion of workforce from developed and developing countries	2008	n.a	t.b.d
Proportion of women in P5 posts and above	2008	n.a	t.b.d
Average time to fill professional vacancies (days)	2007	137	t.b.d
Cost per payslip (US$)	2009	n.a.	t.b.d
CMR 6 – Improved risk management			
Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue	2008	n.a.	t.b.d
CMR 7 – Improved administrative efficiency			
Efficiency ratio (percentage)	2007	16.3	t.b.d

[a] Composite indicator derived from selected responses to staff survey.

IFAD VIII: Implementation matrix

Issue	Proposed actions	Target date
IFAD's role in middle income countries	Develop a paper outlining its approach for MICs for the consideration of the Executive Board.	December 2009
IFAD activities in fragile states	Introduce key issues relative to fragile states into relevant operational guidelines (including those for COSOPs, project design and supervision, and QA and QE guidelines)	December 2009
Partnerships	Develop guiding principles and a framework to provide conceptual coherence for IFAD partnerships.	December 2010
Strengthening IFAD's engagement with the private sector	Explore with potential partners the need for a new facility to promote private sector investment that can stimulate pro-poor economic growth in the rural areas. If such a need is identified, a proposal would be prepared and presented for approval to IFAD's Executive Board. Present to the Executive Board a review analysing the experience of those international development agencies that have adopted new instruments to engage directly with the private sector, including through non-sovereign lending and equity investments.	December 2009 December 2011
Gender equality and women's empowerment	Seek a peer review by key partners of its gender approach, to provide external feedback and benchmarking and help ensure that the corporate policy reflects best practice. Develop a corporate policy on gender to be submitted to the Executive Board.	2009 December 2010
Climate change	Develop a strategy on climate change, to be presented to the Executive Board.	December 2009
Financial management, fiduciary and transparency issues	*IFAD's administrative budget and Project Development Financing Facility.* Engage with the Audit Committee of the Executive Board in the development and implementation of a clearer presentation of the expenditures currently budgeted for under the combination of the administrative budget and the PDFF.	IFAD's administrative budget for 2010
	Internal audit. Work with the Audit Committee to set up appropriate procedures, including with regard to confidentiality, with a view to facilitating the access of committee members to all internal audit reports, as is the practice of other IFIs.	Ongoing

	Procurement. Present the Executive Board with a review of its project procurement guidelines, with a comparison to those of the World Bank.	September 2010
	Disclosure. Executive Board to review the IFAD Policy on the Disclosure of Documents to facilitate the disclosure of project appraisal documents prior to the Executive Board meeting during which the project will be considered. Previously undisclosed documents that are eligible for disclosure will be made available upon request, in accordance with the 2006 Disclosure Policy. Information on documents not disclosed will also be provided upon the request of a governing body.	Ongoing
	Risk management. The President to submit an annual report on its risk management activities to the Executive Board through the Audit Committee.	Ongoing
	Accountability and transparency. Develop and formulate an accountability framework and adopt a financial disclosure policy for relevant senior officers and staff of the organization.	Early 2009
Improvement of implementation of Performance-based Allocation System	Executive Board to mandate the PBAS working group to continue its functions and, as well, review the best practices of other IFIs and identify improvements to the system.	Ongoing
Achieving and measuring results	The final Results Measurement Framework to be submitted for the approval of the Executive Board, prior to the start of the Eighth Replenishment period. The RIDE to be used as the reporting vehicle for IFAD VIII Results Measurement Framework.	September 2009 Annually, each December
Grants	A revised policy on grants to be presented to the Executive Board.	December 2009
Strategic Framework	A new Strategic Framework to be delivered to the Executive Board to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards.	December 2010

List of documents provided to the Consultation and other reference documents made available

(Definitive listing to be compiled once the report is finalized; the following list comprises only that documentation presented to the first three sessions of the Consultation)

Consultation documents:

Document No.	Title
REPL.VIII/1/R.2/Rev.1	Sessions and workplan of the Consultation on the Eighth Replenishment of IFAD's Resources
REPL.VIII/1/INF.2	Closing statement of the Chairperson
REPL.VIII/2/R.2	Meeting the challenge by delivering results: IFAD 2010-2012
REPL.VIII/2/C.R.P.1/Rev.1	Sequence of topics to be considered by the Consultation on the Eighth Replenishment of IFAD's Resources
REPL.VIII/2/INF.3	Closing statement of the Chairperson
REPL.VIII/3/R.2	Results and impact
REPL.VIII/3.R.3	IFAD's approach to sustainability
REPL.VIII/3/R.4	IFAD's response to food price increases
REPL.VIII/3/R.5	IFAD's Eighth Replenishment financial requirements
REPL.VIII/3/R.6	Draft outline of the Report of the Consultation on the Eighth Replenishment of IFAD's Resources
REPL.VIII/3/R.7	Programme priorities for the Eighth Replenishment period based on US$3.3 billion in loan and grant operations
REPL.VIII/3/INF.3	Technical note on advance commitment authority
REPL.VIII/3/INF.4	Closing statement of the Chairperson

Draft resolution on the Eighth Replenishment of IFAD's Resources