

مكتب التقييم المستقل في الصندوق



الاستثمار في السكان الريفيين

جمهورية مصر العربية
تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطري
عرض عام

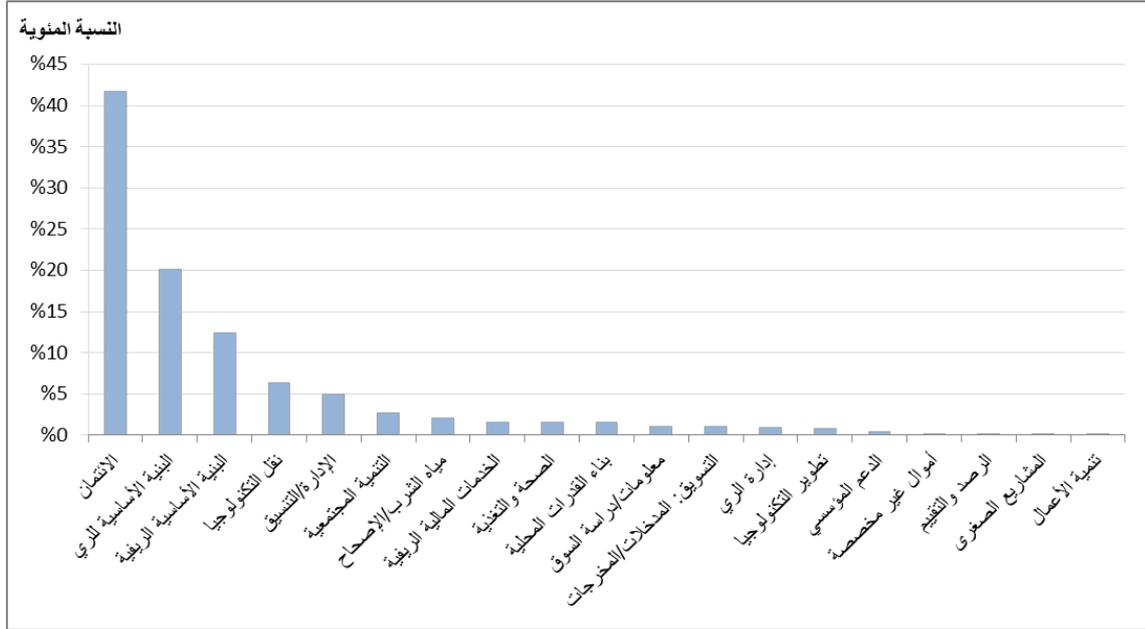
يوليو/تموز 2017

ألف - المقدمة

- 1- **أهداف ونطاق تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين.** هذا هو التقييم الثاني للاستراتيجية والبرنامج القطريين للعمليات الممولة من الصندوق في جمهورية مصر العربية، ويغطي الفترة الممتدة من عام 2005 حتى عام 2016. وهو يغطي كامل نطاق دعم الصندوق لمصر، بما في ذلك الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية (إدارة المعرفة، وبناء الشراكات، وحوار السياسات)، والمنح، فضلا عن عمليات إدارة البرنامج والاستراتيجية القطريين. وتتمثل أهدافه في تقييم نتائج وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابقة منذ عام 2006 والخروج بنتائج وتوصيات من أجل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل، الذي سيتم إعداده في عام 2018. وقد جرت البعثة القطرية لتقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين في أكتوبر/تشرين الأول 2016 وشملت زيارات ميدانية لثمانية محافظات في صعيد مصر، ومصر الوسطى، ودلتا النيل.
- 2- **عرض عام للبرنامج المدعوم من الصندوق.** مصر هي أكبر مقترض في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا (15.8 في المائة) وسابع أكبر مقترض من الصندوق بوجه إجمالي. وبدأ انخراط الصندوق في مصر ببعثة تحديد مشروع في عام 1979. وقد وضع البرنامج تحت توجيه البرنامج الأول للفرص الاستراتيجية القطرية الخاص بمصر في عام 2000. وأنشأ الصندوق حضوره القطري في عام 2005 وانتدب مدير البرنامج القطري إلى القاهرة منذ أبريل/نيسان 2016.
- 3- **التزم الصندوق بما قيمته 391.9 مليون دولار أمريكي على شكل قروض لمصر منذ عام 1980 لدعم التنمية الزراعية والحد من الفقر الريفي.** وبلغت التكلفة الإجمالية للحافظة على مدى السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة (أي الفترة منذ آخر تقييم برنامج قطري) ما قيمته 602.1 مليون دولار أمريكي، ساهم الصندوق بمبلغ 321.4 مليون دولار أمريكي منها¹، والحكومة بمبلغ 102.4 مليون دولار أمريكي (17 في المائة من التكاليف الإجمالية للحافظة) من خلال مساهمات نظيرة. وساهمت جهات التمويل الخارجية بمبلغ 51.4 مليون دولار أمريكي (8.5 في المائة من التكاليف الإجمالية للحافظة). وقد استثمر الصندوق فيما مجموعه 12 من برامج ومشروعات التنمية الزراعية، أنجرت ثمانية منها وما زالت أربعة منها جارية.
- 4- **استوعب الدعم للائتمان الريفي إلى حد بعيد أكبر حصة من التمويل (42 في المائة)، وتبعه الدعم للبنية الأساسية الإنتاجية والاجتماعية (34 في المائة).** وتلقى تطوير التكنولوجيا ونقلها معا 7 في المائة من التمويل، بينما شكلت التنمية المجتمعية وبناء القدرات المحلية 5 في المائة فقط (الشكل أدناه).

¹بلغ المتوسط السنوي للمصروفات 7.5 مليون دولار أمريكي (مع أنه انخفض إلى 5.7 مليون دولار أمريكي بين عامي 2008 و2012).

حصة المكونات الفرعية من التمويل في جميع البرامج عند الموافقة عليها (2005-2015)



المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2016، نظام المنح والمشروعات الاستثمارية

باء - نتائج تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين

- 5- **الملاءمة.** تمحور البرنامج القطري للصندوق حول موضوعين رئيسيين هما: دعم التوطين في الأراضي المستصلحة من الصحراء في دلتا النيل ودعم تحسين الإنتاجية في الأراضي القديمة في وادي النيل وصعيد مصر.
- 6- عالجت الحافظة القضايا ذات الصلة بالفقر الريفي على مدى الفترة، بما يتماشى مع أولويات الحكومة والصندوق. وقد عالج برنامج الصندوق قضايا التنمية الكبيرة المتعلقة بالبطالة الريفيّة وندرة موارد الأراضي والمياه بمستويات منخفضة إلى حد ما، مع التركيز على الحلول المحليّة، في حين ظلت القضايا الرئيسيّة على المستوى الكلي دون تغيير تقريباً طوال فترة تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين، وكذلك الأمر بالنسبة لنهج الصندوق في معالجتها.
- 7- وتعرض الحافظة تركيزاً جيداً على المحافظات التي يشد فيها الفقر الريفي والبطالة. وفي أعقاب توصيات التقييم القطري الأخير، تحول تركيز البرنامج القطري إلى المحافظات الأفقر في صعيد مصر، ومنذ عام 2006، تلقى عدد أكبر من هذه المحافظات في صعيد مصر دعماً للمشروعات. ومع ذلك، فإن مبلغ التمويل المخصص لكل محافظة منذ عام 2007 متشابه أو في بعض الأحيان أقل في صعيد مصر منه في دلتا النيل.
- 8- وركز البرنامج بشكل عام على أصحاب الحيازات الصغيرة، والمعدمين من ملكية الأراضي، والشباب العاطلين عن العمل، والنساء، ولكن المشروعات لم تكن لديها في كثير من الأحيان استراتيجيات محددة لاستهداف تلك المجموعات ولم يتم رصد مشاركتها بصورة منهجية. وتم إدراج أصحاب الحيازات الصغيرة (الذين يملكون عادة أقل من ثلاثة فدادين) كمجموعة مستهدفة في جميع المشروعات. وأتاح توفير القروض الصغيرة، التي لا تتطلب ضمانات، للمعدمين من ملكية الأراضي أن يستفيدوا.

9- يتسم تطوير الحافظة بالاستمرارية والبناء على النهج المجربة جيدا. ولكن على الرغم من التدفق المستمر للمشروعات، لم يتم توثيق الدروس المستخلصة من النجاحات والإخفاقات وتعلمها بما فيه الكفاية. وقد تكررت بعض أوجه القصور أو الأخطاء خلال الفترة، ولم تعتمد بعض الممارسات الجيدة في مشروعات لاحقة. وفي حين حافظ البرنامج القطري على تركيز متسق على القضايا ذات الصلة، إلا أن النهج المتبعة للتصدي لها كانت غير واقعية في بعض الأحيان أو تفتقر إلى التماسك. ويشمل ذلك على سبيل المثال عدم كفاية التمويل والدعم لبناء القدرات.

10- شملت أوجه القصور المتكررة في تصاميم المشروعات عدم إيلاء الاعتبار المناسب لمسائل المسؤوليات المؤسسية والتنسيق، وعدم كفاية التمويل اللازم لبناء القدرات. كما أن الوقت المستغرق في تصميم المشروعات واستهلالها كان طويلا في كثير من الأحيان، مما قوّض التزام الشركاء وملكيتهم. ونظرا لتعقيد السياق القطري، كان ينبغي للصندوق أن يستثمر أكثر في التحليل الكافي لإرشاد تصميم وإدارة البرنامج القطري.

11- وقد أدى التنفيذ المركز لحزمة متكاملة من الدعم، بما في ذلك البنية الأساسية، إلى جعل المشروعات فعالة في الأراضي الجديدة. وكان النهج المتبع في بحوث النظم الزراعية المتكاملة والإرشاد الزراعي، واستخدام مدارس المزارعين الحقلية فعالا للغاية. وتمثلت الإنجازات الرئيسية للبرنامج القطري في الانتشار الواسع من خلال الإرشاد الزراعي، والقروض الصغيرة والبنية الأساسية، والعدد الكبير من المنظمات المجتمعية التي أنشئت أو عززت. وبالإضافة إلى ذلك، أسهم توفير الري والنظم المحصولية الجديدة في تحسين ممارسات إدارة الأراضي والمياه.

عرض عام لمنجزات الأهداف الاستراتيجية (برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية 2006، 2012/2015)

النتيجة خلال فترة الاستعراض (2006-2016)	الهدف الاستراتيجي
560 000 مستفيد (9.6 في المائة من النساء) انتفعوا بخدمات الإرشاد الزراعي، وأقل من 124 000 مستفيد (32 في المائة من النساء) انتفعوا بأنواع أخرى من التدريب. 572 من رابطات مستخدمي المياه، و143 تعاونية، و53 من رابطات التسويق الخاصة بالمزارعين، و95 من لجان التسويق في الحافظة. 3 مشروعات (مشروع التنمية الريفية في سوهاج، ومشروع التنمية الريفية في غرب النوبارية، ومشروع تطوير الري الحقلي في الأراضي القديمة) كان لها رابطات تنمية مجتمعية مسرولة كليا أو جزئيا عن البنية الأساسية. تم تحسين 77 487 فدان من خلال الري. معدلات مرتفعة لاعتماد النظم المحصولية الجديدة في مشروع تكثيف الإنتاج الزراعي، ومشروع الخدمات الزراعية في الأراضي الجديدة في شرق الدلتا، ومتفاوتة في مشروع التنمية الريفية في صعيد مصر .	الهدف الاستراتيجي 1: تعزيز المهارات التقنية والقدرات التنظيمية للرجال والنساء الريفيين الفقراء من أجل الاستفادة من الفرص الاقتصادية الزراعية وغير الزراعية في المناطق الريفية
تلقى 560 569 شخصا خدمات الإرشاد في ظل مشروع تكثيف الإنتاج الزراعي، ومشروع الخدمات الزراعية في الأراضي الجديدة في شرق الدلتا، ومشروع التنمية الريفية في غرب النوبارية. كان الوصول إلى الأسواق منخفضا حسب الإبلاغ في ظل مشروع التنمية الريفية في صعيد مصر، ومشروع تعزيز الدخول الريفية من خلال تحسين الأسواق. صرف الصندوق الاجتماعي للتنمية 267.3 مليون جنيه مصري لصالح 81 من رابطات التنمية المجتمعية من خلال 50 310 قروض (43 في المائة منها للنساء). صرف البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي 213.1 مليون جنيه مصري من خلال 87 281 قرضا (29 في المائة منها للنساء) . تلقت 233 من المشاريع الصغيرة والمتوسطة 2 086 قرضا تساوي قيمتها 303.5 مليون جنيه مصري على الأقل.	الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية، خاصة الأراضي والمياه، بما يراعي مصالح الفقراء
زادت منهجية الشروق المستخدمة في مشروع التنمية الريفية في سوهاج من عدد النساء، وحققت تغطية جيدة عن طريق بنية أساسية أولية، وأثرت على الحكومة المحلية. ولم يتم توثيق العملية التشاركية في مشروع التنمية الريفية في غرب النوبارية .	الهدف الاستراتيجي 3: تحسين فرص حصول المزارعين الريفيين الفقراء على خدمات ذات جودة أفضل، من قبيل التكنولوجيا، والتمويل، والأسواق
مخرجات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2006: إنشاء آليات يوجهها المجتمع المحلي للتخطيط، والتنفيذ، والرصد	

12- كان للنتائج أن تكون أفضل لو أمكن منع العوامل الرئيسية التي تحد من فعالية المشروعات أو حلها مقدما، ولا سيما الفجوة الزمنية بين التصميم والتنفيذ، والبطء في الاستهلاك والتنفيذ، والترتيبات المؤسسية المعقدة مع مشاكل التنسيق الناتجة عنها. ومن القضايا الشائعة ضعف أداء مكونات الائتمان الريفي. ويمثل الائتمان آلية رئيسية لتقديم الفوائد للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، وبالتالي فإنه محوري لأداء المشروعات، ولكن صرف الأموال لمكونات الائتمان غالبا ما كان بطيئا ومتخلفا عن الأهداف. غير أن الأموال المخصصة لم تصرف دائما على نحو كامل، وذلك في معظم الأحيان بسبب عوامل خارجية مثل التغييرات في البيئة التنظيمية، والقدرة الاستيعابية المحدودة على المستوى المحلي، أو قضايا الإدارة الداخلية على المستوى المؤسسي.

13- وقد أدى عدم كفاية التمويل لتنمية القدرات إلى اختناقات في تنفيذ أنشطة المشروعات على المستوى المجتمعي، وقلل في نهاية المطاف من نتائج المكونات، بما في ذلك التمويل الريفي، والري، والتسويق. ودعمت الحافظة

مجموعة من المنظمات على المستوى المجتمعي، ولكن تلك المنظمات ظلت في كثير من الأحيان ضعيفة جدا لكي تكون فعالة. وأدى عدم وجود استراتيجية متماسكة وطويلة الأجل بالنسبة لبناء قدرات المنظمات المجتمعية، وعدم كفاية تخصيص الأموال لبناء القدرات إلى تقويض فعالية الحافظة إلى حد كبير.

14- **الكفاءة.** مع أن معدلات الصرف الإجمالية ظلت ثابتة خلال الفترة، فإن عمليات الصرف كانت بطيئة وفي بعض الأحيان إشكالية، وكان يتعين تمديد المشروعات إلى ما بعد تاريخ إغلاقها الأصلي، لإتاحة المزيد من الوقت للصرف.

15- اختلفت تكاليف الإدارة اختلافا كبيرا بين المشروعات. وكان هيكل التنسيق الضعيف نسبيا الذي يوجد مقره في وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي كفوًا، حيث كانت تكاليف الإدارة الفعلية أقل مما كان مقدرًا عند التصميم. غير أن فعاليته كانت أضعف بالمقابل. ولا يوجد لدى موظفي وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ما يكفي من الوقت، والموارد، والنفوذ للانخراط مع شركاء منفذين آخرين في المناطق التي تقع خارج اختصاصات الوزارة، مثل التمويل الريفي أو الري.

16- لقد أثرت قضايا التوظيف تأثيرا سلبيا على الكفاءة، ولا سيما من خلال ارتفاع تكاليف الموظفين، وارتفاع معدل دوران الموظفين الرئيسيين، والاعتماد المفرط على موظفي الحكومة. وقد واجهت بعض المشروعات مشقة في الاحتفاظ بموظفي وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي في وحدات تنسيق المشروعات المحافظات بسبب التأخر في دفع الرواتب والمكافآت، ويعمل الموظفون في وحدات تنسيق المشروعات الوطنية بدوام جزئي في عدة مشروعات. وتتمتع المشروعات التي تستخدم نموذجا إداريا أكثر استقلالية بقدر أكبر من حرية التصرف في تعيين موظفين مهنيين مؤهلين من سوق العمل.

17- ولم يؤد التحول نحو مشروعات أكبر إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة. وتتميز المشروعات الأخيرة بانتشار جغرافي أكبر، يغطي قرى في عدد أكبر من المحافظات ويتكبد تكاليف إدارة أعلى. وقد ساهم كلا الأمرين في ارتفاع تكلفة المستفيد الواحد.

18- **الأثر على الفقر الريفي.** أدت المشروعات التي يدعمها الصندوق إلى إحداث أثر إيجابي على الإنتاجية الزراعية، ولا سيما من خلال تحسين نظم الزراعة في الأراضي القديمة، وتحسين ممارسات إدارة المياه والأراضي في الأراضي الجديدة. وقد عزز الإقراض الصغرى الإنتاجية ومكّن المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة من شراء المدخلات الزراعية وبعض الأصول الإنتاجية، ولا سيما الماشية. غير أن الزيادات في الدخول الزراعية لم تتأكد، ويرجع ذلك جزئيا إلى ارتفاع معدلات التضخم وزيادة أسعار الأغذية خلال الفترة. ويبدو أن توافر الأغذية قد تحسن، ولكن لا يوجد دليل على أن ذلك أدى إلى زيادة الأمن الغذائي.

19- في الأراضي الجديدة، أدت مشروعات التوطين إلى تحسينات كبيرة في رأس المال البشري والاجتماعي. غير أنه نظرا للدور المحدود نسبيا الذي تلعبه المنظمات المجتمعية، وفي غياب جدول أعمال فعال لتعزيز العمليات التشاركية، لم يشهد الرجال والنساء من أصحاب الحيازات الصغيرة الكثير من التمكين، وكان الأثر على المؤسسات الريفية ضئيلا. ولم يكن لمكونات التمويل الريفي سوى قدر محدود من الوصول إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتعاونيات الزراعية حتى الآن، كما أن مساهمتها في التنوع غير الزراعي وخلق فرص العمل لا تذكر.

- 20- تعتبر **استدامة** نظم الري والنظم الزراعية المحسنة جيدة بوجه عام. واستمرت أنشطة الري التي تم تعزيزها في شرق الدلتا من خلال الإدارة المتكاملة للموارد المائية التي شملت تحسين صرف الأراضي الزراعية، وإعادة استخدام مياه الصرف، فضلا عن ملوحة التربة والمياه، والرصد البيئي. ويمكن أيضا اعتبار الري بالتقنيط في غرب النوبارية مستداما لأنه لقي قبولا حسنا وممول ذاتيا من قبل المستفيدين، ولكن لم يتم إدراج الصرف الذي يحول دون التملح على المدى الطويل. ومن الواضح أن نظم الزراعة المحسنة في صعيد مصر مستدامة، كما يتجلى ذلك من خلال معدلات التبني العالية والجدوى المستمرة لمدارس المزارعين الحقلية.
- 21- مختلف المنظمات المجتمعية التي أنشأتها المشروعات أو عززتها ليست مستدامة إلا جزئيا. وفي الأراضي الجديدة، لا تزال رابطات التنمية المجتمعية تلعب دورا في صيانة الهياكل الأساسية الاجتماعية، على الرغم من أن استدامتها المالية قد لا تكون مضمونة. وكثيرا ما تكون قدرات منظمات مستخدمي المياه ضعيفة، وقد لا تكون قادرة من غير وضع قانوني على تحصيل رسوم المياه لتشغيل وصيانة مرافق الري. وستكون استراتيجية مشتركة لإنشاء دور واضح ووضع قانوني لرابطات مستخدمي المياه، تتسق بين وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ووزارة الموارد المائية والري، عنصرا أساسيا لضمان استدامتها.
- 22- النهج المتبع إزاء التمويل الريفي ليس مستداما لأنه يعتمد على التمويل الخارجي لآليات البرنامج لتقديم القروض، أو بناء القدرات، أو غير ذلك من الخدمات. وليست هناك آلية لاسترداد التكاليف (مثلا عن طريق تحصيل الرسوم)، ولا تدخل التكاليف في سعر الفائدة. ومن غير المحتمل أن تعمل المصارف التجارية كمقرضين بالجملة نظرا لشروط القروض الحالية والمخاطر المرتبطة بالإقراض للقطاع الزراعي.
- 23- **الابتكار**. شملت المشروعات المبكرة بعض الاستراتيجيات والممارسات الابتكارية، مثل إنشاء مؤسسات بحثية متخصصة تولد حلولاً جديدة لاستخدامها من قبل المشروعات، أي في مجالات النظم الزراعية وإدارة موارد المياه والتربة. وأدخل البرنامج أيضا بعض نهج وتكنولوجيات الري المبتكرة. وفي إقليم شرق الدلتا، تم رصد تدخلات الري والصرف الموحدة من قبل مختبر متخصص لتحليل التربة والمياه والبيئة. ويعتبر استخدام الصرف مع رصد التربة والمياه السبب الرئيسي لانخفاض مستويات الملوحة في أقدم الأراضي المستصلحة. وكان أكثر المشروعات ابتكارا في الحافظة مشروع التنمية الريفية في سوهاج، الذي أدخل نهجا تشاركيا في التنمية التي يوجهها المجتمع المحلي. وكانت هذه هي المرة الأولى التي يمول فيها الصندوق مشروعاً مباشرة على مستوى المحافظة.
- 24- **توسيع النطاق**. في غرب النوبارية، نجح الصندوق في تجربة نهج قائم على المجتمع المحلي إزاء التوطين في الأراضي الجديدة. وسلط هذا النهج الضوء على أهمية بعض العناصر، مثل الاستثمارات في القطاعات الزراعية وغير الزراعية التي توفر للمجتمعات الريفية هياكل أساسية اجتماعية ومنتجة، ومهارات ومؤسسات ذات أهمية حاسمة لبقاء المستوطنات الجديدة. ويجري حاليا توسيع نطاق المشروع في منطقة جغرافية مختلفة وأكبر. وتعترف الحكومة بفوائد هذا النهج وتتولى ملكية أكبر لتوسيع النطاق، كما يتضح من مساهمتها المالية في المشروع.
- 25- غير أن الابتكارات التي أدخلتها المشروعات السابقة لم يتم توسيع نطاقها باتساق من خلال أجيال لاحقة من المشروعات، كما أنها لم تتكرر عبر أنواع مختلفة من المشروعات أو من الأراضي الجديدة إلى الأراضي القديمة. وعلى سبيل المثال، لم يتم تكرار النهج الناجح في تنمية الري والصرف مع الرصد البيئي الفعال في شرق الدلتا، ونهج التنمية الذي يوجهه المجتمع المحلي في سوهاج.

26- **المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.** على الرغم من أن قضايا المساواة بين الجنسين لم تعالج بطريقة متسقة في الحافظة كافة، كان للبرنامج بعض الممارسات الجيدة والنتائج المرئية. فعلى سبيل المثال، يعتبر توظيف وتدريب موظفين متخصصين في مجال المساواة بين الجنسين أو الوصول إلى النساء ممارسة جيدة. واستخدمت بعض المشروعات استراتيجية متعددة الجوانب لمعالجة مسألة استبعاد النساء، على سبيل المثال، من خلال التدريب على محو الأمية، وتوفير بطاقات الهوية، والمجموعات النسائية، والتدخلات المستهدفة. كما استفادت النساء من التدريب وبناء القدرات بشكل عام. وتشمل النتائج الهامة المتعلقة بالقضايا الجنسانية تحسين حصول المرأة على الائتمان، والمشاركة في صنع القرارات المجتمعية وتحسين الرفاه. وقد حسّن البرنامج حصول المرأة على الائتمان الريفي، وبشكل رئيسي من خلال القروض الصغيرة لرابطات التنمية المجتمعية، وهو ما يمثل جزءا كبيرا من الوصول الإيجابي. وحسنت بعض المشروعات أيضا رفاه المرأة عن طريق تيسير الوصول إلى الخدمات الريفية الأساسية والبنية الأساسية (مثل تشييد دور الحضانة والعيادات الصحية). وبالإضافة إلى ذلك، أدى تحسين إمدادات المياه في المناطق الريفية إلى تحقيق وفورات في الوقت ومنافع صحية. كما عززت المشروعات إلى حد ما من تمثيل المرأة في المؤسسات المحلية، مثل مجالس رابطات التنمية المجتمعية.

27- **إدارة الموارد الطبيعية.** كان الاستخدام الكفؤ لموارد الأراضي والمياه موضوعا رئيسيا في الحافظة منذ البداية. وفي شرق الدلتا، تمت معالجة قضايا الوصول إلى المياه وندرته، ونوعية المياه بنجاح من خلال نهج شامل لإدارة المياه شمل الصرف وإعادة استخدام مياه الصرف، مع رصد قضايا نوعية المياه من قبل مختبر متخصص. غير أن الاستدامة البيئية لم تعالج دائما بطريقة متماسكة. وفي غرب النوبارية، أدخل المشروع تقنيات الري الحديثة، ولكنه لم يعالج مخاطر التملح على المدى الطويل. ولم تُعالج قضايا الإصحاح ومعالجة النفايات معالجة كافية، و فقط في سوهاج نفذ المشروع معالجة الإصحاح والمياه العادمة. وفي الآونة الأخيرة، يجري تعزيز الممارسات الذكية مناخيا مثل الطاقة الكهروضوئية للضح، والغاز الحيوي، ومجففات الطاقة الشمسية في الأراضي الجديدة من خلال منحة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

28- **إدارة المعرفة.** تتبع شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا في الصندوق نهجا مركزيا يوجهه المقر الرئيسي في إدارة المعرفة، ويركز على تقاسم المعرفة على المستوى الإقليمي. وعلى الرغم من أن ذلك من شأنه أن يسهل تبادل الخبرات في جميع أنحاء الإقليم، إلا أن هناك متابعة وملكية محدودتان داخل البلد لضمان توثيق المعرفة المتاحة واستخدامها بفعالية. ولا يمتلك المكتب القطري للصندوق نفسه موارد كافية لدعم تقاسم المعارف في إطار البرنامج القطري، ولا يوجد موظفون في المشروعات مخصصون تحديدا لأنشطة إدارة المعرفة. وقد تم التركيز على إدارة الموارد الطبيعية والابتكار الزراعي، تمشيا مع تركيز برنامج المنح والابتكار الذي حظي باهتمام خاص في السنوات القليلة الماضية ألا وهو حزمة زراعة المغارس المرتفعة لحفظ الموارد المائية. وفي البلد، كان تركيز إدارة المعرفة على غرب النوبارية نظرا لأهميته كمشروع حكومي رائد، على الرغم من أن ذلك كان يعني تفويت فرص لعرض الممارسات الجيدة الأخرى في حافظة الصندوق.

29- **بناء الشراكات.** كانت الشراكات مع الشركاء المنفذين الرئيسيين، ولا سيما وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، قوية، ولكن لم تتح سوى فرص قليلة للانخراط مع شركاء استراتيجيين جدد على المستوى الوطني. وكانت الوحدة المركزية لإدارة المشروعات في وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي كقوة ووفرت نقطة دخول موثوق بها إلى الحكومة. غير أن قدرتها كانت غير كافية لإجراء التنسيق والحوار على نطاق القطاع الشامل. وكانت شراكات التمويل المشترك مع البنك الدولي والوكالة الإيطالية للتعاون (مبادلة الديون الإيطالية) مهمة في بداية الفترة، ولكن لم تتم متابعتها

لاحقا. وكان بالإمكان تطوير أشكال أخرى من الشراكات مع الجهات المانحة الثنائية نظرا للجوانب التكميلية القوية والمصالح المشتركة.

30- جرى الانخراط في السياسات في سياق صعب وفي ظل ظروف من عدم الاستقرار السياسي التي شهدت، من بين جملة أمور أخرى، ارتفاع معدل تغيير الوزراء، ولا سيما في وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، ووزارة الموارد المائية والري. وقد كان انخراط الصندوق في السياسات عملياً، ومركزاً على القضايا التي تتعلق مباشرة بعمليات الإقراض. وكان الانخراط في السياسات أساساً من خلال إشراك صانعي القرار في الإشراف ودعم التنفيذ. وأدى إنشاء حضور قطري للصندوق في عام 2005 إلى خلق فرص جديدة للانخراط في السياسات، وكان من الإنجازات الكبيرة خلال هذه الفترة الإسهام في إعداد استراتيجية التنمية الزراعية المستدامة حتى عام 2030. وكان أنشط انخراط في السياسات في قطاع التمويل الريفي، والذي دار أساساً حول البحث عن مؤسسات شريكة مناسبة لإعادة الإقراض إلى المستفيدين من رابطات التنمية المجتمعية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

31- المنح. استهدفت المنح مجالات ذات صلة بالسياق القطري، شملت تغيير المناخ، وإدارة الموارد الطبيعية، والوصول إلى الأسواق، والتمويل الريفي، وشبكات تقاسم المعرفة. غير أنها لم تنشئ روابط فعالة من شأنها أن تسمح باستيعاب النتائج من خلال الشراكات المحلية أو عمليات القروض. وهناك عدد قليل جدا من الأمثلة الملموسة التي طبقت فيها الابتكارات التي طورت بدعم من المنح أو نشرت في عمليات الإقراض. وآليات تعلم الدروس وتوسيع النطاق ضعيفة على المستوى القطري، ولم تكن هناك حتى الآن سوى أمثلة قليلة على استخدام الابتكارات الممولة بالمنح من قبل حافظة القروض، ولم تستخدم منح مكونات القروض استخداما فعالا لبناء القدرات والابتكار.

32- أداء الصندوق كشريك. لقد حافظ الصندوق بنجاح على مستوى عال من الانخراط في القطاع الزراعي، حتى في ظل بيئة اقتصادية وسياسية متغيرة. وقد استندت استراتيجيته إلى التوافق الوثيق مع شريكه المنفذ الرئيسي (وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي) وعلى التدخلات المجربة جيدا. وقد خدمت هذه الشراكة الوثيقة كلا الجانبين بشكل جيد. وتتمن وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي الصندوق كشريكها المفضل في القطاع الزراعي، وينظر الصندوق إلى الوزارة كنقطة الدخول الرئيسية إلى الحكومة، وعلى الرغم من أن هذا يعني الانخراط بدرجة أقل مع الوزارات الأخرى. وقد استجاب الصندوق للأولويات الناشئة للحكومة، وإن كان ذلك في بعض الأحيان على حساب الاتساق والتماسك الاستراتيجيين. وفي ذات الوقت، فوّت الصندوق فرصا للمضي قدما بجدول أعماله الخاص، على سبيل المثال بشأن التنمية المجتمعية التشاركية، وقضايا المساواة بين الجنسين.

33- أتاح الحضور القطري للصندوق مزيدا من الفرص للتفاعل مع الشركاء، على الرغم من أن هذا الانخراط لم يكن متنسقا طوال الفترة الزمنية. ولا تزال الفعالية الإجمالية للمكتب القطري مقيدة بشدة بسبب النقص في الموظفين، والموارد المالية المحدودة. وينفق معظم وقت الموظفين حاليا على قضايا التنفيذ والتنسيق، ولا يوجد وقت كاف لبناء الشراكات والانخراط في السياسات. وقد كانت المشاركة في اجتماعات التنسيق بين الجهات المانحة واجتماعات إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية محدودة، وعبر الشركاء الذين اجتمعوا خلال بعثة تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين على نحو صريح عن توقعاتهم لزيادة حضور الصندوق وانخراطه.

34- أداء الحكومة كشريك. تنتظر الحكومة إلى الصندوق كشريك إنمائي هام في القطاع الزراعي، ولذلك لعبت دوراً قوياً في تصميم وتنفيذ عمليات الإقراض. ومع ذلك، وفي حالات الانكماش الاقتصادي والتغيرات السياسية، واجهت الحكومة صعوبة في الإبقاء على مساهماتها على مستويات مرضية. وكانت المساهمات الفعلية للحكومة أقل مما

كان متوقفا عند التصميم في جميع المشروعات باستثناء مشروع التنمية الريفية في غرب النوبارية، ويرجع ذلك جزئياً إلى ارتفاع معدل التضخم، والانخفاض البطيء ولكن المستمر لقيمة الجنيه المصري. وبالإضافة إلى ذلك، كثيراً ما كان صرف التمويل النظير متأخراً، مما يؤثر أحياناً على تنفيذ المشروعات. وكانت وحدات إدارة المشروعات تعاني من نقص في عدد الموظفين ونقص القدرات، وفي حين أن نظم الرصد والتقييم كانت تعمل، إلا أنها كانت ضعيفة من حيث جودة البيانات واتساقها، مع عدم استخدام البيانات المتاحة على أية حال على نحو كاف في اتخاذ القرارات والتعلم.

35- كانت وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي الشريك الرئيسي للصندوق في إعداد وتنفيذ عمليات القروض. غير أنه نظراً للتغييرات المتكررة في قيادة الوزارة، وفي غياب آلية فعالة للتنسيق على نطاق القطاع، لم يكن الالتزام مستمراً في بعض الأحيان، ولم يكن كافياً قبل كل شيء لتوليد ملكية حكومية عريضة القاعدة للعمليات التي يدعمها الصندوق. وكان اهتمام الحكومة بالمشروعات انتقائياً، مما أدى إلى الحد من قدرة البرنامج على توسيع نطاق الممارسات والنتائج الجيدة.

36- **استراتيجية البرنامج القطري.** كانت استراتيجية الصندوق متوائمة بشكل وثيق مع الأولويات السياسية لشريكه الرئيسي، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي. وتصدت للاحتياجات القائمة والثغرات في التمويل، ولا سيما في الأراضي الجديدة، ولكن دون رؤية قوية لكيفية حل المسائل ذات الصلة بالفقر الهيكلي في الأراضي القديمة. ولم يتغير الوضع الاستراتيجي للصندوق أو يتحسن بوضوح خلال الفترة. وعلى الرغم من وجود درجة عالية من الاستمرارية في نوع النهج والتدخلات، فإن الاستراتيجية العامة لم تكن متنسقة أو متماسكة. وحدثت بعض التحولات الاستراتيجية الملحوظة خلال الفترة، أبرزها الدعم المتجدد لمستوطنات الأراضي الجديدة. ولم يؤد التحرك نحو مشروعات أكبر تغطي عدة مناطق إلى تحسين الكفاءة. وقد اشتملت على ملاءمة التصميم، ويطأت التقدم المحرز في التنفيذ، ولم تعالج المشكلة الأساسية المتمثلة في التنسيق المؤسسي. وقد تطورت استراتيجية الصندوق في تغطية مناطق مختلفة بطبيعتها على أرض الواقع ولم تكن صريحة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وكان من شأن تحليل أقوى للفقر والمؤسسات أن يتيح قدراً أكبر من الوضوح والتركيز الاستراتيجيين.

جيم - الاستنتاجات

37- يتميز البرنامج القطري بدرجة عالية من الاستمرارية والتركيز. وقد اتبع طوال فترة الاستعراض موضوعين رئيسيين، وهما البنية الأساسية والخدمات الشاملة للمستوطنات الجديدة في دلتا النيل، والنظم الزراعية المحسنة في الأراضي القديمة في مصر الوسطى وصعيد مصر. وقد كانت الحافطة متوائمة مع استراتيجيات الحكومة المتعلقة بالزراعة، وكان تركيزها على القضايا الرئيسية في التنمية الريفية مستمراً. وعالجت المشروعات المدعومة من الصندوق قضايا الفقر الرئيسية وحققت بعض الآثار الملحوظة، ولا سيما من خلال النظم الزراعية المحسنة في الأراضي القديمة، والممارسات المحسنة لإدارة المياه والأراضي في الأراضي الجديدة.

38- استندت استراتيجية الصندوق وبرنامجها إلى قدرة آلية الحكومة على الصمود، والتي لديها طلب مطرد على تمويل التدخلات الكبيرة في القطاع الزراعي، ولديها قدرات كافية لاستيعاب مبالغ كبيرة من التمويل. وقد حافظ الصندوق

- على علاقة وثيقة مع شريكه المنفذ الرئيسي، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، حتى طوال حالات عدم الاستقرار، واستطاع بالتالي معالجة تدفق مستمر للقروض في كل دورة من دورات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء².
- 39- بقي الأداء الإجمالي للحافظة مستقرا خلال الفترة. وكان هناك تباطؤ في عمليات الصرف بعد ثورة عام 2011، ولكن هذا كان نتيجة للتأخيرات في فعالية المشروع الناجمة عن التغييرات السياسية. ولم يتحسن الأداء إما بسبب استمرار المشاكل الكامنة في إدارة البرنامج، أو التنسيق، أو الملكية.
- 40- كان التركيز العام على الفقر مرضيا، ولكن البرنامج لم يتجاوز نهج الاستهداف الجغرافي كثيرا. تحسن التركيز الجغرافي على الفقر في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2006، مع التحول الملحوظ في دعم البرنامج لأفقر المحافظات في صعيد مصر. ومع ذلك، لم يتحقق أبدا الخروج من دلتا النيل، الذي أوصى به تقييم البرنامج القطري لعام 2004، واستمرت المشروعات المعتمدة في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2012 في استهداف المجتمعات الفقيرة نسبيا في دلتا النيل. وعلى الرغم من أن عدد المحافظات الفقيرة المستهدفة هو الأكبر في صعيد مصر، فإن مقدار الدعم الذي يتلقاه كل منها مماثل أو أقل مقارنة مع المحافظات في دلتا النيل بسبب قدراتها المحدودة على استيعاب التمويل.
- 41- الاستراتيجيات الرامية إلى استهداف المجتمعات المحلية الفقيرة والمزارعين ليست صريحة، ومعظم التدخلات تعتمد إما على الاستهداف الذاتي، في حالة القروض أو التدريب، أو على معايير الاستهداف التقنية، على سبيل المثال في الري. ولم يستثمر البرنامج بما فيه الكفاية في تحليل أعمق للفقر، يتجاوز خطوط الفقر الرسمية، كان من شأنه أن يجعل من الممكن تلبية الاحتياجات المحددة للمجموعات المختلفة داخل الأعداد الكبيرة من فقراء الريف، مثل الأشخاص المعدمين من ملكية الأراضي، أو المزارعين الهامشيين في الأراضي القديمة.
- 42- **عالج تنفيذ النهج المكثف والمركزة بشكل فعال قضايا الفقر على نطاق صغير.** لقد ولدت الحافظة بعض الآثار الإيجابية من خلال التنفيذ المكثف للخدمات والبنية الأساسية الشاملة في الأراضي الجديدة والنهج التقنية المركزة (البحوث والإرشاد) في الأراضي القديمة. وفي الأراضي الجديدة، مكنت البنية الأساسية التي بنتها المشروعات أو رفعت سويتها القطاع الخاص من تحقيق بعض النمو الاقتصادي. وفي الأراضي القديمة، أسهم إنشاء وحدة لبحوث النظم الزراعية مع إدخال مدارس المزارعين الحقلية مساهمة في التحول البطيء للقطاع الزراعي. وقد أمكن تحقيق هذه الإنجازات بسبب مقدار الدعم الحاسم المقدم بطريقة مركزة. وقد اتبعت الحافظة في معظم الوقت تسلسلا منطقيا لتوليد الممارسات الجيدة و"النماذج" أولا، قبل طرحها على نطاق أوسع. ولما كان قد تم تجاهل هذا الدرس المهم في الجزء الأخير من فترة الاستعراض، فمن المشجع أن نرى أن أحدث مشروع، مشروع الاستثمارات وسبل كسب العيش الزراعية المستدامة، قد عاد إلى تنفيذ مجموعة متكاملة من التدخلات من خلال نهج مكثف. وإلا، فهناك خطر يتمثل في نشر حافظة المشروعات الجارية بشكل واسع جدا عبر المناطق الجغرافية والمجالات المواضيعية، مما سيضعف نتائجها المحتملة.
- 43- **لم يتبع الصندوق استراتيجية متماسكة في المجالات الرئيسية التي تعد أولويات مؤسسية،** وحيث كان ينبغي أن يظهر قوة نسبية. ولذلك، فإن النتائج غير متسقة، على سبيل المثال في إدارة الموارد الطبيعية، وبناء القدرات المجتمعية، وقضايا المساواة بين الجنسين. ولم تتم معالجة إدارة الموارد الطبيعية وتغير المناخ بصورة متسقة في

²نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق.

جميع الحافظة، رغم أن ذلك كان موضوعاً رئيسياً ضمن البرنامج القطري. ولم تعالج الاستدامة البيئية إلا في المشروعات المبكرة، وفي الفترة الأخيرة في مشروع الاستثمارات وسبل كسب العيش الزراعية المستدامة. ولم تعالج قضايا مثل التملح، وخصوبة التربة، والإصحاح، ومعالجة النفايات بصورة منهجية في كافة الحافظة. ومع ذلك، هناك عدد من الممارسات الجيدة من المشروعات السابقة التي يمكن توسيع نطاقها بشكل أكثر منهجية. وركزت عدة منح على تغيير المناخ، غير أن الممارسات والنتائج لم تدمج في حافظة القروض. وهذا مجال يمكن للصندوق أن يضيف قيمة كبيرة فيه من خلال نهج أكثر استراتيجية.

44- على الرغم من الانخراط والدعم طويلي الأجل، فإن نتائج بناء القدرات المجتمعية ليست مرضية. واتبع البرنامج نهجاً انتهازياً إزاء بناء القدرات المجتمعية اللازمة لتقديم خدمات المشروعات، حسب الاقتضاء في سياق معين. وافترق هذا النهج إلى رؤية واضحة بشأن نوع المنظمات التي ينبغي تعزيزها وبأي هدف. كما أن الميزانيات المخصصة لبناء القدرات كانت غير كافية. ومعظم المنظمات المجتمعية التي تم إنشاؤها أو تعزيزها ما زالت غير فعالة أو مستدامة، والكثير منها يعمل دون دعم كاف من خلال الأطر المؤسسية والقانونية.

45- على الرغم من أن هذا المجال يمثل أولوية بالنسبة للحكومة والصندوق، تمت معالجة المساواة بين الجنسين بشكل متباين في مجمل الحافظة. وقد شاركت النساء واستفدن، ولكن على نطاق متفاوت. وقد استفدن من حيث العدد من البنية الأساسية والقروض الصغيرة، ولكن القروض التي تلقينها كانت ضئيلة عموماً. وكانت هناك بعض الممارسات الجيدة التي استهدفت النساء من خلال الإرشاد والتدريب، ولكن لم يتم تعزيزها أو توسيع نطاقها بشكل منهجي.

46- ما يزال التمويل الريفي يلعب دوراً محورياً في الحافظة وسيتوقف أدائه ونموه على توسيع نطاق الشراكات. طالما مثل التمويل الريفي اختناقاً بالنسبة للصراف والانتشار. وخلال فترة الاستعراض، أحرز تقدم في تحديد وإشراك شركاء جدد في مكونات الائتمان الريفي. ويفضل الصندوق الاجتماعي للتنمية كشريك قوي، تحسن أداء حافظة الائتمان الريفي تحسناً كبيراً. ومع ذلك، يبقى الطلب على الائتمان الريفي هائلاً، ومع زيادة أسعار الفائدة على القروض الممولة من الصندوق، فقد لا يتمكن البرنامج من معالجة هذا الطلب بفعالية. وتوفير القروض الصغيرة من خلال رابطات التنمية المجتمعية غير مستدام بعد، وسيطلب المزيد من الدعم وبناء القدرات. وهناك حاجة ماسة إلى إقامة شراكات مع المصارف التجارية لضمان استدامة النهج، ولكن بالنظر إلى شروط القروض التجارية والمخاطر المرتبطة بإقراض القطاع الزراعي، قد يصعب إنشاء هذه الشراكات.

47- لم يتم رصد المعرفة والخبرة المتاحتين في البرنامج واستخدامهما بشكل كافٍ للتمكين من التعلم المطرد. ويشير النقص في حفظ السجلات، وضعف الرصد والتقييم، والاستخدام غير المتناسق للدروس المستفادة من المشروعات السابقة إلى نقاط ضعف واضحة في إدارة المعرفة. ولقد كانت هناك سلسلة من المشروعات المتابعة لمشروعات سابقة في الحافظة، وتدخلات ومكونات مماثلة مدعومة من قبل مشروعات مختلفة على مدى فترة طويلة. ومع ذلك، فإن فرصة التعلم من هذا الانخراط الطويل الأجل لم تستخدم بشكل كافٍ. ولا توجد دراسات طولية، على سبيل المثال بشأن توفير الائتمان الريفي أو إمكانية الوصول إليه، ولم توثق النتائج بصورة منتظمة، كما أن الدروس المستفادة من المشروعات السابقة لم يتم استيعابها واستخدامها بشكل سليم في تصميم المشروعات الجديدة. ولم يكن هناك أيضاً أي تبادل للدروس والممارسات بين الأراضي القديمة والأراضي الجديدة.

48- إن استراتيجية شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا لإدارة المعرفة والمنح على المستوى الإقليمي سليمة، ولكن كان من الممكن إيلاء المزيد من الاهتمام بتعزيز ملكية الحكومة في إدارة المعرفة والاستفادة بشكل أكثر انتظاماً من

الدروس الأوسع في الحافظة. فعلى سبيل المثال، يبدو أن الأدلة التي تم جمعها بصورة منهجية من خلال دراسات الأثر لا تستخدم استخداماً كافياً وكان من الممكن استغلالها على نحو أفضل لإرشاد العمليات في المستقبل. وغياب المسؤوليات الواضحة عن إدارة المعرفة داخل حافظة مصر هو فجوة يتعين على البرنامج معالجتها لضمان توثيق المعرفة واستخدامها بفعالية.

49- ستكون مجموعة أوسع من الشراكات وتعزيز التنسيق بين الشركاء عاملاً رئيسياً في تنمية الحافظة ونموها. وتظهر الخبرة في مجال التسويق والري الحقل في المشروعات الأخيرة مخاطر الخوض في مجالات مواضيعية جديدة دون وجود قاعدة شراكات قوية بما فيه الكفاية وبمؤدج تشغيلي ضعيف. وقد كان بالإمكان لتحليل مؤسسي أفضل ونهج شراكات أكثر تنوعاً أن يحولا دون بعض المشكلات التي تمت مواجهتها، وينبغي أن يكون ذلك جزءاً من أي تصميم مستقبلي للمشروعات.

50- كان المدخل الرئيسي للصندوق إلى الحكومة من خلال وحدة إدارة البرنامج القطري في وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي. وعلى المستوى الوطني، منحت فرص قليلة للانخراط مع شركاء استراتيجيين جدد. وكان الحفاظ على هذه الشراكة الحصرية مفيداً، لأنه كان بالإمكان الاعتماد عليها ووفرت درجة من الاستقرار طوال الفترة. وبقيت العلاقة مع وزارة الموارد المائية والري صعبة، ولم يكن هناك انخراط مباشر مع الوزارة على المستوى الوطني خارج مشروع تطوير الري الحقل في الأراضي القديمة. وفيما عدا وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، ووزارة الموارد المائية والري، لم يكن للصندوق سوى انخراط ضئيل أو معدوم مع الوزارات ومؤسسات القطاع العام، حتى تلك التي لها صلة مباشرة بالمجالات ذات الأولوية بالنسبة للصندوق، مثل التنمية المجتمعية أو قضايا المساواة بين الجنسين. وقد كانت ملكية الحكومة المحدودة مشكلة كامنة تؤثر على أداء المشروعات. ويتطلب التعقيد المتزايد للمشروعات ملكية حكومية أوسع، بدءاً من إشراك مجموعة أوسع من الجهات الفاعلة من مرحلة التصميم.

51- هناك توقع واضح بأن يؤدي مكتب قطري أقوى إلى زيادة الاهتمام ببناء الشراكات، وإدارة المعرفة، والانخراط في السياسات. لم يتم انتداب مدير البرنامج القطري سوى مؤخراً، وكانت قدرته على الانخراط في الأنشطة غير الإقراضية محدودة حتى الآن بسبب عدم كفاية الموارد والوقت. ولذلك، لم يبرهن المكتب القطري للصندوق بعد على القيمة المضافة من خلال تكثيف الجهود بشأن الأنشطة غير الإقراضية. وقبل كل شيء، من الضروري تخصيص مسؤوليات وموارد واضحة للمكتب القطري للصندوق. غير أن دور المكتب القطري للصندوق ونفوذه سيظلان محدودين طالما أنه يعتمد على وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي كنقطة الدخول الوحيدة إلى الحكومة، وستظل شراكاته ضيقة وستبقى قدرات الشركاء على تنسيق البرنامج والدعم التقني غير كافية.

52- وأخيراً، سيتيح برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة الفرصة لإعادة تحديد الدور الاستراتيجي للصندوق ضمن السياق الأوسع للتنمية في مصر. وبحلول نهاية فترة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا، سيكون الصندوق قد وصل إلى لحظة حاسمة. وقد أصبحت الحكومة أكثر تطلباً فيما تتوقعه من قروض متزايدة التكاليف، وسيحتاج حجم التحديات التي يتعين عليها معالجتها إلى مجموعة من الحلول المختلفة. وفي هذا السياق، لا يمكن للصندوق أن يعتمد حصراً على تكرار النهج المجربة جيداً. وسيتعين عليه أن يثبت قيمته المضافة من خلال التركيز الاستراتيجي المعزز، والابتكار، والاستقطاب من خلال مجموعة أوسع من الشراكات، وملكية حكومية عريضة القاعدة. ولزيادة جدول أعماله في البلد، يجب على الصندوق أن يذهب إلى أبعد من سد الثغرات في تنسيق البرنامج، والدعم التقني.

دال - التوصيات

- 53- يقدم تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين هذا التوصيات الخمس التالية من أجل إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقبل. وبالنسبة لكل توصية، يقترح التقييم أيضا اتخاذ بعض الإجراءات المحددة والفورية للبدء في معالجة القضايا المحددة.
- 54- **التوصية 1: شحذ التركيز على الفقر والتركيز الجغرافي وصقل استهداف الفقر.** ينبغي للصندوق أن يقلص التغطية الجغرافية للتدخلات الجديدة إلى عدد أقل من المحافظات داخل نفس الإقليم. وينبغي أن تستهدف التدخلات أفقر المحافظات والمجتمعات المحلية، استنادا إلى مؤشرات الفقر ذات الصلة، كما ينبغي أن تتضمن استراتيجيات واضحة لاستهداف مجموعات مختلفة من الفقراء (مثل المزارعين الهامشيين، والشباب، والنساء). ويتعين أن تستند استراتيجيات الاستهداف إلى تحليل جيد للفقر ومتابعتها من خلال الرصد المناسب للبيانات المصنفة. وبالتالي، ينبغي أن تتضمن تصاميم المشروعات الجديدة وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم تحليلا للفقر يبرر التركيز على أفقر المحافظات والمجتمعات المحلية، إلى جانب استراتيجيات واضحة لاستهداف المزارعين الهامشيين، والشباب، والنساء.
- 55- **التوصية 2: شحذ التركيز المواضيعي وتحسين جدوى التصميم.** هناك أسباب وجيهة لتركيز الصندوق على المجالات المواضيعية حيثما أثبتت ميزة نسبية (البحوث الزراعية والإرشاد الزراعي؛ والإدارة المستدامة للمياه والأراضي)، وتعميق انخراطه فيها، على سبيل المثال من خلال معالجة قضايا الاستدامة المؤسسية، والمشاركة المتساوية للنساء والشباب، والحصول على الأراضي والمياه والائتمان. كما أن هناك مجال أيضا لتحسين إدماج الممارسات الذكية مناخيا في حافظة القروض. ويوصي تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين بأن ينسحب الصندوق من المجالات المواضيعية التي لا تتوفر له فيها خبرة تنفيذ كافية أو شركاء استراتيجيين، ولا سيما دعم التسويق، وقروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وينبغي أن يتضمن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم تركيزا انتقائيا على عدد قليل من المجالات المواضيعية التي يمكن للصندوق فيها أن يضيف قيمة من خلال الابتكار والتغيير مع الشركاء المحددين.
- 56- **التوصية 3: إنشاء هيكل للتنسيق والدعم الفعالين في إطار نهج برمجي مندرج.** الدعوة إلى مشروعات أقل وأكبر جنبا إلى جنب مع الحاجة الملحة إلى معالجة الأداء الضعيف وانخفاض الكفاءة بشكل عام تبرران الحاجة إلى نهج برمجي. ومن شأن دمج المشروعات والتدخلات التكميلية في نهج برمجي أن يمكن من إقامة روابط فعالة بين المشروعات التي تعمل حاليا بالتوازي أو تقوم بمتابعة مشروعات أخرى. وسواء مع وجود أو عدم وجود نهج برمجي، هناك حاجة ماسة إلى وحدة تنسيق للبرنامج تتمتع بموارد وقدرات كافية على المستوى المركزي. وسيطلب هذا الهيكل درجة من الاستقلالية عن الهياكل الوزارية والحيادية لكي يتمكن من العمل كوسيط بين الوزارات المختلفة والشركاء المنفذين؛ كما يتطلب خطا واضحا للمساءلة أمام المقترض (وزارة الاستثمار والتعاون الدولي)، والشريك المنفذ الرئيسي/ الشركاء المنفذين الرئيسيين (وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي)؛ كما ينبغي أن يكون قادرا على جلب الخبرة المهنية حيثما توجد ثغرات في تنفيذ المشروعات، ولا سيما في مجال الرصد والتقييم، والمساواة بين الجنسين، والمؤسسات الريفية. وينبغي معالجة ازدواجية وحدات تنفيذ المشروعات في المحافظات؛ كما ينبغي أن تكون هناك وحدة واحدة فقط لتنفيذ المشروعات في المحافظة الواحدة. وكخطوة فورية، ينبغي أن تنشئ وزارة

الاستثمار والتعاون الدولي، ووزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، والصندوق مجموعة عمل لإعداد اقتراح للموافقة عليه من قبل الوزارات المعنية وإدارة الصندوق.

57- **التوصية 4: إدارة المعرفة المتولدة عن القروض والمنح لدعم التعلم والابتكار.** ينبغي للصندوق أن يصبح وسيطاً صادقاً للمعرفة، وأن يدعم التعلم المنتظم من النجاح والفشل، وأن ييسر شراكات التعلم التي تشرك الشركاء من القروض والمنح، وأن يقوم بإعداد الممارسات الجيدة والدروس الاستراتيجية من أجل الانخراط في السياسات وتوسيع النطاق. وينبغي للصندوق أن يحدد أدواراً ومسؤوليات واضحة لإدارة المعرفة في البلد (بما في ذلك المكتب القطري للصندوق، والشركاء الحكوميين، والمشروعات)، وعلى المستوى الإقليمي. واستناداً إلى استراتيجية إدارة المعرفة الإقليمية لشعبة الشرق الأدنى، وشمال أفريقيا، وأوروبا، ينبغي للبرنامج القطري أن يبيّن روابط فعالة بين المنح والقروض، والرصد والتقييم، والشركاء المنفذين (معاهد البحوث المحلية)، والشركاء الاستراتيجيين (مثل مراكز البحوث، والشركاء الإنمائيين). وكخطوة فورية، ينبغي لموظف إدارة المعرفة في شعبة الشرق الأدنى، وشمال أفريقيا، وأوروبا أن يدعم المكتب القطري للصندوق في إعداد خطة عمل لإدارة المعرفة تتضمن مسؤوليات واضحة وموارد مخصصة.

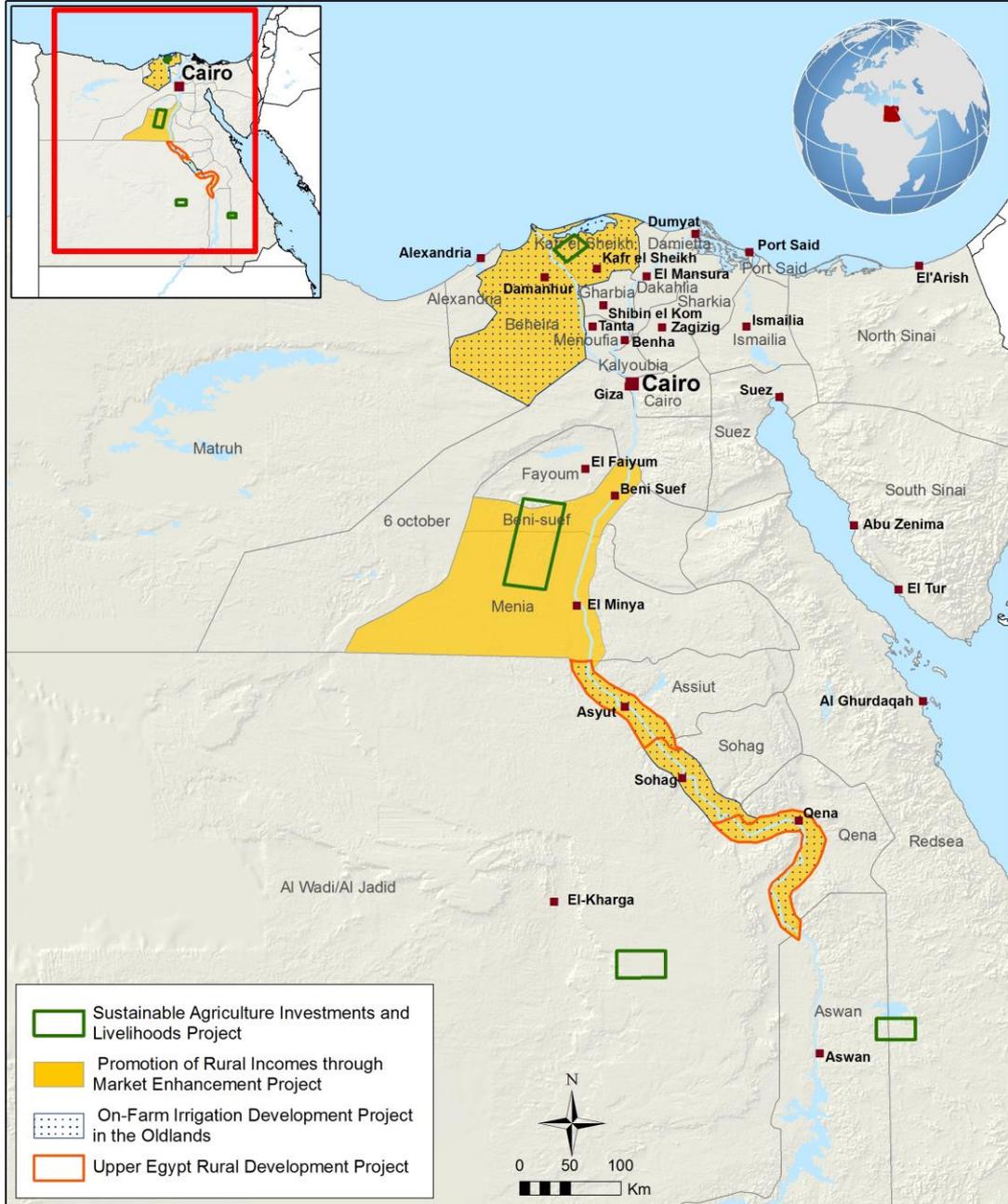
58- **التوصية 5: إعداد استراتيجية لبناء قدرات فعالة للمؤسسات المجتمعية مع منظور بشأن توسيع النطاق في إطار برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد.** ينبغي للبرنامج أن يقيم المؤسسات القائمة والإطار القانوني والسياساتي بدعم من أخصائي في المؤسسات الريفية. ويمكن لعملية التقييم أن تشمل أيضاً حلقة عمل مشتركة أو مؤتمر مشترك مع الشركاء الإنمائيين الآخرين، الأمر الذي سيكون له فائدة إضافية في تقاسم الخبرات وبناء الشراكات. واستناداً إلى هذا التحليل، سيشمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية استراتيجية للبناء الفعال للقدرات، والانخراط في السياسات بشأن المؤسسات الريفية التي يدعمها الصندوق. وللتخفيف من أوجه القصور في المشروعات الجارية، تشمل بعض الإجراءات الفورية ما يلي: (أ) إنشاء رابطات مستخدمي المياه قبل تنفيذ تحسينات الري (مشروع تطوير الري الحقلي في الأراضي القديمة)؛ (ب) ضمان استخدام منح مكونات المشروعات في بناء القدرات. وبالنسبة للمشروعات القادمة، يجب على الصندوق أن يضمن أن التصميم يتضمن ميزانية كافية لبناء القدرات من القروض والمنح. كما يجب عليه أن يضمن التخطيط والإبلاغ الشفافين بشأن استخدام منح مكونات المشروعات من أجل بناء القدرات. وكإجراء فوري، ينبغي للصندوق أن يخطط لعملية تقييم كجزء من عملية إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومتابعة الاستخدام السليم لمنح المشروعات الخاصة ببناء القدرات.

الخلفية - عرض عام لتقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين لمصر

جمهورية مصر العربية

العمليات الجارية التي يمولها الصندوق

تقييم الاستراتيجية والبرنامج القطريين



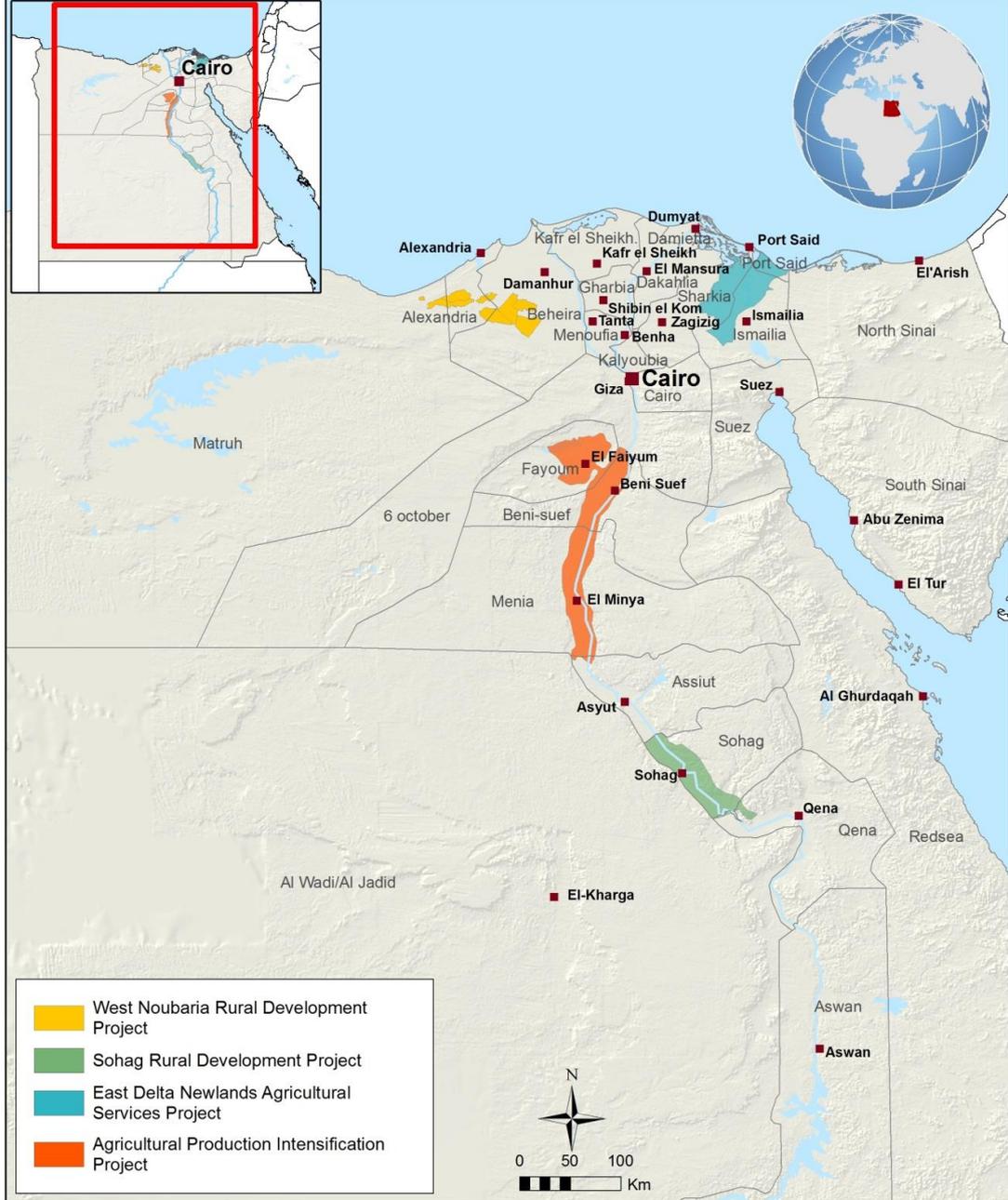
إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية | 2016-5-20

جمهورية مصر العربية

العمليات الممولة من الصندوق المغلقة منذ عام 2005

تقييم البرنامج القطري



إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بتقسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية | 2016-2-9

لمحة سريعة عن عمليات الصندوق في مصر منذ عام 1980

1980	أول مشروع يموله الصندوق
12	عدد القروض المعتمدة
4	المشروعات الجارية
391.9 مليون دولار أمريكي	المبلغ الإجمالي لإقراض الصندوق
317.1 مليون دولار أمريكي	التمويل النظير (الحكومة والمستفيدين)
51.4 مليون دولار أمريكي	مبلغ التمويل المشترك/الموازي
747.5 مليون دولار أمريكي	التكلفة الإجمالية للحفاظة
شروط تيسيرية للغاية (1980-1982؛ 1994-2001)	شروط الإقراض
شروط متوسطة (1984-1993؛ 2002-2011)	
شروط عادية (منذ 2011)	
المؤسسات المالية المحلية، ومرفق البيئة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والبنك الدولي، والوكالة الإيطالية للتعاون (مبادلة الديون الإيطالية)	جهات التمويل المشترك الرئيسية
2000، و2006، و2012 (نقح في 2015)	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية
الحضور القطري منذ ديسمبر/كانون الأول 2005. اعتمد المكتب القطري في 2004 كجزء من برنامج تجريبي للحضور الميداني. اتفاق البلد المضيف منذ نوفمبر/تشرين الثاني 2011. يشمل المكتب القطري للصندوق حاليا 3 وظائف: مدير البرنامج القطري، وموظف البرنامج القطري، ومساعد البرنامج القطري. انتدب مدير البرنامج القطري إلى القاهرة منذ أبريل/نيسان 2016.	المكتب القطري في مصر
عبد الحق حنفي (2013 - حتى تاريخه؛ انتدب منذ أبريل/نيسان 2016)؛ وعمر ظفار (2014)؛ وعبد الحميد عبدولي (2014-2004).	مدراء البرنامج القطري
وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي؛ ووزارة الاستثمار والتعاون الدولي؛ ووزارة المالية؛ ووزارة الموارد المائية والري؛ والصندوق الاجتماعي للتنمية.	الشركاء الحكوميون الرئيسيون