

الخططة الاستراتيجية لفيرتريد أفريقيا

2028-2026



جدول المحتويات

٤	تمهيد
٦	١ مقدمة
٧	٢ تحليل السياق
٩	٣ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
١٠	٤ الاستراتيجية العالمية لفيرتريد
١١	٥ التوجه الاستراتيجي لفيرتريد أفريقيا ٦٢٠٢-٨٢٠٢
١٣	٦ تحديد أولويات البلدان والمنتجات
١٤	٧ ميزانية استراتيجية FTA لفترة ٦٢٠٢-٨٢٠٢
١٦	٨ تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها وتقييمها والتعلم منها
١٨	٩ خطة تحليل المخاطر

تمهيد

يسرّ مجلس إدارة فيرتريد أفريقيا أن يقدم الخطة الاستراتيجية المقترحة لـ FTA لفترة ٦٢٠٢-٨٢٠٢ — على شكل خارطة طريق تؤكد من جديد التزامنا بتمكين صغار المزارعين والعمال في جميع أنحاء أفريقيا والشرق الأوسط من أجل تحقيق سبل عيش آمنة ومستدامة وتشجيعهم على المشاركة في تشكيل مستقبلهم.

وتمثل هذه الخطة نتاج عملية تشاركية متعددة الأطراف شارك فيها المنتجون والموظفون وأعضاء الإدارة والشركاء ومجلس الإدارة، كما تعكس آراء صريحة بشأن إنجازاتنا المحققة خلال الفترة الاستراتيجية لـ ١٢٠٢-٥٢٠٢، والدروس المستفادة من التحديات التي واجهناها. إننا نحتفل بالتقدم الكبير الذي أحرزناه — بدءاً من زيادة الوصول إلى الأسواق وتعزيز الدعوة، إلى تعميق القدرة على التكيف مع تغير المناخ وتحويل منظمات المنتجين.

تعمل FTA في سياق ديناميكي ومتقلب. ويواجه منتجينا مشاكل متعددة كتغير المناخ، والتحديات في الأسواق، وارتفاع متطلبات الامتثال، وعدم الاستقرار السياسي، والضغوط الاجتماعية والاقتصادية تحديات. ومع ذلك، يمكن تحويل هذه التحديات لفرص سانحة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، والوصول إلى أسواق جديدة، وتعبئة التمويل المناخي، وتعزيز الحوكمة الشاملة، والمشاركة في الدعوة القائمة على الأدلة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

تستند استراتيجية FTA لفترة ٦٢٠٢ - ٨٢٠٢ إلى أربعة ركائز جوهرية:

- ١. الوصول إلى أسواق فيرتريد وتسويق منتجاتها -** جعل فيرتريد شريكاً مفضلاً للتوريد المستدام والأخلاقي.
- ٢. نظم زراعية بيئية مرنة ومستدامة -** قيادة عملية التحول إلى نظم زراعية منتجة ومراعية للمناخ وسليمة بيئياً.
- ٣. منظمات المنتجين المبتكرة والمتحولة -** بناء كيانات منتجة مرنة وشاملة ومعتمدة على الذات.
- ٤. الدعوة إلى السياسات وتعبئة أصحاب المصلحة -** ضمان أن تؤثر أصوات المنتجين على البيئة السياساتية التي تؤثر على سبل عيشهم.

وتقوم هذه الركائز الاستراتيجية على عامل تمكين قوي - **الحوكمة المؤسسية وتطوير المنظمة** - لضمان محافظتنا على المرونة والشفافية والاستدامة والتركيز على مصالح على الناس.

بصفتنا مجلس إدارة، كلنا ثقة أن هذه الاستراتيجية تضع فيرتريد أفريقيا في وضع يمكنها من الاستجابة للتغيرات المتزايدة في التجارة العالمية بمرونة مع الحفاظ على المنتجين في صميم مبادئ فيرتريد. هي دعوة للعمل — موجهة لمنتجينا وأعضاء نظام فيرتريد وشركائنا — من أجل العمل على خلق فرص جديدة للمزارعين والعمال الأفارقة بطريقة عادلة ومستدامة تركز على المستقبل. معاً، سنواصل الدفاع عن العدالة والمساواة والاستدامة في التجارة — لتغيير حياة الناس، وتقوية المجتمعات، والمساهمة في بناء اقتصاد عالمي أكثر عدلاً.

مجلس إدارة فيرتريد أفريقيا

تمهيد

بدأ الفصل التالي من مسيرة فيرتريد أفريقيا — الخطة الاستراتيجية لفترة ٢٠٢٢-٨٢٠٢. تشكلت هذه الاستراتيجية الجديدة بناءً على واقع منتجين، مدفوعة بتصميمنا على الاستجابة باستخدام حلول ملائمة وفعالة وملائمة لمتطلبات المستقبل. سننفذ استراتيجية موجهة نحو السوق — بالشراكة مع أعضاء نظام فيرتريد بهدف تحويل الفرص إلى مبيعات، والشراكات إلى تأثير دائم وقابل للتطوير.

وعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة، سنعمل بشكل متضافر مع الجهات الفاعلة في سلسلة التوريد لفتح أسواق جديدة، وتعزيز ظهور العلامة التجارية، ودعم المنتجين ليكونوا قادرين على المنافسة والاستعداد للتطور في مشهد تجاري عالمي سريع التغير.

سنحتضن الابتكار — إعادة التفكير في كيفية تحقيق الامتثال وكيفية توفير التمويل للمنتجين. ويشمل ذلك دمج حلول رقمية متطورة واعتماد طرق تتبع فعالة، والتكيف مع متطلبات الامتثال المتطورة، وفتح مسارات جديدة من خلال التمويل المناخي والاستثمار المؤثر والقيمة المضافة لزيادة الدخل والمرونة.

وستكون مبادراتنا المواضيعية محرك التغيير — حيث ستحقق نتائج ملموسة في مجالات المرونة المناخية، والتحول الزراعي البيئي، والمساواة بين الجنسين، وإدماج الشباب، والحوكمة القوية في منظمات المنتجين. وسيتم تصميمها وتنفيذها بالتعاون مع المنتجين، لضمان مقدرتها على عكس الأولويات الحقيقية وتحقيق فوائد دائمة لصغار المزارعين والعمال.

وستوجه خطط تشغيلية واضحة كل إجراء، علاوة على تتبع الأداء من خلال أنظمة رصد وتقييم قوية. وسنقوم بإبلاغ النتائج بشكل شفاف، ومشاركة قصص التحول التي توحى بالثقة وتجذب الاستثمار وتعزز تميز فيرتريد في الأسواق الأفريقية والدولية على حد سواء.

ستتطلب السنوات الثلاث المقبلة المرونة والابتكار والالتزام المشترك. وبفضل تفاني منتجين والتزام شركائنا وشغف فريقنا، ستواصل فيرتريد أفريقيا تحويل سبل العيش وتشكيل مستقبل أفضل لصغار المزارعين والعمال.

المدير التنفيذي، فيرتريد أفريقيا

١ مقدمة

تمثل الخطة الاستراتيجية لفيرتريد أفريقيا لفترة ٢٠٢٢ - ٢٠٢٨ تاج عملية تشاركية شارك فيها المنتجون والموظفون وأعضاء الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرون، كما تقوم على جميع الدروس المستفادة من الفترة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٥، التي أحرزت خلالها FTA تقدماً كبيراً في الوصول إلى الأسواق، والدعوة، ونظم الزراعة المستدامة، وتعزيز منظمات المنتجين. أن FTA هيئة مستقلة غير ربحية تمثل ٧٩٦ منظمة منتجة حاصلة على شهادة فيرتريد في ٩٢ دولة في أفريقيا والشرق الأوسط، وتضم أكثر من ٥٤,١ مليون من صغار المزارعين والعمال. ويقع مقر الأمانة العامة في نيروبي، كينيا، ولها مكاتب إقليمية في غرب وشرق ووسط وجنوب أفريقيا، كما تتواجد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال شركاءها.

وقد تم تصميم الاستراتيجية الجديدة للاستجابة لبيئة المنتجين الديناميكية والصعبة، بما يتماشى مع الاستراتيجية العالمية لمنظمة فيرتريد الدولية، مع التركيز على الركائز الاستراتيجية والعوامل التمكينية. وتضمنت صياغة الاستراتيجية هذه استشارات إقليمية ومسوحات ومقابلات وورش عمل، مما ساهم في التوصل إلى توافق حول الأولويات. ولقد شهدت الفترة الاستراتيجية ٢٠٢٢-٢٠٢٥ الفترة ما يلي من إنجازات بارزة:

الوصول إلى الأسواق: زيادة أرباح الكاكاو والنبذ والسكر بنسبة ٥٣٪ في مبيعات التراخيص من الجنوب إلى الجنوب؛ وانخفاض ملحوظ في مبيعات الزهور والموز خلال الفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

الدعوة: إجراء دراسات والتأثير على السياسات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، بما في ذلك المساهمة في لوائح الاتحاد الأوروبي مثل لائحة الاتحاد الأوروبي بشأن إزالة الغابات وتوجيهات العناية الواجبة للاستدامة المؤسسية، بدعم من نشاطات التدريب على بناء القدرات في مجال الدعوة المقدمة للمنتجين وموظفي فيرتريد.

الزراعة المستدامة: استثمار أكثر من ٣٤ مليون يورو في أكثر من ٩٤ مشروعاً لتعزيز الزراعة الإيكولوجية والتنوع والمرونة.

تنمية منظمات المنتجين: زيادة الامتثال، وإدماج القيادة، فضلاً عن مبادرات تمكين الشباب والمرأة.

الأداء المالي: تجاوزت الميزانية المخططة، وارتفع الدخل من ٨٠,٣١ مليون يورو في عام ٢٠٢٢ إلى ٤٤,٣١ مليون يورو في عام ٢٠٢٣.

تحدد هذه الخطة الاستراتيجية الجديدة مساراً للسنوات الثلاث المقبلة لتعزيز المرونة والوجود في السوق والدعوة والقدرة التنظيمية، مما يضمن للمنتجين تحقيق سبل عيش مستدامة وتأمين مستقبلهم.



٢ تحليل السياق

بعد القطاع الزراعي في أفريقيا عاملاً محورياً لتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين سبل العيش، غير أن صغار المزارعين الذين يواجهون مشاكل تغير المناخ وانخفاض الإنتاجية ومحدودية الوصول إلى الأسواق يهيمنون عليه. وعلى الرغم من أن الزراعة تساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن الزراعة تعتمد على مياه الأمطار وتتعرض بشدة للصدمات البيئية والاقتصادية. وعليه، تعمل فيرتريد أفريقيا كممثل قاري للمنتجين المعتمدين من فيرتريد، وتعمل على تعزيز مبادئ فيرتريد التي تروج لقيم لعدالة والمساواة والاستدامة، كما يتماشى عملها مع أجندة الاتحاد الأفريقي لعام ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، مما يساهم في الحد من الفقر والمساواة بين الجنسين والعمل اللائق والعمل المناخي.

وينطوي دور فيرتريد أفريقيا في هذا السياق على تعزيز قدرات المنتجين، وتمكينهم من الامتثال للوائح الناشئة، وتشجيع نظم الزراعة المستدامة، ووضع المنتجات الأفريقية في مكانة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية؛ كما تعمل فيرتريد أفريقيا في سياق أفريقي سريع التغير يتسم بعدم الاستقرار السياسي، والتقلبات الاقتصادية، والتحول الاجتماعي، والتقدم التكنولوجي، والضغوط البيئية، والمتطلبات القانونية الصارمة.

العامل السياسي: تعطل مشاكل هشاشة الحوكمة، وتقلب السياسات، والانقلابات، وأزمات اللاجئين استقرار قطاع الزراعة. ففي حين تدعم بعض الحكومات الاستهلاك المحلي والتجارة الإقليمية، فإن الحيز المدني أخذ في التقلص في معظم الدول. لذا، يجب على FTA تكييف النهج الإقليمية، وتعزيز الحوكمة، ودعم الدعوة الآمنة.

العامل الاقتصادي: يحد ارتفاع التضخم وأعباء الديون وارتفاع أسعار الفائدة من حصول المنتجين على التمويل، إذ يشهد تمويل المانحين تحولاً نحو نماذج قائمة على النتائج ومدفوعة بالقطاع الخاص، مما يقلل من الدعم التقليدي في شكل منح. ويعتمد المنتجون بشكل متزايد على الائتمان غير الرسمي. لذا، يجب أن تتيح فيرتريد إمكانية الوصول إلى التمويل الأخلاقي وتتوسع مصادر الدخل.

العامل الاجتماعي: تمثل فئة الشباب في أفريقيا فرصة سانحة، غير أنهم لا يفضلون العمل في قطاع الزراعة، كما لا تزال الفوارق بين الجنسين قائمة، ويسود الفقر في القارة. وتطالب الطبقة الوسطى المتنامية بمنتجات أخلاقية، مما يفتح فرصاً جديدة في السوق.

العامل التكنولوجي: تشهد التجارة الإلكترونية القائمة على الهواتف المحمولة والتكنولوجيا الزراعية انتشاراً سريعاً، مما يفتح المجال أمام الزراعة الدقيقة وآليات التتبع والوصول إلى الأسواق. ومع ذلك، فإن الاستبعاد الرقمي في المناطق الريفية يحد من اعتماد هذه التكنولوجيات، مما يتطلب ضخ المزيد من الاستثمارات في محو الأمية الرقمية والبنية التحتية.

العامل البيئي: يتسبب تغير المناخ في حدوث ظواهر مناخية خطيرة ومتكررة، علاوة على إزالة الغابات، وتدهور البيئة، مما يهدد ديمومة عملية الإنتاج. في الوقت نفسه، أصبح الامتثال للاستدامة البيئية أمراً ضرورياً للوصول إلى الأسواق.

العامل القانوني: تتطلب اللوائح العالمية والوطنية الأكثر صرامة - مثل توجيه الاتحاد الأوروبي بشأن العناية الواجبة في مجال الاستدامة المؤسسية ولوائح الاتحاد الأوروبي بشأن إزالة الغابات - عامل التتبع وتحديد الموقع الجغرافي والإنتاج المستدام. وعليه، يمثل الامتثال تحدياً وفرصاً على حد سواء من أجل ترسيخ المكانة التجارية في السوق.

الآثار: يجب على FTA أن تتعامل مع هذه الديناميات المترابطة بفعالية من خلال تعزيز المرونة، والاستفادة من التكنولوجيا، والدعوة إلى سياسات تمكينية، ودعم المنتجين للحفاظ على قدرتهم التنافسية في التجارة المستدامة والأخلاقية.



3 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

تجمع بيئة عمل فيرتريد أفريقيًا بين نقاط قوة داخلية فريدة من نوعها وتحديات ملحة ومشهد خارجي متغير. تعمل المنظمة في ٩٣ بلدًا، وتمثل أكثر من ٤,١ مليون مزارع وعامل، كما يجب عليها أن توازن بين نهجها القائم على المهمة والواقع المتمثل في التجارة العالمية وتغير المناخ والمنافسة في السوق. لذا، من المهم تحقيق الفهم الواضح لنقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها والتحديات التي تواجهها لضمان استناد استراتيجيتها إلى مزاياها النسبية، وكذا معالجة الثغرات في القدرات وتخفيف المخاطر.

نقاط القوة والضعف: تمثل عضوية FTA في نظام فيرتريد العالمي أكبر مزاياها، لما يمنحها ذلك من اعتراف كبير بعلامتها التجارية ومزيد من المصادقية الدولية، علاوة على إمكانية الوصول إلى قنوات أوسع لجمع التبرعات.

ويندمج نهجها الشامل في البرامج الجنسين والشباب، مدعومًا بأكثر من عقدين من الخبرة في التعامل المباشر مع صغار المزارعين والعمال. وتعزز نفوذها انتشارها الجغرافي الواسع، وموظفوها الأكفاء، وحوكمتها القوية المتجذرة في ملكية المنتجين، وقدرتها الراسخة في مجال الدعوة. ومع ذلك، لا تزال هناك نقاط ضعف في إدارة البيانات والمعلومات، والتوجه التجاري، وقياس الأثر. كما تعتمد بشكل كبير على تمويل نظام فيرتريد (الأموال الأساسية)، وتستثمر بشكل غير كافٍ في العلامة التجارية، وتواجهها ضعف في شمال أفريقيا.

الفرص والتحديات: على الصعيد الخارجي، توجد فرصة سانحة لتوسيع التجارة بين بلدان الجنوب في إطار اتفاقية فيرتريد أفريقيا، والاستفادة من تمويل الاستثمار المؤثر، واستغلال عامل الزراعة المتجددة ورواية القصص لتحقيق مكانة متميزة في السوق. يمكن للأدوات التكنولوجية تعزيز الشفافية وإمكانية التتبع، في حين أن تنوع مصادر الدخل والشراكات الجديدة يمكن أن يعزز مرونة المنتجين. ومع ذلك، فإن ارتفاع تكاليف الامتثال، ومتطلبات الاعتماد المعقدة، والمنافسة المتزايدة من علامات الاستدامة الأخرى تهدد حصتها في السوق. وتشكل آثار تغير المناخ، وعدم الاستقرار السياسي، وتقييد الحرية المدنية، وتغير تفضيلات المستهلكين - لا سيما في الأسواق الشمالية نحو التوريد المحلي - مخاطر إضافية، إلى جانب احتمال تراجع المنتجين بسبب إرهابهم من الحصول على الشهادات.

وللمحافظة على قدرتها التنافسية وأهميتها، يجب على FTA الاستفادة من قوة علامتها التجارية وشبكاتها الإقليمية وتأثيرها في مجال الدعوة، بالإضافة إلى تسريع التحول الرقمي وبناء القدرات التجارية وتنويع التمويل. ويمكن ل FTA تحويل الفرص الناشئة إلى قيمة مستدامة للمنتجين من خلال الاستثمار الاستراتيجي في أنظمة البيانات والتواصل المؤثر والقدرات الموجهة نحو السوق. وفي الوقت نفسه، ستكون الإدارة الاستباقية للمخاطر - من خلال معالجة أعباء الامتثال والتحديات المناخية وتقلبات السوق - أمرًا بالغ الأهمية لحماية دور فيرتريد أفريقيًا كمنصة رائدة لصغار المزارعين والعمال.

٤ الاستراتيجية العالمية لفيرتريد

تحدد الاستراتيجية العالمية لفيرتريد ٢٠٢٢-٨٢٠٢ اتجاهًا موحدًا لنظام فيرتريد بأكمله قائم على طموح واحد واضح - مفاده تعزيز أهمية فيرتريد على الصعيد العالمي من خلال التمايز الذي يحقق تأثيرًا على نطاق واسع. وانطلاقًا من رؤية مشتركة لمعيشة آمنة ومستدامة لجميع المنتجين، تستجيب الاستراتيجية لبيئة خارجية متزايدة التعقيد والتنافسية تتميز بعدم الاستقرار الجيوسياسي، وتغير اللوائح التجارية، والتغير المناخي، وتطور توقعات المشتريين. لذا، تسعى الاستراتيجية إلى تعزيز مكانة فيرتريد كشريك مفضل للمنتجين والأسواق والمجتمع بأكمله، من خلال مواءمة الأولويات العالمية والإقليمية في إطار واحد وضمن أن تظل الحركة دافعا قويًا لفيرتريد ومشجعا على تحقيق التغيير الهادف. تم تكييف الأهمية وفقًا لأربع مجموعات من أصحاب المصلحة:

المنتجون - خيار واضح للجيل القادم من المنتجين: ستعزز فيرتريد قيمتها للمنتجين من خلال إطلاق مشروع تطوير المعايير، الذي يبسط المعايير ويحدثها لتقليل التكاليف ومستوى التعقيد. وستشكل سبل العيش المستدامة المحور الرئيسي، مع إعطاء الأولوية لدخل وأجور معيشية محترمة () ودمج المناخ والجنود والشباب. سيتتبع نهج الاستثمارات الشاملة في سلسلة القيمة جميع المساهمات - الأقساط الإضافية وفروق الأسعار وأموال البرامج - لإظهار الأثر الإجمالي بشكل أفضل وضمن تحقيق التزامات أعمق.



السوق - شريك سلسلة التوريد المفضل للشركات: ستعزز فيرتريد تأثيرها التجاري من خلال وضع أنظمة تتبع في السلع الأساسية الرئيسية لتلبية متطلبات الامتثال والشفافية. وستعيد تموضعها كشريك استراتيجي في سلسلة التوريد، متجاوزة مرحلة الاعتماد إلى تقديم عروض "edartriaF enO" المخصصة لتلبية احتياجات الشركاء والإبقاء عليهم، وتعميق العلاقات السوقية.



المجتمع - الخيار الواضح للمستهلكين الأخلاقيين: سيتم التركيز على الدعوة العالمية، بالتنسيق على الصعيدين الإقليمي والمحلي لتعزيز أصوات المنتجين، مع اعتبار سبل العيش المستدامة موضوعًا موحدًا. وستعمل قوة صوتنا العالمي على توحيد رسائل العلامة التجارية من خلال السماح بالتكيف المحلي، كما ستعمل الشراكات وقوى التأثير على تعزيز التحالفات مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني ووكالات المناخ لتوسيع نطاق الوصول والتأثير.



نظام فيرتريد - كفاءة وفعالية وأهمية: تشمل الأولويات الرئيسية إطلاق مركز فيرتريد الرقمي بحلول عام ٢٠٢٢ من أجل الوصول إلى الأسواق والامتثال وتبادل البيانات؛ وتعزيز تنسيق TRECOLF لمواءمة الشهادات مع احتياجات النظام؛ وتنفيذ مشروع elpmis لإصلاح الحوكمة. ومن الأولويات الأخرى جمع التبرعات العالمية، وإدارة محفظة المنتجات من أجل الاستثمار المركّز في السلع الأساسية، واتخاذ قرارات متطورة تتطلب حالات تجارية قوية للأولويات العالمية.



٥ التوجه الاستراتيجي لفيرتريد لفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢

تستند الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٠-٢٠٢٢ إلى رؤية فيرتريد أفريقيا التي تتصور عالما يتمتع فيه جميع المنتجين بسبل عيش آمنة ومستدامة تمكنهم من تحقيق إمكاناتهم والتحكم في مستقبلهم. وتعكس الرؤية أيضا الدروس المستفادة من دورة الاستراتيجية السابقة، كما تستند إلى العدالة والمساواة، والتمكين، والاستدامة، والشراكة، والشفافية. وتتمثل مهمتها في تحقيق التحول والمرونة والتأثير.

ترتكز استراتيجية ٢٠٢٠-٢٠٢٢ على أربعة ركائز جوهرية وركيزة تمكينية شاملة مصممة لتعزيز الوصول إلى الأسواق، وتشجيع نظم الزراعة المستدامة، وتحويل منظمات المنتجين، وتوسيع نطاق الدعوة إلى السياسات. وتدعم هذه الركائز إطارا قوي للحوكمة وتطوير التنظيم لضمان التنفيذ الفعال والمرونة والأثر طويل الأجل للمزارعين والعمال في جميع أنحاء أفريقيا.

الركيزة ١ - الوصول إلى أسواق فيرتريد والتسويق

الهدف: جعل فيرتريد الشريك المفضل للتوريد المستدام والأخلاقي، مما يتيح إمكانية زيادة المبيعات وفقا لشروط فيرتريد.

الإجراءات:

- تعزيز العلاقات مع التجار وتطوير شراكات سلسلة التوريد.
- تنفيذ مبادرات تمكين المبيعات وتوجيه تنمية الأعمال.
- الابتكار من خلال نماذج وعروض وقنوات مبيعات جديدة.
- إدارة اتصالات تسويقية متكاملة عبر القنوات الرقمية والتجارية والعلاقات العامة ووسائل الإعلام.
- تنفيذ حملات سنوية وتعزيز المشاركة بين المنتجين والتجار والمرخص لهم. توفير التدريب على المهارات التجارية، ورؤى السوق، والاستشارات حول القيمة المضافة.

الركيزة ٢ - النظم الزراعية البيئية المرنة والمستدامة

الهدف: قيادة عملية إنشاء أنظمة زراعية منتجة ومراعية للمناخ ومستدامة بيئيا من أجل تحقيق المرونة على المدى الطويل.

الإجراءات

- تدريب المزارعين وإنشاء مدارس ميدانية لتعزيز مبادئ الزراعة الإيكولوجية.
- تسهيل الوصول إلى الموارد العضوية وأنواع البذور المحسنة وخدمات الإرشاد.
- وضع ملفات تعريف للمخاطر المناخية وتقديم تدريب على التكيف.
- تسهيل وصول المنتجين إلى التمويل المناخي.
- دعم التنوع والتدريب على ريادة الأعمال من أجل توفير مصادر دخل بديلة.
- توفير فرص الحصول على رأس المال الاستثماري للمؤسسات المدرة للدخل.

الركيزة ٣ - منظمات المنتجين المبتكرة والمتحولة

الهدف: تحويل منظمات المنتجين إلى منظمات مرنة وشاملة ومبتكرة قادرة على قيادة مسارات التنمية المستدامة الخاصة بها.

الإجراءات

- تعزيز الحوكمة والقدرات القيادية في منظمات المنتجين.
- زيادة مشاركة النساء والشباب والفئات الضعيفة في القيادة واتخاذ القرار.
- دعم السياسات الشاملة والتوجيه والمشاركة الفعالة للأعضاء.
- بناء القدرات للاستثمار المتميز وتطوير الشراكات، وجمع التبرعات، وتقديم التقارير إلى المانحين.
- دعم مبادرات الاستثمار المستدام التي تحقق فوائد ملموسة للأعضاء.
- تطوير نماذج دعم مخصصة، وتعزيز أفضل الممارسات، والاستفادة من الأدوات الرقمية لتحسين الامتثال والكفاءة التشغيلية.

الركيزة ٤ - الدعوة إلى السياسات وتعبئة أصحاب المصلحة

الهدف: تمكين المنتجين من التأثير على السياسات العامة، ودعم التجارة العادلة، وبناء تحالفات تضمن سبل عيش مستدامة.

الإجراءات:

- الحفاظ على المنصات القطرية والمنتجات التي يقودها المنتجون.
- تزويد المنتجين بالقدرات اللازمة لتحليل السياسات وتوضيح المواقف والمشاركة في المجالات السياسية على جميع المستويات.
- إجراء البحوث وجمع البيانات وإعداد أوراق المواقف التي تعكس أولويات المنتجين.
- بناء تحالفات مع الحكومة والمجتمع المدني والجهات الفاعلة في القطاع الخاص.
- تطوير قصص المزارعين، والأفلام الوثائقية المؤثرة، والحملات عالية الوضوح.
- الشراكة مع وسائل الإعلام وسفراء فيرتريد لتعزيز الدعوة.

العامل المساعد - حوكمة الشركات وتطوير المنظمات

الهدف: الحفاظ على منظمة قوية وشفافة وقادرة على التكيف تعمل على تمكين المنتجين بشكل فعال وتدافع عن التجارة الأخلاقية.

الإجراءات

- مراجعة وتحسين هياكل الحوكمة وتنفيذ برامج بناء القدرات في مجال الحوكمة.
- تحسين أنظمة الموارد البشرية، وتعزيز رفاهية الموظفين، وتشجيع ثقافة المساءلة والتعلم.
- تنفيذ استراتيجيات لجمع التبرعات وتعزيز الشراكات.
- تحسين الإدارة المالية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد.
- تطوير أطر عمل الرصد والتقييم والتعلم، والاستفادة من الأدوات الرقمية، وبناء قدرات الموظفين على اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات.
- دعم اعتماد وتوسيع نطاق الأدوات الرقمية والمدعومة بالذكاء الاصطناعي في جميع البرامج والعمليات.

الآثار المترتبة: تضع الاستراتيجية FTA في موقع أكثر تجارية وابتكارًا وتركيزًا على التأثير، مما يضمن أن يكون المنتجون قادرين على المنافسة ومرنين ومؤثرين في تشكيل بيئات التجارة والسياسات.

٦ تحديد أولويات البلدان والمنتجات

تم تصميم أولويات المنتجات والبلدان لضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من التأثير والعائد على الجهود المبذولة.

تحديد أولويات المنتجات:

من بين ٨١ فئة من المنتجات المعتمدة، حصلت ٤١ فئة فقط على علاوات في الفترة الاستراتيجية ٢٠٢-٢٠٢٠. تم تصنيف هذه المنتجات باستخدام ثلاثة معايير مرجحة: عدد منظمات المنتجين في الإنتاج، ونمو نسبة مبيعات فيرتريد، وحصة علاوات فيرتريد المحققة. بناءً على هذه المعايير،

- تم تحديد **منتجات المستوى ١ (الأولوية)** على أنها الكاكاو والبن والشاي والسكر والزهور وعنب النبيذ والموز.
- وشملت **منتجات المستوى الثاني** البذور الزيتية والفاكهة الزيتية والخضروات والفواكه الطازجة والأعشاب/شاي الأعشاب/التوابل.
- وشملت **منتجات المستوى ٣** المكسرات والقطن والفواكه المجففة.

يتوافق هذا الترتيب حسب الأولوية مع المنتجات العالمية مثل الكاكاو والبن والسكر والزهور، إلى جانب الشاي كمنتج محلي.

تم تطبيق أربعة معايير مرجحة لتحديد أولويات البلدان:

النمو في عدد منظمات المنتجين (معدل النمو السنوي المركب)، وحصة منظمات المنتجين، والنمو في الأقساط (معدل النمو السنوي المركب)، وحصة الأقساط، مع إعطاء الأهمية الكبرى للأخيرة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء ترشيح لضمان التمثيل الإقليمي، بما في ذلك البلدان التي تستضيف مكاتب إقليمية، ومنح الأولوية للبلدان التي تملك عددا كبيرا من منظمات المنتجين. وقد استند تحديد الأولويات إلى المعايير التالية:

- تضم **دول المستوى الأول** ٤١ بلدًا: كوت ديفوار، وغانا، وتنزانيا، وسيراليون، وموريشيوس، وأوغندا، وإسواتيني، وكينيا، وجنوب أفريقيا، وإثيوبيا، ورواندا، ومصر، وملادي، ومدغشقر.
- تشمل **دول المستوى الثاني** بوركينا فاسو والمغرب وتونس وموزمبيق وساو تومي وبرينسيبي والكاميرون.
- وتشمل **دول المستوى الثالث** جمهورية الكونغو الديمقراطية وبوروندي وتوغو وزامبيا والسنغال، وزيمبابوي وبنين وفلسطين.

في الختام، يؤكد فحص التمثيل أن بلدان المستوى الأول تشكل جوهر عمليات فيرتريد أفريقيًا وتأثيرها، حيث تمثل ٩,٣٩٪ من جميع المزارعين والعمال، و٢,١٩٪ من جميع منظمات المنتجين، و٣,٦٩٪ من جميع علاوات فيرتريد التي تم توليدها. ويبرهن هذا التركيز القوي على أن نهج تحديد الأولويات يتماشى تمامًا مع قاعدة أعضاء منظمة فيرتريد أفريقيًا ومصادر دخلها الأساسية وتركيزها الاستراتيجي للفترة ٢٠٢-٢٠٢٠، مما يضمن توجيه الموارد والجهود إلى حيث يمكن أن تحقق أكبر قيمة وأكبر تأثير.

٧ ميزانية استراتيجية FTA لفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢

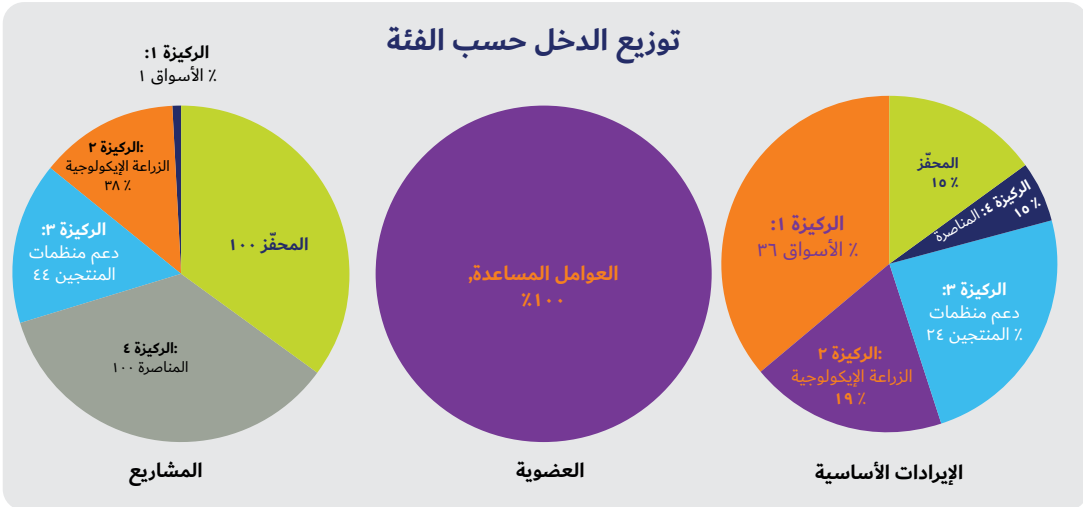
تستند الخطة الاستراتيجية لفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٢ إلى ميزانية متوازنة تبلغ حوالي ٥,٩٤ مليون يورو من إجمالي الإيرادات والمصروفات المتوقعة على مدى ثلاث سنوات — بزيادة قدرها ١١٪ مقارنة بالفترة الاستراتيجية السابقة، مما يعكس توسع الطموحات والتركيز البرنامجي.

نمو الإيرادات المتوقعة:



التوزيع حسب الركائز

توزيع الدخل حسب الفئة



الآثار: تعكس الميزانية التزام FTA بتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية وضمان مواءمة الموارد لتحقيق أثر في مجالات الوصول إلى الأسواق، ومرونة الزراعة الإيكولوجية، وتحويل منظمات المنتجين، والدعوة.



٨ تنفيذ الاستراتيجية والرصد والتقييم والتعلم

سيتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية ٦٢٠٢-٨٢٠٢ من خلال إطار تنفيذي منسق، مدعوم بنظام قوي للرصد والتقييم والتعلم لضمان المساءلة والإدارة التكيفية والتحسين المستمر.

الرقابة والمساءلة

- مجلس الإدارة - يوافق على خطة التنفيذ ويوفر خدمات الإشراف الاستراتيجي.
- لجنة تنفيذ الاستراتيجية وفريق القيادة - تشرف على التنفيذ وتضمن تكامل الأركان الاستراتيجية الأربعة والعوامل التمكينية.
- مديرية الاستراتيجية والتأثير - تقود تنسيق الرصد والتقييم والتعلم، وتتبع التقدم المحرز، وتجري المراجعات الاستراتيجية. وحدة الرصد والتقييم - تدير نماذج إعداد التقارير، وتجمع البيانات وتحللها، وتجري التقييمات النصفية والنهائية، وتقدم الملاحظات لتحسين جودة الخدمات وتأثيرها.

نهج التنفيذ

التنفيذ المتكامل - سيتم تنفيذ جميع الركائز والعوامل التمكينية بطريقة منسقة، مع الاعتراف بالترابط بين الإجراءات التجارية والبرامجية والترويجية.

قيادة المديرية - يقود كل ركيزة مديرية معينة:

الركيزة ١: المديرية التجارية

الركيزة ٢: مديرية البرامج

الركيزة ٣: مديرية البرامج

الركيزة ٤: مديرية الاستراتيجية والتأثير

العامل المساعد: مشترك بين مديرية الشؤون المالية والإدارية ومكتب المدير التنفيذي ومديرية الاستراتيجية والتأثير

التخطيط التشغيلي - ستحدد مصفوفة تنفيذ الأهداف السنوية، وتوزع الأهداف على المستويات الإقليمية والمنتجات والبلدان، وتوزع المسؤوليات على المديرية.

إشراك أصحاب المصلحة - سيتم مشاركة الاستراتيجية مع الشركاء والمانحين والخريجين والحلفاء لتحديد فرص التعاون والاستثمار المشترك.



الأنشطة الرئيسية والجدول الزمني

- سبتمبر/أيلول - أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٢٥ - وضع خطة تنفيذ مفصلة مع أهداف واضحة وخطة تشغيلية للسنة الأولى (٢٠٢٦)؛ وتقديمهما إلى مجلس الإدارة للموافقة عليهما.
- المراجعة الاستراتيجية السنوية - تقييم الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة بقيادة مجلس الإدارة ولجنة تنفيذ الاستراتيجية.
- مراجعات التقدم - شهرية (فرق البرنامج)، ربع سنوية (فريق القيادة)، نصف سنوية (مجلس الإدارة).
- تتبع تعبئة الموارد ربع السنوية - مراجعة التقدم المحرز في مجال التمويل والثغرات.
- المراجعات نصف السنوية الإقليمية والقارية - جلسات تفكير مشترك وتخطيط تكميلي.
- التخطيط التشغيلي والميزانية السنوية - استنادًا إلى أداء العام السابق.
- التدقيق الخارجي - سنوي، بالإضافة إلى تقييمات منتصف المدة ونهاية المدة لقياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إطار الرصد والتقييم والتعلم

- نظام إدارة الأداء - يتتبع تحقيق الأهداف مقارنة بالخطط التشغيلية.
- أدوات تتبع المؤشرات - تقيس التقدم المحرز نحو مجالات النتائج الرئيسية والنتائج الاستراتيجية.
- اجتماعات المراجعة الفصلية - تسهيل المساءلة وحل المشكلات بشكل تعاوني.
- آليات التغذية الراجعة - تجميع وجهات نظر المنتجين والشركاء والموظفين لإعلام الإدارة التكيفية.
- التعلم وتبادل المعرفة - توثيق الدروس المستفادة، ونشر نشرة إخبارية نصف سنوية، وتعزيز التحسين المستمر عبر الفرق.

إدارة التغيير والانتقال

- ستتطلب التغييرات الاستراتيجية امتلاك الموظفين لرؤية قوية وتوافقهم مع التوجه الاستراتيجي الجديد. ستركز إدارة التغيير على ما يلي:
- التوعية - التواصل الواضح بشأن الأولويات والنتائج المتوقعة.
- المشاركة - إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في المشاركة في إيجاد الحلول.
- التمكين - توفير الأدوات والمهارات والموارد اللازمة للتبني.

عوامل النجاح الجوهرية

- سياسات وأنظمة وهياكل قوية لدعم التنفيذ.
- ملكية واضحة للرؤية على جميع المستويات، معززة من خلال ورشة عمل أساليب عمل الموظفين.
- إتاحة الموظفين المناسبين من حيث القدرات والمهارات، مع التركيز على الإبقاء عليهم وتطوير مهاراتهم.

- قاعدة موارد متنوعة ومستقرة.
- عمليات رصد وتقييم متسقة وعالية الجودة لقياس النتائج وإثباتها وإبلاغها.

الآثار: سيعتمد التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية على التزام القيادة، وتنسيق الإجراءات بين الإدارات، ووضع أنظمة قوية، وشراكات مثمرة لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى تأثير قابل للقياس يخدم مصالح منتجي فيرتريد.

٩ خطة تحليل المخاطر

تحدد عملية تحليل المخاطر التي أجرتها فيرتريد أفريقيًا التحديات المحتملة في المجالات المالية والاجتماعية والسياسية والتشغيلية والتكنولوجية والبيئية، علاوة على تدابير التخفيف الملائمة والمسؤوليات الموكلة.

المخاطر	أهم التهديدات	تدابير التخفيف
المخاطر	ارتفاع معدلات التضخم، وتقلبات العملة، وارتفاع تكاليف الامتثال، وحواجز الوصول إلى الأسواق، والمناقسة من علامات تجارية أخرى، وانخفاض التمويل، وسحب الشهادات طواعية من قبل منظمات المنتجين.	يعزز التسويق الاستراتيجي لمنتجات فيرتريد الضوابط الداخلية، ومراقبة صرف العملات الأجنبية، واعتماد الدفع عبر الإنترنت باستخدام التكنولوجيا المالية، ودقة التنبؤات، وتنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد، وتحسين استرداد الأموال من الشركاء.
المخاطر الاجتماعية والسياسية	حوادث عمالة الأطفال، انتهاكات حقوق العمال، الاضطرابات السياسية، العنف الانتخابي، اللوائح التقييدية، عدم الامتثال لقوانين العمل المحلية.	تخفيف المخاطر من خلال التدريب، وتقوية السياسات، وتمكين الجنسين، وتوفير ظروف عمل آمنة، وممارسات زراعية مستدامة مدعومة بالرصد المستمر، وقنوات النظم، والشراكات مع أصحاب المصلحة.
المخاطر التشغيلية	تأخير المشاريع، وتحديات امتثال المانحين، والقدرات المحدودة، والثغرات في تخطيط التعاقب الوظيفي.	بناء قدرات الموظفين، وإطلاق مبادرات لتحفيزهم، ووضع أنظمة قابلة للتكيف، والالتزام ببروتوكولات الأمن، والتخطيط للتعاقب الوظيفي.
المخاطر التكنولوجية	الجرائم الإلكترونية وعدم الامتثال لحماية البيانات.	تعزيز أمن الأنظمة، والامتثال لقوانين حماية البيانات، والمراقبة المستمرة لمخاطر تكنولوجيا المعلومات.
المخاطر البيئية	الجفاف والفيضانات والتغيرات المناخية وعدم كفاية خطط التعافي من الكوارث.	أنظمة الإنذار المبكر، والتأهب للكوارث، وتدابير التكيف مع المناخ، والامتثال للمعايير البيئية.

التداعيات: تتطلب معالجة هذه المخاطر مراقبة استباقية وإدارة متكاملة للمخاطر في العمليات وتنسيق قوي بين فرق القيادة والبرامج والمالية والحوكمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.





FAIRTRADE
AFRICA

**Westcom Point, Block C, 6th Floor, Mahigu Mairu Road,
Off Rhapta Road Westlands, Nairobi, Kenya.**

Tel: (+254) 202 721930

info@fairtradeafrica.net