

Document: EB 2012/106/R.8
Agenda: 7
Date: 9 August 2012
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المجلد الأول: التقرير الرئيسي

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

Kaushik Barua

مسؤول الحافظة

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2697

البريد الإلكتروني: k.barua@ifad.org

ترسل الاستفسارات المتعلقة باستجابة مكتب التقييم المستقل في

الصندوق على التقرير إلى:

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2274

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة بعد المائة

روما، 20-21 سبتمبر/أيلول 2012

للاستعراض

المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	أولا - المقدمة والمنهجية
1	ألف - المقدمة
1	باء - هيكل التقرير
2	جيم - المنهجية
4	ثانيا - استعراض وضع تنفيذ التوصيات المشمولة في عام 2012
4	ألف - نطاق التقييم ومحتوياته
7	باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال
	جيم - الاستجابة للتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011
11	
	ثالثا - وضع التنفيذ حسب الموضوعات الرئيسية المدرجة في التقييمات المستعرضة عام 2012
13	
15	ألف- الاستهداف والتمايز بين الجنسين
16	باء- المجالات التقنية
18	جيم- إدارة المشروعات
20	دال - الأنشطة غير الإقراضية
22	هاء- الموضوعات الشاملة
	رابعا - استعراض موجز للتوصيات التي خرجت بها التقييمات المستعرضة خلال الفترة 2009-2012
24	
25	ألف - وضع التنفيذ حسب الوكالة المنفذة
26	باء - أداء الحكومات
27	جيم - التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة
28	دال - الشراكة مع القطاع الخاص
32	هاء - وضع التنفيذ عبر الأقاليم
33	خامسا - الموجز والنتائج والتوصيات

33

ألف- الموجز والنتائج

34

باء- التوصيات

الملاحق

- 32 الملحق الأول - تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة
- 35 الملحق الثاني - وضع تنفيذ توصيات التقييم حسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق لعام 2012)
- 36 الملحق الثالث - التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة للفترة 2009-2012

موجز تنفيذي

- 1- هذا التقرير هو النسخة التاسعة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة. ويستعرض هذا التقرير عشرة تقييمات يغطيها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعامي 2010 و2011. كذلك فإنه يعرض التوجهات العريضة المحددة في التقييمات الـ 32 المستعرضة في السنوات الأربع الماضية؛ ويتوسع في مواضيع التعلم الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011، والإشراف المباشر للصندوق. كما يركز على التوصيات ذات الصلة بانخراط الصندوق مع القطاع الخاص.
- 2- ومن بين التوصيات التي تم استعراضها في هذا التقرير، تم الامتثال بشكل كامل بنسبة 74 بالمائة منها. ويعكس معدل الامتثال العالي هذا الجهود المركزة التي تبذلها إدارة الصندوق والحكومات الشريكة لتنفيذ توصيات التقييم المقبولة. وهناك 20 بالمائة أخرى من التوصيات في وضع متابعة جارية، مما يعني ضمناً أنه قد تم بالفعل الشروع بالإجراءات في الاتجاهات التي أوصت بها التقييمات. والمهم في الأمر أنه لم تكن هنالك أية توصية كانت الإجراءات فيها معلقة. وفي جميع الشعب الإقليمية حظي ما لا يقل عن 70 بالمائة من جميع التوصيات بالمتابعة الكاملة في السنوات الأربع الماضية، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن القليل من هذه التوصيات لم يحن وقتها بعد. والأهم من ذلك أن معدل الامتثال السنوي قد تحسن من 54 بالمائة فقط عام 2008 و57 بالمائة عام 2009 إلى مستويات عالية بشكل متنسق خلال السنوات الثلاث الأخيرة بحيث بلغ: 72 بالمائة عام 2010، و71 بالمائة عام 2011، و74 بالمائة عام 2012. وبعبارة أخرى فإن الاستجابات للتقييمات كانت متينة وتحسن باستمرار.
- 3- وأما التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو ما زالت معلقة فهي في تراجع مستمر حيث لم يتم تصنيف إلا 4 بالمائة من التوصيات على أنه لم يحن وقتها بعد أو ما زالت معلقة في السنوات الأربع الأخيرة. ويعود هذا التحسن لا إلى زيادة الاستجابة فحسب، وإنما أيضاً إلى الصرامة التي تمارسها دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل في الصندوق في قصر اختيارهما على تقييمات المشروعات وتقييمات البرامج القطرية المستكملة بصورة مسبقة بطريقة تسمح بإتاحة الوقت الكافي لاستجابة ذات مغزى للتوصيات المطروحة.
- 4- وأما معدل الامتثال بالنسبة للتوصيات ذات الصلة بالقطاع الخاص، فقد بلغ 78 بالمائة على مدى السنوات الأربع الماضية، وهو أعلى من المعدل العام. وترد رؤية الصندوق للسياق المتغير في استراتيجيته لتنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات معه. وكما تم تحديده في هذا التقرير، فإن هذه الاستراتيجية قد استجابت بصورة ملائمة للتقييم الأسبق الذي جرى للقطاع الخاص وتم تطويرها بمشاورات تشاركية مسهبة. كما أنها صاغت بصورة واضحة دور الصندوق في الانخراط مع القطاع الخاص والاستراتيجيات التي يتوجب عليه تبنيها لتحقيق أثر أكبر.
- 5- وقد لاحظت لجنة التقييم العام الماضي تحسن أداء الحكومات. ويعكس هذا التوجه العام زيادة الملكية القطرية للمشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق. وارتفع معدل المتابعة الكاملة لفترة السنوات الأربع السابقة من 46 بالمائة عام 2009 إلى 51 بالمائة عام 2010، وإلى 61 بالمائة عام 2011، و67 بالمائة عام 2012. وقد يسر هذا التوجه الإيجابي التغيرات في النموذج التشغيلي مثل الإشراف المباشر ودعم

التففيذ وزيادة أعداد وقدرات المكاتب القطرية. ومع مرور الوقت غدت توصيات التقييم أكثر صلة وواقعية، مما أسهم أيضا في الوصول إلى معدلات امتثال أعلى.

6- وفي المستقبل سيركز تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة بصورة متزايدة على التقييمات الأعلى مستوى، مثل تقييمات البرامج القطرية والتقييمات على المستوى المؤسسي. وقد يتطلب ذلك اضطلاع التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بدور أكثر أهمية في تجميع وعرض التوصيات، بما في ذلك من خلال استخدام المعلومات المتاحة من خلال التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات. وفي هذا الضوء، فمن شأن مشاورات أوثق بين مكتب التقييم المستقل ودائرة إدارة البرامج خلال مرحلة وضع مسودة هذا التقرير أن تساعد على التطرق للاستنتاجات والتوصيات الرئيسية.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

أولاً - المقدمة والمنهجية

ألف - المقدمة

- 1- هذا التقرير هو النسخة التاسعة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. وتتطرق هذه النسخة أساساً للتقييمات التي جرت عام 2010 والتي غطاها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011¹. وكما هي الحال بالنسبة للممارسات السابقة، وكما تمت إعادة التأكيد عليه في سياسة التقييم المعدلة للصندوق²، فإنه يقوم بالإبلاغ عن توصيات التقييم التي اعتبرت مجدية ونفذها أصحاب المصلحة المتعددين.
- 2- يقوم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بوظيفة الأداة الحاسمة للمساءلة التي تستجيب للتقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وكأداة تعلم لكل من موظفي دائرة إدارة البرامج وسلطات المشروعات. كذلك فإنه يوفر التغذية الراجعة ويسلط الضوء على القضايا ذات الصلة بعمليات وتوصيات التقييم. وبما يتماشى مع سياسة التقييم فإن مكتب التقييم المستقل في الصندوق يدلي بتعليقاته على هذا التقرير (انظر الملحق الأول).
- 3- واستجابة لاستعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق³، فقد تم تعديل صيغة وعملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز التي تنبثق عنها توصيات التقييم⁴. وقد تم استخدام هذه الصيغة المعدلة لجميع الاتفاقات عند نقطة الإنجاز المعدة من عام 2011 وصاعداً، وتسمح عملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز لإدارة الصندوق أو للحكومة المعنية بتحديد عدم موافقتهم على توصية ما، وإعطاء الأسباب لهذا الموقف وتحديد إجراءات أخرى بديلة.

باء - هيكل التقرير

- 4- يحل هذا التقرير ويوجز إجراءات المتابعة المتخذة استجابة لتوصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز في التقييمات المغطاء. ويورد المجلد الثاني المصاحب لهذا المجلد الاستجابات المفصلة لكل توصية استراتيجية على المستوى السياساتي التي تم استلامها من الشعب الإقليمية ومن الإدارة⁵.
- 5- يتم توصيف المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير في القسم الأول منه، أما القسم الثاني فيوفر استعراضاً لتغطية ووضع تنفيذ التوصيات. وهو يتضمن استجابة لموضوع التعلم الذي تمت مناقشته في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2011، في حين يختبر القسم الثالث وضع تنفيذ التوصيات في هذا التقرير مصنفة حسب الموضوع الرئيسي. ويحلل القسم الرابع وضع تنفيذ التوصيات المستعرضة في

¹ EB 2011/104/R.8؛ تم ترحيل بعض التقييمات من التقرير السنوي السابق عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2010.

² EB 2011/102/R.7/Rev.1.

³ EB 2010/99/R.6.

⁴ كما هو وارد في الملحق الثالث من الوثيقة EC 2010/65/W.P.6.

⁵ EB 2012/106/R.xx/Add.1.

السنوات الأربع الماضية، وبالتالي فهو يوفر منظورا أطول مدى للاستجابة للتقييمات. ويتم هنا التطرق لقضايا أداء الحكومات والتوصيات التي لم يحن وقتها بعد، أو التي ما زالت معلقة (التي تمت إثارها في اجتماعات لجنة التقييم السابقة). كذلك ينظر هذا القسم في التوصيات الحاسمة ذات الصلة بانخراط الصندوق مع القطاع الخاص بما يتماشى مع التركيز على تقييم استراتيجية الصندوق في تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات معه. وينتهي هذا القسم باستعراض للوضع التنفيذي عبر الأقاليم. أما القسم الخامس فهو يعرض الاستنتاجات والتوصيات.

- 6- ولأن استعراض هذا العام يكشف عن عدد متزايد من التوصيات التي تركز على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك الاستراتيجيات والأولويات التي تغطيها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والعمليات التي ينطوي عليها إعداد هذه البرامج، فقد تمت إضافة فئة مواضيعية جديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية في التحليل.
- 7- يتطرق هذا التقرير أيضا لتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2011⁶ (انظر الإطار 1).

الإطار 1

التطرق لتعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2011

التوصيات ذات الصلة بالتمايز بين الجنسين: أدخل مكتب التقييم المستقل التمايز بين الجنسين كمعيار محدد للتقييم. عقد الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في الوقت المحدد لها: طورت صياغة جديدة للاتفاق عند نقطة الإنجاز، وقد استخدمت الاتفاقات عند نقطة الإنجاز التي وقعت منذ عام 2011 وصاعدا هذه الصيغة الجديدة. استجابة الحكومات: لوحظ وجود تحسن في استجابة الحكومات في تقرير رئيس الصندوق السابق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وفي التعليقات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل. وهذا ما تم تحريره بشكل أوسع في القسم رابعا- بآء من هذا التقرير.

التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو التي ما زالت معلقة: تم تحليل التوجه الخاص بالتوصيات السابقة التي لم يحن وقتها بعد أو التي ما زالت معلقة في القسم رابعا- جيم. إضافة إلى ذلك فإن التقرير في نسخة عام 2013 سوف يتطرق لجميع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو التي ما زالت عالقة من عام 2008 وصاعدا.

جيم - المنهجية

- 8- عملت دائرة إدارة البرامج بشكل وثيق مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق لاستكمال قائمة بالتوصيات التي سيتم استعراضها في هذا التقرير. وقد نظر الطرفان أولا في جميع التقييمات التي تمت مناقشتها في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2011، ومنها انطلقا للاتفاق على التقييمات التي سيغطيها تقرير رئيس الصندوق هذا. ولم يتم إدراج التقييمات في استعراض تقييم الصندوق هذا في حال: (1) جرى استكمال الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في وقت قريب جدا من عملية الاستعراض مما لا يسمح بمرور الوقت الكافي لإجراء متابعة ذات مغزى، أو (2) لم يبدأ بعد تصميم المشروع اللاحق أو تجهيز

⁶ الملحق الأول من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2011 (EB 2011/103/R.7).

برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية اللاحق (الذي من شأنه أن ينطرق لمعظم التوصيات الناجمة عن الاتفاق عند نقطة الإنجاز). وسيتم استعراض جميع هذه التقييمات في النسخة القادمة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. بعدئذ قامت دائرة إدارة البرامج بتصنيف التوصيات الناجمة عن الاتفاقات عند نقطة الإنجاز المتفق عليها، وتم تصنيف كل توصية بناء على ثلاثة أبعاد: المستوى والطبيعة والموضوع. وتتسق هذه المعايير بصورة عريضة مع تلك التي استخدمت في النسخ الثلاث الأخيرة من تقرير رئيس الصندوق.

9- **المستوى:** يحدد هذا التصنيف الكيان المسؤول عن تنفيذ التوصية. وأما الفئات التي تم تبنيتها فهي:

- الصندوق على مستوى المشروعات؛
- الصندوق على المستوى القطري، بالشراكة مع الحكومات؛
- السلطات الحكومية في البلد الشريك؛
- الصندوق على المستوى الإقليمي؛
- الصندوق على المستوى المؤسسي.

10- **الطبيعة:** يوزع هذا التصنيف الثاني التوصيات وفقاً لسياسة التقييم المعدلة:

- **توصيات تشغيلية،** إذا كانت تقترح اتخاذ إجراء محدد؛
- **توصيات استراتيجية،** إذا كانت تقترح نهجاً أو مساراً للعمل؛
- **توصيات سياسية،** إذا كانت ترتبط بالمبادئ التي يستهدي بها الصندوق.

11- **الموضوع:** يجمع هذا التصنيف الثالث التوصيات في 26 فئة مواضيعية مثل الاستهداف، والتمويل الريفي، والاستدامة مع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (وهو مجال مواضيعي جديد). وتغطي هذه المواضيع خمس مجموعات عريضة وهي: الاستهداف، والتميز بين الجنسين؛ المجالات التقنية؛ إدارة المشروعات؛ المواضيع غير الإقراضية؛ والمواضيع الشاملة. وترد هذه المواضيع في الجدول 5 مصنفة حسب الطبيعة، وفي الملحق الثاني مصنفة حسب وضع المتابعة، وبعدئذ أطلعت دائرة إدارة البرامج مكتب التقييم المستقل على قائمة التوصيات المصنفة لضمان موافقته على التغطية والتصنيف، وفيما بعد تم إدراج تعليقات مكتب التقييم المستقل.

12- وفي المرحلة الثانية، تم تشاطر التوصيات المستكملة مع الشعب الإقليمية ومدراء البرامج القطرية المسؤولين. وفي حال التقييمات على المستوى المؤسسي، فقد تم الاتصال بجهة الاتصال المعنية الملائمة. وطلب من الجهات المسؤولة التعليق على وضع المتابعة وتوفير استجابات مفصلة لكل توصية من التوصيات. ولتعزيز حلقة التعلم، طلب من جهات الاتصال ومن الشعب توفير أمثلة واضحة عن المتابعة، وحيثما كان ذلك ممكناً وقابلاً للتطبيق، مبررات وأسباب عدم المتابعة الكاملة لتوصية من التوصيات.

13- بعدئذ تم استعراض الاستجابات في دائرة إدارة البرامج. وتم تقدير مدى الامتثال للتوصيات وفقاً لفئات وضع التنفيذ التالية (والتي تتسق مرة أخرى مع الفئات المستخدمة في النسختين السابقتين من تقرير رئيس الصندوق):

- **متابعة كاملة:** التوصيات مدرجة بالكامل ضمن المسار الجديد/تصميم الأنشطة/العمليات/والبرامج؛

- لم يحن وقتها بعد: التوصيات التي سيتم إدراجها في المشروعات/البرامج القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية حيث سيتم استكمالها والموافقة عليها؛
 - جارية: تم الشروع بالتدابير المتخذة وفقاً للتوجه الموصى به في الاتفاق عند نقطة الإنجاز؛
 - جزئية: لم تطبق التوصيات بالكامل بعد، أو أنها طبقت على نحو مختلف عما اتفق عليه في الاتفاق عند نقطة الإنجاز، ولكنها تحترم فلسفته الأساسية؛
 - معقّدة: توصيات تعذرت متابعتها؛
 - غير قابلة للتطبيق: توصيات لم يتم الامتثال لها إما بسبب الظروف المتغيرة في التنمية القطرية أو بسبب سياقات التسيير المؤسسي في الصندوق، أو لأسباب أخرى.
- 14- يسمح مخطط التصنيف الوارد أعلاه لدائرة إدارة البرامج برصد مدى الامتثال لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز، كما يسمح لها أيضاً بتحليل طبيعة المتابعة للمعايير المختلفة.

ثانياً - استعراض وضع تنفيذ التوصيات المشمولة في عام 2012

ألف - نطاق التقييم ومحتوياته

- 15- يغطي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة عشرة تقييمات، منها خمسة تقييمات أجريت عام 2011، وهي:
- (أ) إثيوبيا: برنامج الوساطة المالية الريفية (التقييم المرحلي)؛
 - (ب) الهند (تقييم البرنامج القطري)؛
 - (ج) موريتانيا: مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو (التقييم المرحلي)؛
 - (د) النيجر (تقييم البرنامج القطري)؛
 - (هـ) أوغندا: مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية (التقييم المرحلي).
- 16- أما التقييمات الخمسة المتبقية التي يغطيها هذا التقرير فهي مدرجة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011:
- (أ) الجمهورية الدومينيكية: مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي - المرحلة الثانية (تقييم الإنجاز)
 - (ب) استراتيجية الصندوق بشأن تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات (تقييم على مستوى المؤسسة)
 - (ج) كينيا (تقييم البرنامج القطري)
 - (د) جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية في أودومكساي (تقييم الإنجاز)
 - (هـ) رواندا: مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة (التقييم المرحلي)

17- وقد انفتحت دائرة إدارة البرامج مع مكتب التقييم المستقل بأن يتم إدراج التقييمات الأخرى الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011 في نسخة العام القادم من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة. وهي تتضمن تقييمات للبرامج القطرية من غانا ورواندا وفيت نام واليمن، وتقييمات مرحلية من البرازيل وغانا وجمهورية تنزانيا المتحدة. إضافة إلى ذلك، سيُدرج في النسخة العاشرة من تقرير رئيس الصندوق تقييم مؤسسي لأداء الصندوق فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (والذي تم استجابةً له عرض سياسة الصندوق بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2012). وللحصول على قائمة بالتقييمات التي يغطيها هذا التقرير، يرجى الرجوع إلى الإطار 2 أدناه.

الإطار 2

التقييمات المشمولة في تقرير رئيس الصندوق لعام 2012

يرد في ما يلي التقييمات العشرة المشمولة في إطار تقرير رئيس الصندوق هذا:

ألف- كانت **التقييمات المرحلية** إلزامية بموجب سياسة التقييم السابقة قبل الشروع بمرحلة جديدة من مشروع ما أو قبل البدء بمشروع مشابه في نفس البلد. وقد تم النظر في هذا التقرير في التقييمات المرحلية الأربعة التالية:

- 1 - إثيوبيا: برنامج الوساطة المالية الريفية
- 2 - موريتانيا: مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو
- 3 - أوغندا: مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية
- 4 - رواندا: مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية لقطاع أصحاب الحيازات الصغيرة

باء- **تقييمات الإنجاز** والتي تُجرى عادة، كما نصت عليه سياسة التقييم السابقة، بعد استكمال تقرير إنجاز المشروع الذي يعده المقترض عقب انتهاء المشروع. وقد تم إدراج تقييمي الإنجاز التاليين في هذا التقرير.

- 5 - الجمهورية الدومينيكية: مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي - المرحلة الثانية
- 6 - جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية في أودومكساي

جيم- **تقييمات البرامج القطرية** التي تقدر أداء وأثر الأنشطة التي يدعمها الصندوق في بلد ما، وبالتالي توفر لبنات البناء الملموسة والمباشرة لاستعراض وصياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج. وقد تم إدراج ثلاثة تقييمات لبرامج قطرية في هذا التقرير وهي:

- 7 - الهند
- 8 - النيجر
- 9 - كينيا

دال- **التقييمات على المستوى المؤسسي** التي تقدر فعالية وأثر السياسات والاستراتيجيات والأدوات والنهج المستخدمة على مستوى الصندوق بأسره. ويشمل هذا التقرير تقييماً مؤسسياً واحداً وهو:

- 10 - استراتيجية الصندوق بشأن تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات.

18- يغطي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة هذا الاتفاقات عند نقطة الإنجاز الناجمة عن التقييمات المجراة في أربع شعب من الشعب الإقليمية الخمس. ويرد في الجدول 1 أدناه التوزيع حسب الشعب الإقليمية ونوع التقييم.

الجدول 1

التوزيع الإقليمي للتقييمات المشمولة في تقرير رئيس الصندوق لعام 2012

التوزيع الإقليمي	تقييمات			المجموع
	التقييمات المؤسسية	التقييمات البرامج القطرية	التقييمات الإيجاز المرحلية	
أفريقيا الغربية والوسطى		1	2	3
أفريقيا الشرقية والجنوبية		1	2	3
آسيا والمحيط الهادي		1	1	2
أمريكا اللاتينية والكاريبي			1	1
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا				
المستوى المؤسسي للصندوق	1			1
المجموع	1	3	2	4

19- ولا يغطي تقرير هذا العام أية تقييمات في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا. إلا أن هنالك ثلاثة مشروعات مدرجة في تجميع التقييمات التي تم النظر فيها في تقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة من عام 2009 إلى عام 2012 (انظر الملحق الثالث).

20- تم استعراض التوصيات الإفرادية من كل اتفاق من الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في هذا التقرير. وغالبا ما يتم تقسيم هذه التوصيات لاحقا بحيث لا يتم إغفال الأنواع المختلفة من الإجراءات التي تغطيها كل توصية منفردة لأغراض المتابعة. وتبعا لهذه العملية، فقد تم استخلاص ما مجموعه 167 توصية من اتفاقات نقطة الإنجاز العشرة المستعرضة، وبالتالي يمكن القول بأن كل اتفاق من اتفاقات نقطة الإنجاز ينجم عنه بالمتوسط 17 توصية. وفيما يتعلق بوسطي عدد التوصيات لكل اتفاق، فإنه يتماشى مع التوجهات الحديثة على النحو التالي: 18 في عام 2009، و19 في عام 2010 و18 في عام 2011. وقد أبقى مكتب التقييم المستقل على الممارسة الهادفة إلى توفير عدد أقل من التوصيات في الاتفاقات عند نقطة الإنجاز على أن تكون أكثر تركيزا.

21- وفيما يتعلق بالمستوى الذي تنفذ التوصيات عليه، فقد تم التطرق إلى الأغلبية (80 بالمائة) على المستوى القطري. ويشير هذا إلى أن المستوى الحاسم لمتابعة التنفيذ بالنسبة للمشروعات والبرامج هو إدارة الصندوق على المستوى القطري بالشراكة مع الحكومات. وبالمقارنة هنالك القليل من التوصيات الموجهة بصورة مباشرة وحصرية لسلطات المشروعات والحكومات (7 و 5 بالمائة على التوالي). أما التوصيات على المستوى المؤسسي (5 بالمائة) فهي ناجمة عن التقييم المؤسسي للانخراط مع القطاع الخاص. ويبين الجدول 2 أدناه توزيع التوصيات حسب نوع ومستوى التقييم.

الجدول 2

توصيات التقييم حسب نوع ومستوى التقييم

المجموع (بالنسبة المئوية)	المجموع (بالأعداد)	تقييمات		تقييمات الإنجاز	التقييمات المرحلية	
		التقييمات المؤسسية	البرامج القطرية			
5	9	9			المستوى المؤسسي للصندوق	
2	4		4		المستوى الإقليمي للصندوق	
80	134		62	21	51	المستوى القطري للصندوق/الحكومة
5	9		6		3	الهيئات والمؤسسات الحكومية
7	11		1	10		مستوى المشروعات
100	167	9	73	31	54	المجموع (بالأعداد)
	100	5	44	19	32	المجموع (بالنسبة المئوية)

ملحوظة: النسب المئوية مقربة وقد لا يبلغ مجموعها 100 تماماً

22- وفيما يتعلق بطبيعة التوصيات، فقد تطرق 2 بالمائة منها إلى المستوى المؤسسي واقترح تغييرات سياساتية. وهي ناجمة عن التقييم المؤسسي للانخراط مع القطاع الخاص. وهناك 63 بالمائة من هذه التوصيات التي تعد استراتيجية بطبيعتها. وتتطرق التوصيات الاستراتيجية في العادة للشراكات على المستوى القطري، وتسلط الضوء على القضايا المتعلقة بالتصميم المستقبلي للمشروعات وصياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتعد نسبة الـ 35 بالمائة من التوصيات المتبقية تشغيلية بطبيعتها، وتتعلق التوصيات التشغيلية في العادة بطرائق إرساء الشراكات والخطوات المتخذة لتعزيز الحضور الميداني والإجراءات الخاصة بتحسين أداء المشروعات. ويصنف الجدول 3 التوصيات حسب مستواها وطبيعتها.

الجدول 3

توزيع توصيات التقييم حسب المستوى والطبيعة

المجموع (بالنسبة المئوية)	المجموع (بالأعداد)	توصيات			
		على مستوى السياسات	توصيات استراتيجية	توصيات تشغيلية	
5	9	3	6		المستوى المؤسسي للصندوق
2	4		2	2	المستوى الإقليمي للصندوق
80			87	47	المستوى القطري للصندوق/الحكومة
5			5	4	الهيئات والمؤسسات الحكومية
7			5	6	مستوى المشروعات
100	167	3	105	59	المجموع (بالأعداد)
	100	2	63	35	المجموع (بالنسبة المئوية)

باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال

23- يرد وضع التنفيذ للتوصيات البالغ عددها 167 توصية مما تم استعراضه لهذا التقرير في الجدول 4. ويظهر الملحق الثاني وضع التنفيذ مصنفا حسب الموضوع.

وضع تنفيذ توصيات التقييم

المجموع (بالأعداد)	غير منطبق	معلق	جزئي	جار	لم يحن وقته بعد	متابعة كاملة	المستوى
9	2			1		6	المستوى المؤسسي للصندوق
4				4			المستوى الإقليمي للصندوق
134	3		2	24		105	المستوى القطري للصندوق/الحكومة
9	1		2	1		5	الهيئات والمؤسسات الحكومية
11				3		8	مستوى المشروعات
167	6		4	33		124	المجموع (بالأعداد)
100	4		2	20		74	المجموع (بالنسبة المئوية)

24- التوصيات التي تمت متابعتها بالكامل: من بين ما مجموعه 167 توصية، تمت متابعة 124 توصية متابعة كاملة (حوالي 74 بالمائة). وفيما يلي بعض الأمثلة عن التوصيات التي تمت متابعتها بالكامل:

- (أ) أوصى التقييم المؤسسي المتعلق بالقطاع الخاص بتعريف أكثر تركيزاً للقطاع الخاص. وقد استجابت استراتيجية القطاع الخاص الجديدة⁷ في الصندوق بشكل كامل لهذه التوصية. وفي حين تم الاعتراف بأن القطاع الخاص الريفي يغطي طيفاً كاملاً من المزارعين والتجار على نطاق صغير إلى الأعمال التجارية الكبيرة متعددة الجنسيات، فقد ركزت الاستراتيجية على كيفية اعترام الصندوق للانخراط مع "قطاع الشركات الخاصة" والذي تم تعريفه على أنه الأعمال التجارية أو الشركات الرامية للربح والتي لا تملكها أو تشغلها الحكومة. علاوة على ذلك فقد سلطت الاستراتيجية الضوء على أن قطاع الشركات الخاصة في المناطق الريفية يتضمن أنماطاً متنوعة من الشركات مع مستويات متفاوتة من الرسمية والمقار والحجوم والانتشار. وقد تم وضع الخرائط لتنوع هيئات القطاع الخاص في المناطق الريفية، كما تمت الإشارة للكيانات المختلفة التي يمكن تصنيفها على أنها قطاع خاص مؤسسي صغير إلى متوسط النطاق أو كبير.
- (ب) في الهند أوصى تقييم البرنامج القطري باندماج أعمق مع الحكومة. علاوة على ذلك فقد اقترح أيضاً ضرورة موازنة وحدات إدارة المشروعات مع الحكومات في الولايات. واستجابة لذلك أجري تحليل معمق خلال تصميم المشروعين الجديدين لدورة 2010-2012 من نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ويتم حالياً تنفيذ المشروعين بصورة مباشرة من قبل إدارات الحكومة في الولاية.
- (ج) في أوغندا أثار التقرير المرحلي المخاوف بشأن تدهور خصوبة التربة والحاجة إلى تدريب المزارعين على استخدام الأسمدة وعلى زراعة الصون. وقد جعل مشروع تم تصميمه مؤخراً من إدخال زراعة الصون واحداً من الأهداف الرئيسية للخدمات الإرشادية التي يتم توفيرها. وتتضمن مواضيع الإرشاد التي يروج لها من خلال مواقع العروض الحقلية تركيزاً على طرق الزراعة واستخدام الأسمدة وزراعة الصون وتدوير المحاصيل وتحسين أصناف البذور ومكافحة الآفات.

(د) وأوصى التقييم المرحلي في موريتانيا بالترويج لملكية المجتمع المحلي لأنشطة المشروع. واستجابة لذلك، سيتم تنفيذ دعم المشروع أساسا من خلال منظمات المنتجين. وستقرر مؤسسة تستند إلى المجتمع المحلي الاستثمارات الاجتماعية التي سيتم إجراؤها. وستدار الموارد الرعوية الزراعية على المستوى المجتمعي المشترك. وفيما يتعلق بجميع الأنشطة التي تتطوي على استثمارات في البنى الأساسية، سيتم إضفاء الطابع الرسمي على اتفاقيات الصيانة مع المستخدمين للترويج لملكية المجتمعات المحلية.

25- يسلم التقرير الحالي الضوء على استجابة الصندوق المتينة لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز. وجاءت حصة التوصيات التي تم تنفيذها بالكامل والتي كانت بحدود 54 بالمائة عام 2008 و 57 بالمائة عام 2009 أعلى بصورة متسقة في السنوات الثلاث الماضية بحيث وصلت إلى 72 بالمائة عام 2010⁸ و 71 بالمائة عام 2011 و 74 بالمائة في هذا الاستعراض.

26- التوصيات التي تتم متابعتها (الجارية). بالنسبة لـ 33 توصية أخرى (حوالي 20 بالمائة من إجمالي التوصيات) يتم حاليا تنفيذ الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة الموصى بها. وهي تتضمن إجراءات قد تأخذ وقتا أطول لتحقيقها. ولكن تم بالفعل الشروع بالخطوات صوب تنفيذها. ومن بين الأمثلة على ذلك:

(أ) في كينيا اقترح تقييم البرنامج القطري ضرورة أن يصوغ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية كيفية استكمال الأدوات المختلفة ورصدها لبعضها البعض والمساهمة في تحقيق أهداف البرنامج القطري. وبالفعل فقد جاء في صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية تركيز على اختبار الجملة الكاملة من الأدوات، بما في ذلك القروض والمنح وحوار السياسات والشراكات وإدارة المعرفة وإجراءات التمويل المجمع، وتقدير كيف يمكن لهذه الأدوات أن تسهم في تحقيق أهداف البرنامج. وأدرجت جميعها في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

(ب) بالنسبة لتقرير الإنجاز الخاص بجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أوصى التقرير بأن يتضمن المشروع المستقبلي مكونا لإدارة المعرفة مزودا بموارد كافية بهدف تحليل الدروس المستفادة من مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية في أودومكساي وغيره من المشروعات. كما نص تقييم الإنجاز أيضا على نشر المنتجات المعرفية المنبثقة على أوسع نطاق. وهذا ما يتم التخطيط له في برنامج جديد تمت الموافقة عليه مؤخرا باسم برنامج الأمن الغذائي والفرص الاقتصادية المستند إلى المجتمع المحلي في سوم سون سون جاي، وتبذل الجهود لتحقيق هذا الهدف. وقد تم إجراء أول تمرين لتقاسم المعرفة في حلقة العمل الاستهلاكية بتاريخ 15 مارس/آذار 2012 في فيننيان، حيث تمت دعوة جميع الموظفين من المشروعات التي يمولها الصندوق في البلاد مع ممثلين من مشروعات أخرى في لاو ممن يعملون في مجالات مشابهة.

27- التوصيات التي تمت متابعتها جزئيا. بالنسبة لأربع توصيات (2 بالمائة من إجمالي التوصيات) كانت المتابعة جزئية. ويعني ذلك ضمنا أن فرق المشروعات أو الفرق القطرية قد احترمت روح التوصية وأجرت تغييرات في الاستراتيجية أو العمليات بناء على ذلك، ولكنها لم تتمكن من الامتثال الكامل لها بسبب

⁸ تم تحديث نسبة الـ 72 بالمائة لمعدل الامتثال عام 2010 منذ شطب التوصيات الخاصة بكوريا الشمالية من المعطيات (كان الرقم الموازي الوارد في تقرير رئيس الصندوق عام 2010 بمعدل 62 بالمائة).

المعوقات أو التغييرات في السياق القطري أو في سياق المشروعات . ويمكن الحصول على مثال على ذلك من تقييم البرنامج القطري للهند حيث تم اقتراح ضرورة مشاركة الحكومات في الولايات في بعثات الصندوق. وبناء عليه، يتم إجراء جميع بعثات الإشراف (التي غدت تعرف باسم بعثات الإشراف المشترك في الهند) بالتعاون مع الحكومات في الولايات. كذلك فقد تم اقتراح أن تضمن الحكومات في الولايات مرتبات تنافسية لموظفي المشروعات بهدف الإبقاء على الأشخاص الموهوبين. واستجابة لذلك فإن هياكل المرتبات في جميع الولايات تتدرج ما بين تنافسية وغير تنافسية. وفي حين أن مرتبات موظفي المشروعات قد تكون تنافسية عند الموافقة عليها إلا أن هياكل المرتبات على مستوى السوق بأكمله قد تغدو بالية وقديمة بصورة سريعة (على سبيل المثال، قد يبرز مشروع جديد تبادر به منظمة دولية أخرى في وقت قصير بعد الموافقة على مشروع الصندوق ويقدم هذا المشروع مرتبات ومزايا أفضل).

28- **التوصيات غير القابلة للتطبيق.** اعتبرت ست توصيات (أي ما يعادل 4 في المائة من إجمالي التوصيات، غير قابلة للتطبيق ويعود السبب في ذلك أساسا إلى تغيير السياقات الإنمائية أو سياقات السياسات على مستوى البلد أو تغيير سياقات التسيير المؤسسي. فعلى سبيل المثال:

(أ) أوصى التقييم المؤسسي المتعلق بالقطاع الخاص بإنشاء مرفق تمويلي منفصل مكرس للقطاع الخاص. ولم يدعم المجلس التنفيذي هذه التوصية خلال مناقشات استراتيجية القطاع الخاص بعد عرضها (انظر الوثيقة EB 2011/104/R.4) وبالتالي لم تمض الإدارة في متابعة فكرة إنشاء هذا المرفق.

(ب) وبصورة مشابهة، أوصى تقييم البرنامج القطري للنيجر بأن يدعم الصندوق التنفيذ الإقليمي لاستراتيجية الحكومة للتنمية الريفية. إلا أنه، ومنذ ذلك الحين، تم استبدال هذه الاستراتيجية باستراتيجية جديدة للأمن الغذائي والتنمية الزراعية (المعروفة باسم النيجر تطعم النيجر) وقد تم استيعاب جميع العمليات التي يمولها الصندوق بصورة كاملة في هذه الاستراتيجية.

29- **التوصيات التي لم يحن وقتها بعد.** لا يوجد أي توصية مصنفة على أنها لم يحن وقتها بعد في استعراض هذا العام. إذ قام كل مشروع وبرنامج وسياسة مسؤولة عن تنفيذ التوصيات بالفعل بالشروع باتخاذ إجراءات المتابعة. وتتم مناقشة التوصيات التي لم يحن وقتها بعد والتوجهات الأطول ذات الصلة بصورة مفصلة في القسم التالي.

30- **التوصيات المعقدة.** لا يتضمن تقرير رئيس الصندوق لهذا العام أية توصية يعتبر تنفيذها معقدا، أي بعبارة أخرى تم التطرق لجميع التوصيات المشمولة ذات الصلة بالإجراءات الملائمة. ويتمشى هذا مع التوجهات طويلة الأمد. ففي السنوات الأربع الماضية كانت حصة التوصيات المعقدة بحدود 2 بالمائة أو أقل.

31- **التوصيات التي لم يتم الاتفاق عليها.** توفر الصياغة المعدلة للاتفاق عند نقطة الإنجاز لإدارة الصندوق والحكومات معا الفرصة لتحديد التوصيات التي لم يتم الاتفاق عليها. وفي مثل هذه الحالات يتم تحديد مسار جديد بديل للإجراءات. ومن بين الاتفاقات عند نقطة الإنجاز التي تم استعراضها هذه السنة، هنالك توصيتان فقط وكلاهما من التقييم المرحلي لرواندا لم يتم الاتفاق عليهما بالكامل. إذ اتفق الصندوق والإدارة على عدم ملاءمة إدارة التعاونيات ولكنهما لم يتفقا على ضرورة إجراء تحليل مفصل بهذا الصدد. وسوف يتم عوضا عن ذلك إدراج الدعم المفصل لبناء القدرات الإدارية للتعاونيات المشاركة في تصميم برنامج

التحول (وهو مشروع جديد في ذخيرة المشروعات). وفيما يتعلق بالدراسات التي اقترحها التقييم لم تتفق الحكومة والإدارة على المواضيع المقترحة، ولكنهما اقترحتا مجالات بديلة ذات صلة تشغيلية أكبر.

جيم - الاستجابة للتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام

2011

32- استجابة للقرار الذي صدر عن المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2010، ركز التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2011 على الإشراف المباشر ودعم التنفيذ كموضوع للتعلم. وقد أشار التقرير السنوي إلى أن التحول إلى الإشراف المباشر كان واحداً من أهم الإصلاحات بعيدة المدى منذ إنشاء الصندوق. وقد أدى إلى تغييرات جذرية في النموذج التشغيلي للصندوق. وتم تأصيل عمليتي الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق. وتمت ملاحظة إسهامات هاتين العمليتين في تحسين حافظة الصندوق عبر الحافظة بأسرها. ويتضمن ذلك تحديداً أسرع وأنسب زمنياً للمخاطر وحلاً مشتركاً للمشاكل مع الحكومات الشريكة وتحديداً أكثر فعالية للطلول. وقد لاحظ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إسهام الإشراف المباشر في تحسين الأداء، مما سمح للصندوق بأن يغدو أكثر قرباً من أرض الواقع وأن يفهم السياقات القطرية بصورة أفضل كما يسر متابعة أفضل مع الوكالات المنفذة وتعاوناً وثيقاً مع أصحاب المصلحة المعنيين. وجاءت الفوائد واضحة سواء لجهة تحسين جودة تصميم المشروعات، أو الحد من مشاكلها أو تحسين التنفيذ (وبخاصة في الحالات التي تم فيها أيضاً توفير المزيد من دعم التنفيذ).

33- كما أثنى التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011 على جهود الصندوق في التوجه نحو الإشراف المباشر. وقد كانت خطة التنفيذ طموحة ويشهد التحول السريع على الجدية والالتزام اللذين أظهرهما مدراء البرامج القطرية ودائرة إدارة البرامج ككل. وهناك بعض القضايا التي أثارها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مما سيتم مناقشته بصورة موجزة هنا.

34- أثار التقرير السنوي مسألة كتيبات التنفيذ وإتاحتها بعد تسعة أشهر فقط من الموافقة على سياسة الصندوق بشأن الإشراف المباشر ودعم التنفيذ ومشكلة الانتقال إلى الوضوح في أدوار ومسؤوليات الشعب المختلفة. وفي الوقت الحالي فإن المبادئ التوجيهية الشاملة للإشراف المباشر ودعم التنفيذ موجودة ومتاحة (تم نشرها لأول مرة في سبتمبر/أيلول 2007 وحدثت منذ ذلك الحين). وهي شاملة كما أشار التقرير الموجز لمكتب التقييم المستقل الخاص بالإشراف المباشر⁹. وهي تغطي سياق الإشراف ودورة الإشراف، بما في ذلك الإجراءات المخصصة وإدارة القروض والقضايا الخاصة (على شاكلة الاستهداف والتمايز بين الجنسين والابتكارات وإدارة المعرفة). كذلك فقد وضعت المبادئ التوجيهية لإعداد المذكرات وتقارير وضع المشروعات. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2010 تم إصدار تعميم إعلامي يحدد بشكل واضح أدوار ومسؤوليات الوحدات التشغيلية والموظفين.

35- وأشار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى محدودية التدريب لبناء قدرات الموظفين. إلا أنه وفي الوقت الحاضر فقد أخضع عملياً جميع الموظفين في دائرة إدارة البرامج (وبعض الموظفين الآخرين

⁹ EC 2011/69-W.P.6/Rev.1

من شعب أخرى لها علاقة بالإشراف) إلى برنامج تدريب ذي صلة. وحتى تاريخه (أبريل/نيسان 2012) تم تدريب ما مجموعه 251 موظفاً، بما في ذلك 63 موظفاً من المكاتب القطرية.

36- لاحظ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وجود تفاوتات عبر الشعب الإقليمية فيما يتعلق بتنفيذ السياسة. وفي الوقت الحالي، وفيما يتعلق بمدى التنفيذ والقدرات، تم تدريب جميع الموظفين في جميع الشعب، وتخضع المشروعات في جميع الشعب الإقليمية إلى الإشراف المباشر للصندوق. كما أثار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق قضايا تتعلق بعبء العمل على مدراء البرامج القطرية وإمكانية وجود تضارب في المصالح لديهم. وينجم هذا الأمر الثاني عن مصدرين من الضغوطات المختلفة: أولهما أن مدراء البرامج القطرية قد يشرفون على مشروعات يتحملون هم أنفسهم مسؤولية تصميمها، وقد يغدوا مدراء البرامج القطرية منخرطين أكثر من اللازم في إدارة المشروعات (وهي مسؤولية تقع على كاهل الحكومة المعنية وليس الصندوق). وبالتطرق إلى هاتين القضيتين تم إجراء العديد من عمليات الاستعراضات والاختبارات النشطة خلال استعراض الحافظات السنوي لضمان أن تكون تقديرات الإشراف سليمة وشاملة. ويتضمن ذلك استعراضات الأقران ضمن الشعب المختلفة وتحليلات إحصائية واختبارات وتقديرات كمية للتصنيفات على المستوى الكلي وعلى مستوى الشعب. وعلى أية حال فإن إجراء التصنيف النهائي لأداء حافظات المشروعات يتم خلال الاستعراض على مستوى الدائرة.

37- كذلك فقد سلط التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الضوء على قضية الانتقال إلى مستوى البرنامج القطري وكيفية إجراء إشراف فعال على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وفي بعض البلدان القليلة يتم تجميع البعثات حول البرنامج بأسره بهدف إجراء استعراض شامل للبرنامج يقدر الاتساق في البرنامج ككل. وقد أشارت برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأخيرة إلى أن الإشراف المباشر قد دعم الوصول إلى قدر أكبر من التكامل بين القروض والمنح.

38- كذلك فقد تمت إثارة مسألة تقسيم العمل بين المكاتب القطرية ومقر الصندوق كقضية باعثة على القلق. إذ يزداد اشتراك موظفي المكاتب القطرية في البعثات؛ كما يتم النظر في التفويض بالسلطات والمسؤوليات. ومن بين القضايا الأخرى التي أثارها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لتدرج في التقييم المؤسسي المتوقع للإشراف المباشر (الفقرة 139 من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011) مسألة إدارة المعرفة المتعلقة بعملية الإشراف ودعم التنفيذ، والمساءلة على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، والحوافز والإجراءات الرامية إلى تحسين فهم التكلفة، والتنظيم المشترك للإشراف مع الجهات المشتركة في التمويل والحكومات المعنية، وتقييم جودة بعثات الإشراف وغيرها من المسائل ذات الصلة.

39- وعلى وجه العموم سيوفر التقييم المؤسسي للإشراف المباشر توجيهها مفيداً لهذه العمليات الحاسمة. وعلى مدى فترة التجديد التاسع للموارد (2013-2015) ومن القضايا الرئيسية التي يتوجب على التقييم المؤسسي التطرق إليها بصورة أكبر مسألة تحري كيفية لعب الإشراف بدور في تقدير الأثر، بما في ذلك المؤشرات الملموسة ومنها على سبيل المثال تخليص الناس من قبضة الفقر.

40- وبالنسبة للتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (التوصيات الرئيسية في التقرير، الفقرة 146 من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011) دعمت إدارة الصندوق توصيتين من هذه التوصيات:

(أ) المقترح الرامي إلى إدراج نهج ونتائج الصندوق في إجراء حوار السياسات كموضوع للتعلم في التقرير السنوي لعام 2012؛

(ب) تطوير إطار الحوافز والمساءلة المطلوب لزيادة أعداد مدراء البرامج القطرية المندوبين إلى المكاتب القطرية.

41- وفيما يتعلق بالبند (ب) أعلاه، فقط تمت الموافقة على جملة من الحوافز للموظفين المعيّنين دولياً والمنضمين إلى المكاتب القطرية.¹⁰ وبالنسبة للمساءلة فقد استعرضتها دائرة إدارة البرامج وحدثتها بالتعاون مع الفريق الذي ينفذ عملية مراجعة الوظائف في الصندوق. ويتضمن ذلك اختصاصات مدراء البرامج القطرية المندوبين إلى المكاتب القطرية للصندوق.

ثالثاً - وضع التنفيذ حسب الموضوعات الرئيسية المدرجة في التقييمات المستعرضة عام 2012

42- سينظر هذا القسم في التصنيف المواضيعي للتوصيات الناجمة عن التقييمات العشرة المستعرضة عام 2012. وقد تم تنظيمها ضمن خمس مجموعات مواضيعية، ومن ثم تم تقسيمها فرعياً إلى 26 مجالاً مواضيعياً¹¹ كما هي واردة في الجدول 5 (لم تكن هنالك أية توصيات محددة تتعلق بالتفسير أو باللامركزية). وكما أشير إليه سابقاً، فقد تم إدراج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كمجال مواضيعي جديد.

¹⁰ تتضمن حزمة الحوافز المقترحة: (1) تطوير آلية لإعادة الموظفين المندوبين إلى مقر الصندوق بعد سنتين من أداء وظيفتهم بنجاح أثناء ندبهم؛ (2) إدراج الأداء الناجح في الخبرة الميدانية في الصندوق كواحد من العوامل ذات الصلة عند النظر في الترقية إلى المناصب عريضة النطاق؛ (3) توفير إجازات للراحة واستعادة النشاط لجميع الموظفين المهنيين المعيّنين دولياً والذين يطلب منهم العمل في مفار تتسم بظروف صعبة أو محفوفة بالضغط أو بالمخاطر، (كما تحدها الأمم المتحدة)؛ (4) إعطاء لقب محدد خاص بالصندوق لمدراء البرامج القطرية على مستوى الفئة الفنية الرابعة والخامسة؛ (5) توفير بدل خاص بالوظيفة لجميع مدراء البرامج القطرية المندوبين طوال فترة وجودهم في المكاتب القطرية للصندوق.

¹¹ غالباً ما يمكن إدراج توصية ما تحت أكثر من مجال مواضيعي واحد. وقد وافقت كل من دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل على هذا التقييم المواضيعي. وغالباً ما يتم انتقاء الموضوع الذي يعتبر ذا صلة أكبر أو الذي يتماشى مع تركيز التقييم.

توصيات التقييم حسب موضوعها وطبيعتها في تقرير رئيس الصندوق لعام 2012

المجموع بالنسبة (المئوية)	المجموع (بالأعداد)	الطبيعة			الموضوع	المجموعة
		سياساتية	استراتيجية	تشغيلية		
5	8		6	2	الاستهداف	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
1	1		1		التمايز بين الجنسين	
4	6		5	1	المستفيدون	
2	4		2	2	منظمات السكان الفقراء	
5	9	3	4	2	القطاع الخاص والأسواق	المجالات التقنية
3	5		4	1	إدارة الموارد الطبيعية	
2	3		2	1	التحليلات والدراسات والبحوث	
5	8		6	2	التمويل الريفي	
1	2		1	1	البنية الأساسية	
3	5		2	3	التدريب وبناء القدرات	
9	15		11	4	تصميم المشروعات وصياغتها	
2	4		1	3	إدارة/مباشرة المشروعات	
6	10		2	8	الحضور القطري	
1	1			1	قياس النتائج، الرصد والتقييم	
2	4		1	3	الموارد البشرية	
3	5		2	3	الإشراف	
16	26		17	9	إرساء الشراكات	الأنشطة غير الإقراضية
2	3		2	1	حوار السياسات	
3	5		2	3	إدارة المعرفة	
2	4		3	1	الاستدامة	الموضوعات الشاملة
4	7		7		الابتكار	
2	3		3		التكرار وتوسيع النطاق	
8	13		10	3	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	
10	16		11	5	الاستراتيجية	
100	167	3	105	59		المجموع (بالأعداد)
	100	2	63	35		المجموع (بالنسبة المئوية)

43- ولعل أكثر المواضيع شيوعاً مما نجمت عنه التوصيات هذا العام هو موضوع الشراكات الذي تمت تغطيته في 26 توصية (16 بالمائة). وغالبا ما تتعلق التوصيات بالشراكات مع الوكالات المنفذة/المنظمات غير الحكومية، والحكومات على مستوى المحافظة أو المستوى المركزي، وهيئات القطاع الخاص وغيرها من الوكالات الدولية. وهناك موضوعان شائعان آخران وهما تصميم المشروعات وتجهيز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (8 و 9 في المائة على التوالي). وغالبا ما تقترح التوصيات استراتيجيات ومجالات للأولوية. وفي بعض الأحيان قد توفر أيضا مشورة مركزة حول التصميم أو حول عملية التنمية نفسها.

ألف - الاستهداف والتمايز بين الجنسين

44- **الاستهداف.** ثمة ما مجموعه ثمانى توصيات يمكن تطبيقها على الاستهداف مما تم الاتفاق عليه في الاتفاقات عند نقطة الإنجاز. وتتضمن الاستراتيجيات المقترحة: استهداف يتسم بتركيز جغرافي وإقليمي أكبر، والتركيز على النساء ومجموعات الأقليات الإثنية، وتحديد أكثر دقة للمجموعات المستهدفة.

(أ) في الهند، واستجابة للاتفاق عند نقطة الإنجاز، بقي التركيز على 11 ولاية تغطيها حاليا مشروعات جارية. وقد تم تحديد المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على أنهم مجموعة مستهدفة أساسية مع التركيز على النساء ومجموعات الأقليات تحديداً.

(ب) وفي موريتانيا، حددت المرحلة الثانية من مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو وبوضوح الأسر الريفية الأشد فقراً باعتبارها المجموعة المستهدفة للمشروع (21 000 أسرة تضم أساساً صغار المزارعين/المربين). وقد أوصت وثيقة استراتيجية الحد من الفقر في موريتانيا بنهج للاستهداف على ثلاث مراحل لاستخدامه لتحديد أشد القرى فقراً من الناحية الجغرافية. وسوف يستهدف المشروع النساء والشباب الفقراء وسيستخدم آليات تستند إلى المجتمع المحلي للاستهداف الذاتي للأسر الأشد فقراً والأكثر عرضة للمخاطر.

(ج) وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية اقترح ضرورة تركيز مشروع جديد وبصورة صريحة على القرى الإثنية النائية. وحوالي 90 بالمائة من المجموعات المستهدفة في برنامج سوم سون سون جاي هم من المجموعات الإثنية والعديد منهم يعيش في القرى النائية. كذلك فقد تم إدراج معيار محدد لاختيار القرى المستهدفة.

45- **التمايز بين الجنسين.** كانت هناك توصية واحدة تطرقت للتمايز بين الجنسين تحديداً. ففي كينيا، تمت التوصية بضرورة أن يستمر الصندوق في العمل على المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويتطرق مشروع جديد بعنوان مشروع إدارة الموارد الطبيعية لمستجمعات تانا العليا وبصورة محددة لأدوار النساء والفرص المتاحة لهن، وسيتم إيلاء تركيز محدد لجهة استهداف النساء وللأنشطة التي ينخرطن فيها تقليدياً (مثل جمع حطب الوقود وجلب المياه مما ينطوي على استخدام الموارد الطبيعية).

46- وعلى وجه العموم، ركزت توصيات قليلة من الاتفاقات عند نقطة الإنجاز على التمايز بين الجنسين على وجه الخصوص، وبالتالي تمت تغطيتها في تقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التقييم وتدبير الإدارة. إلا أن ذلك سيتغير عندما يتم النظر في تقييم التمايز بين الجنسين في النسخة التالية من هذا التقرير¹². وفي الصندوق أدرجت المعايير ذات الصلة بالتمايز بين الجنسين في عمليات استعراضات الحوافظ طوال دورة المشروعات بما في ذلك التصميم (تعزيز الجودة وضمان الجودة)، والتنفيذ (تقارير وضع المشروعات واستعراضات الحوافظ)، وعند الاستكمال (عملية استعراض إنجاز المشروعات). ويقوم مكتب التقييم المستقل بتقدير هذه المعايير بصورة محددة في التثبت من تقارير إنجاز المشروعات، وفي تقديرات أداء المشروعات التي تجرى حالياً عوضاً عن تقييمات المشروعات.

- 47- **المستفيدون.** تطرقت ست توصيات إلى الحاجة إلى المزيد من مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين. ففي موريتانيا، أنيط بمؤسسة تستند إلى المجتمع المحلي مهمة تقرير الاستثمارات الاجتماعية التي ستم من خلال المشروع. وفي الجمهورية الدومينيكية تضمنت المشروعات الجديدة تقديراً تشخيصياً للمنظمات المجتمعية الاقتصادية. وسيتم استخدام هذه المنظمات أيضاً كنقطة دخول للمشروعات في نطاق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.
- 48- **منظمات الفقراء.** أكدت أربع توصيات تتعلق بهذا الموضوع على تعزيز المنظمات المحلية والمجتمعية. ففي كينيا واستجابة لتقييم البرنامج القطري، سيوصل مشروع نانا العليا عدداً من فوائد المشروع الحاسمة من خلال المنظمات القاعدية المعززة. وتتضمن الاستراتيجية تعزيز المنظمات المجتمعية الرئيسية من خلال زيادة قدرتها على إدارة الموارد الطبيعية بصورة مستدامة.

باء - المجالات التقنية

- 49- **القطاع الخاص والأسواق.** خرجت التقييمات المستعرضة في التقرير الرئيسي هذا بتسع توصيات تركز على القطاع الخاص، وسيتم إدراج التوصيات ذات الصلة بالتقييم المؤسسي بصورة منفصلة في المقطع الفرعي رابعاً-دال أدناه.

(أ) في النيجر، أوصى تقييم البرنامج القطري بضرورة أن يركز المشروع الجديد على الترويج لوصول المجتمعات الريفية الفقيرة إلى الأسواق. ويركز مشروع جديد بعنوان مشروع دعم الأمن الغذائي والتنمية في إقليم مارادي على وصول منظمات المزارعين إلى خمس أسواق ريفية رئيسية في مارادي.

(ب) وفي أوغندا، أوصى التقييم بدعم إضافة القيمة والمكثنة مع تسويق ما بعد الحصاد والتسويق الجماعي. وتدعم المرحلة الثانية التي شرع بها منذ وقت قريب لمشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية الممكنة والاستفادة من قوة الحيوانات على الجر. وفي واقع الأمر، فإن هذا الموضوع هو من بين المواضيع الرئيسية للإرشاد الزراعي ويتضمن تقنيات أخرى موفرة للعمالة، وعصر للزيوت على المستوى الأسرى ومستوى القرية. وأما قضايا ما بعد الحصاد ذات الصلة فهي أيضاً موضوع رئيسي للإرشاد الزراعي. وترتكز منهجية الإرشاد الزراعي على المشاركة الجماعية باستخدام النهج التشاركي للرصد والتقييم وعلى تعبئة مجموعات المزارعين. ويتطرق المشروع للتسويق الجماعي من خلال الترويج لتربيئات التجميع بحجم كبيرة عن طريق بناء قدرة أصحاب الحيازات الصغيرة على المشاركة في مثل هذه الأنشطة.

- 50- **إدارة الموارد الطبيعية.** هنالك خمس توصيات تتعلق بإدارة الموارد الطبيعية. ففي أوغندا أوصى التقييم بإجراء تقدير للأثر البيئي والاجتماعي. ويتم التطرق لهذا الموضوع من خلال إجراء تقدير للأثر الاجتماعي والبيئي في بوفومي والجزر المحيطة بها. ويتم تطوير خطة للإدارة البيئية مع التركيز على الاتصالات.

- 51- **التحليل والدراسات والبحوث.** ركزت ثلاث توصيات على إجراء دراسات لتقرير الإجراءات المستقبلية. ففي رواندا، وحيث أن إدارة الصندوق والحكومة لم تتفقا على التوصية بدراسات محددة، سيجري مشروع جديد بعنوان مشروع تعزيز الدخول الريفية من خلال الصادرات بإجراء دراسات حول تحويل لب حبوب البن والقيام بتحليل للأسواق وسلاسل القيمة للسلع الواعدة، والترويج للمدارس الحقلية للمزارعين.

52- **التمويل الريفي.** هناك ثمان توصيات تتعلق بالتمويل الريفي. ففي الجمهورية الدومينيكية هناك مكون فرعي لزيادة تصميم نظام للتأمين يستند إلى مؤشر الطقس استجابة لتوصية وردت في التقييم بضرورة دعم أدوات التأمين ضد مخاطر الطقس. وهناك عدد من التوصيات ذات الصلة بالتقييم المرحلي لبرنامج الوساطة المالية الريفية في إثيوبيا. ويرد في الإطار 3 عدد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تتطرق إلى هذه التوصيات في برنامج الوساطة المالية الريفية، المرحلة الثانية.

الإطار 3

تعزيز التمويل الريفي في إثيوبيا

خرج التقييم في إثيوبيا بنتيجة مفادها أن كلا من القطاعين الفرعيين لمؤسسة التمويل الصغرى والتعاونيات الريفية للدخار والائتمان يتمتعان بإمكانيات كبيرة، إلا أنهما بحاجة لمتطلبات استراتيجية مختلفة. وبالتالي، فإن المرحلة الثانية من برنامج الوساطة المالية الريفية سوف يعامل كلا من مؤسسات التمويل الصغرى والتعاونيات الريفية للدخار والائتمان على أنهما قطاعين فرعيين منفصلين في السوق المالية الريفية في إثيوبيا. وقد وفر البرنامج ما يلزم لتطوير هذين القطاعين بعد استعراض معمق لمتطلباتهما المحددة.

وبناء على الدروس الرئيسية المستفادة على مدى السنوات العشر الماضية، يتصور البرنامج أن تكون الوفورات الإضافية بحدود 1.1 مليار دولار أمريكي من خلال كل من المنتجات الطوعية والإجبارية. وكشرط للحصول على الدعم الائتماني من البرنامج، يطلب من مؤسسات التمويل الصغرى توسيع انتشارها بين السكان المستبعدين، وتوفير جملة أوسع من المنتجات، وزيادة مدخرات الزبائن.

كذلك ستجري المرحلة الثانية من برنامج الوساطة المالية الريفية تعزيزاً مؤسسياً كبيراً. حيث سيتم تشكيل منظمة رئيسية تحت هذا البرنامج. وقد تم بالفعل تطوير رؤية هذه المنظمة ومهمتها وإطارها القانوني وملكيته ومهامها ووظائفها وتسييرها وهيكلها التنظيمي وسلطة الموارد المحتملة.

أما على المستوى المؤسسي فقد تم توفير ما يلزم لتحسين تنظيم التعاونيات الريفية للدخار والائتمان والإشراف عليها. ويتوقع أن تكون المخرجات الرئيسية على هذه الجبهة إنشاء دائرة مستقلة للتعاونيات المالية الريفية (على المستوى الوطني والإقليمي وعلى مستوى كل من المنطقة والمقاطعة). إضافة إلى ذلك سيتم تطوير رموز قانونية منفصلة للتعاونيات المالية الريفية وأطر ناظمة لها، بالإضافة إلى دلائل الإشراف ونظم معلومات الإدارة الفعالة.

53- **البنى الأساسية.** هناك توصيتان تتعلقان بالبنى الأساسية. إذ أوكل برنامج لآو بالمسؤولية عن صيانة البنى الأساسية الريفية إلى المجتمعات المحلية. وأنشأ مجموعات قروية لإدارة الطرقات في خمسين قرية تضطلع بالمسؤولية عن الصيانات الروتينية للطرقات. كذلك سيدرب البرنامج القرويين على صيانة مخططات مياه الشرب والإشراف على تمويل صيانة المخططات وإصلاحها، وبصورة مشابهة ولأغراض الري، سيتم تطوير جملة من القواعد والأنظمة الداخلية للتشغيل والصيانة خاصة برابطات مستخدمي المياه.

54- **التدريب وبناء القدرات.** هناك خمس توصيات تتعلق بالتدريب وبناء القدرات. وتتعلق هذه التوصيات بتوسيع قدرات وأدوار منظمات وتعاونيات المنتجين وتعزيز القدرات الحكومية وقدرات المشروعات.

(أ) في النيجر أوصى التقييم بتوفير المساعدة التقنية الكافية لفرق المشروعات، وبخاصة في المجالات التي قد لا تتاح فيها هذه القدرات محلياً. واستجابة لذلك، تم توفير المساعدة التقنية الدولية بشأن الرصد والتقييم والمظاهر القانونية والإدارة المالية لفرق المشروعات. وتم إجراء هذه العملية خلال عام 2011-2012 لجميع المشروعات الجارية والمشروعات قيد التصميم.

(ب) وفي رواندا، وفي السعي للترويج للاستدامة المؤسسية، يتوقع توفير الدعم لأغراض بناء قدرات الاتحادات والرابطات استجابة للطلب الوارد من التعاونيات للحصول على هذه الخدمات. وفي أثناء تنفيذ مشروع

تعزيز الدخول الريفية من خلال الصادرات، ستعدو التعاونيات والهيكل الرئيسية لها من بين أصحاب المصلحة المركزيين لتنمية الإنتاج وتسويقه وتوفير خدمات الدعم والمشاركة في تسيير سلاسل القيمة. وتوجه استراتيجية المشروع وبرنامج أنشطته نحو: (1) ضمان أن تغدو التعاونيات مع نهاية المشروع، أطرافاً لاعبة مهنية في سلاسل القيمة ذات الصلة؛ (2) رصد حصول أعضائها على عائد عادل من القيمة المضافة لسلاسل القيمة.

جيم - إدارة المشروعات

55- تصميم وصياغة المشروعات. تتعلق خمس عشرة توصية، أي حوالي 9 بالمائة، بتصميم المشروعات وما يتعلق بها بعمليات.

(أ) ففي النيجر، اقترح وجوب أن تسعى المشروعات التي يمولها الصندوق إلى البساطة في الأهداف والأنشطة. وقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية التي يستحقها، وتم تبسيط الأطر القانونية للمشروعات خلال بعثات التصميم والإشراف، وعلى وجه الخصوص تم تبسيط جميع الأطر المنطقية للمشروعات على مدى الفترة 2011-2012. إضافة إلى ذلك واستجابة لتوصيات التقييم، طورت المشروعات التي يمولها الصندوق تدخلات تنسم بقدر كاف من المرونة. واستجابت المشروعات بصورة ملائمة لأزماتي المراعي وأزمة الأغذية في الفترة 2009-2010 و 2011-2012.

(ب) في رواندا اقترح بأن تركز المرحلة الثانية من مشروع تعزيز الدخول الريفية من خلال الصادرات على توسيع قدرات تجهيز البن. وفي متابعة مشروع تعزيز الدخول الريفية من خلال الصادرات يضع نهج سلاسل القيمة تركيزاً على تجهيز وتسويق محاصيل التصدير، وبخاصة البن. ويهدف مكون تنمية البن في هذا المشروع إلى ضمان عائدات أفضل لصالح مزارعي البن من خلال تسويق حجوم أكبر والحصول على أسعار أفضل مقابل تحسين الجودة. وبما يتماشى مع الاستراتيجية الوطنية للبن، سيدعم المشروع زيادة إنتاج البن المغسول، ومن التصنيف العالي من خلال جعل محطات غسيل البن الموجودة حالياً أكثر ربحية وزيادة عدد محطات الغسيل الصغيرة، جيدة الإدارة وغير الضارة بالبيئة، وتعزيز تقنيات التجهيز لتحسين غسيل البن وتذوق طعمه وطحنه وعرضه من خلال التدريب/بناء القدرات وتطوير المعايير والقواعد الناظمة. وسوف يدعم المشروع محطات غسيل حبوب البن التي تمتلكها التعاونيات حالياً، كما سيدعم إنشاء وتشغيل حوالي 50 محطة جديدة صغيرة لغسيل حبات البن.

(ج) واستجابة للتقييم، يقع البرنامج القطري للجمهورية الدومينيكية حالياً تحت مسؤولية وزارة الزراعة بحيث يتم ضمان قاعدة سياساتية ومؤسسية له متخصصة في التنمية الريفية. إلا أن وزارة التخطيط والاقتصاد، وهي المؤسسة المسؤولة عن الاستراتيجية الوطنية للتنمية للفترة 2010-2030 تشارك في اللجنة التوجيهية للمشروعات التي يمولها الصندوق.

56- إدارة المشروعات ومباشرتها. هناك أربع توصيات تركز على إدارة المشروعات.

(أ) في الجمهورية الدومينيكية تم اقتراح أداء المهام الاستراتيجية من قبل الهيئات التي تتمتع بالخبرة والقدرة الملائمتين. ويتم حالياً إدارة كل من المشروعين اللذين يمولهما الصندوق من قبل لجنة إدارة مشتركة بين الصندوق ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية. وقد أثبتت هذه الخطوة كونها ناجحة جداً في تنفيذ مشروع

سابق لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية. وتم إضفاء الطابع المؤسسي على هذه الوحدة من قبل الوزارة كي تغدو وحدة تنفيذ جميع المشروعات التي يمولها الصندوق ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، تحت مسؤولية وزارة الزراعة.

(ب) وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، اعتبر التقييم أن المسؤولية الأساسية على إدارة وتنسيق المشروعات يجب أن تضطلع بها المكاتب في المقاطعات والمحافظات. وبالفعل فإن برنامج سوم سون سون جاي الجديد يتطرق لهذا الشاغل من خلال التنفيذ الذي يتسم باللامركزية على أدنى مستوى، وهو مستوى الـ *kum-ban* وفي الوقت نفسه فإنه ينطوي على دور إشرافي وتنسيقي على المستوى الوطني.

57- **الحضور القطري.** تتعلق عشر توصيات بالحضور القطري، وفي جميع الحالات فقد بذلت الإدارة كل جهد ممكن لزيادة تعزيز المكاتب القطرية.

(أ) في الهند لاحظ التقييم الحاجة إلى تعزيز المكتب القطري للصندوق، بما في ذلك نذب مدير البرنامج القطري إلى نيودلهي وتعيين منسق بدوام كامل. وقد تم تعزيز هذا المكتب القطري من خلال تعيين منسق قطري رفيع المستوى في سبتمبر/أيلول 2011. ثم وافق الصندوق على نذب مدير البرنامج القطري بنهاية عام 2015.

(ب) وفي كينيا، اقترح تحسين صياغة الهيكلية التنظيمية للمكتب الإقليمي في نيروبي بما في ذلك علاقته بالمقر وبالبرامج القطرية وبضرورة أن يكون مقرا للخبرة التقنية. وتعززت هذه التعديلات بصورة أكبر في أعقاب زيارة المدير الجديد لشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية ومستشار من شعبة الموارد البشرية إلى نيروبي في أبريل/نيسان 2012. ومنذ يونيو/حزيران 2012 تمت إضافة الموظفين التاليين إلى المكتب الإقليمي، وهم: موظف للبرنامج القطري؛ وموظف من شعبة البيئة وتغير المناخ؛ وموظف مالي آخر. ويتم حاليا تعيين موظف مالي إقليمي.

58- وقد أكدت التقييمات على الدوام مصداقية الحضور القطري، مشيرة إلى أن المكاتب القطرية قد أسهمت في تحسين أداء تجهيز البرامج القطرية ودعم التنفيذ وبناء الشراكات وحوار السياسات والابتكار وإدارة المعرفة. علاوة على ذلك، تسهم المكاتب القطرية أيضا في تحديد للمشاكل في الوقت المناسب وتحسن من تدفق الاتصالات/المعلومات بين المشروعات والشركاء.¹³

59- **قياس النتائج والرصد والتقييم.** هنالك توصية واحدة فقط تتعلق بالرصد والتقييم. وقد اقترحت هذه التوصية ضرورة قيام مكتب التقييم المستقل بتحري الفرص لدعم جهود هيئة التخطيط في الهند لإنشاء مكتب تقييم مستقل. وقد عقد مكتب التقييم المستقل في الصندوق عدة مناقشات مع هيئة التخطيط ووزارة المالية. وفي واقع الأمر وفي بداية عام 2011 أنشأت الحكومة الهندية مكتبا مستقلا للتقييم وما زالت المناقشات جارية عن كيف يمكن لمكتب التقييم المستقل في الصندوق أن يدعم أنشطة وقدرات هذا المكتب في المستقبل.

60- **الموارد البشرية.** هنالك أربع توصيات تتعلق بقضايا الموارد البشرية.

(أ) في الهند، يتمتع جميع الموظفين القطريين بعقود مع الصندوق. وقد مكنت هذه العملية من إدماج موظفي المكتب القطري بصورة أفضل في القوة العاملة في الصندوق.

¹³ EB 2011/ 102/ R.10/ Rev.2، الفقرة 30.

(ب) وعلى المستوى المؤسسي لم يكن بالإمكان إجراء دراسة جدوى لتقدير الموارد البشرية والبنية التنظيمية مما أوصى به التقييم المستقل المتعلق بالقطاع الخاص، لأنها لم تحظ بدعم من المجلس التنفيذي. إلا أن هنالك مبادرات أخرى عززت بصورة فعالة من قدرة الموظفين على إدارة تنمية القطاع الخاص، وهي تتضمن تعيين مستشار تقني رفيع المستوى حول تطوير وتنمية القطاع الخاص، والشروع بتعيين مستشار تقني حول تنمية المشروعات والأسواق الريفية، وتعزيز إدارة المعرفة من خلال حلقات العمل.

61- **الإشراف.** ركزت خمس توصيات على قضايا ذات صلة بالإشراف. ففي النيجر، وفي أعقاب اقتراح بإيصال المساعدة التقنية من خلال الوكالات الدولية، يتم حالياً توفير المساعدة التقنية المنتظمة للمشروعات. كذلك فقد اقترح تقييم البرنامج القطري دعم إمكانية تعزيز الإشراف ودعم التنفيذ بصورة أكبر من خلال مشاركة الحكومة والشركاء الآخرين. واستجابة لذلك يتم إجراء بعثات الإشراف حالياً بصورة مشتركة من قبل الصندوق والحكومة والبنك الدولي وبرنامج الأغذية العالمي وشركاء آخرين.

62- وعلى المستوى المؤسسي، غدا أكثر من 90 بالمائة من الحافطة يخضع للإشراف المباشر بدءاً من عام 2012. وقد أدى ذلك إلى فوائد لجهة التعلم وتعزيز دعم التنفيذ وتحسين المتابعة وزيادة الزخم في تقدير وتصنيف المشروعات. وقد كانت هنالك جهود ملموسة أيضاً لتعزيز قدرات الموظفين، وبنهاية عام 2011، كان جميع موظفي ومدراء دائرة إدارة البرامج تقريباً قد حضروا برنامجاً تدريبياً عن الإشراف المباشر ودعم التنفيذ. وبلا حظ بصورة متزايدة حضور موظفي المكاتب القطرية لدورات تدريبية على الإشراف، مما يتم إجراؤه في روما.

دال - الأنشطة غير الإقراضية

63- **إرساء الشراكات.** هنالك 26 توصية حول إرساء الشراكات والإبقاء عليها. وفي السنوات الأخيرة تم تعزيز الشراكات على المستوى القطري نتيجة للإشراف المباشر والحضور القطري.

(أ) في إثيوبيا، اقترح التقييم البناء على خبرة مؤسسة تتمتع بسجل ممتاز في تنمية نظم التعاونيات الائتمانية. واستجابة لذلك، ولردم الفجوة في القدرات المؤسسية التي تعاني منها التعاونيات الريفية للادخار والائتمان واتحادات التعاونيات الريفية للادخار والائتمان والميسرين والمنظمين والمشرفين، تم تخصيص الموارد الكافية بموجب المرحلة الثانية من برنامج الوساطة المالية الريفية لأغراض بناء القدرات المؤسسية. ويتضمن ذلك الشروع بترتيبات التوأمة وبناء الشراكات الاستراتيجية مع الشبكات الدولية للتعاونيات المالية مثل المجلس العالمي للاتحادات الائتمانية، و Rabobank اللذين يتمتعان بخبرة معتبرة في توفير خدمات إضافة القيمة للبرامج المماثلة.

(ب) وهنالك عدد من الشراكات التي تم إرساؤها في الهند، بما في ذلك مع الحكومات على المستوى المركزي ومستوى الولاية ومع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات البحثية. وترد التفاصيل في الإطار 4 أدناه.

الإطار 4

إرساء الشراكات والملكية القطرية في الهند

اقترح تقييم البرنامج القطري في الهند إرساء الشراكات مع المؤسسات الوطنية ومع القطاع الخاص.

ويتضمن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد تأكيداً على القطاع الخاص: (1) هنالك هدف استراتيجي محدد مخصص للوصول إلى الخدمات المالية وسلاسل القيمة؛ (2) سيتم تحديد فرص الابتكار في مجالات سلاسل القيمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (3) الإجراءات جارية لإرساء شراكة القطاع الخاص مع حساب أمانة Ratan Tata.

وهناك تركيز على الترويج للروابط بين مشروعات الاستثمارات الجارية الممولة بالقروض، والمنح المقدمة لأغراض البحوث. وقد عقد المكتب القطري للصندوق اجتماعاً تشاورياً سنوياً مع جميع الشركاء الرئيسيين في المنحة في الهند بتاريخ مارس/آذار 2012. وشمل المشاركون كلا من: منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والمركز العالمي للحراثة الزراعية والمعهد الدولي لبحوث الثروة الحيوانية والمنظمة الدولية للتنوع البيولوجي وجملة من المؤسسات البحثية الأخرى. وقد تم الاتفاق على عقد مثل هذه المشاورات بصورة منتظمة.

تم إرساء شراكات مع منظمات غير حكومية على المستوى القاعدي. وهي الآن شريكة رئيسية في التنفيذ في مشروعين جديدين يمولهما الصندوق في دورة 2010-2012 من نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

وللترويج للملكية القطرية، هنالك خطة عمل لإدماج جميع المشروعات الجارية مع البعثة الوطنية لسبل العيش الريفية بعد الاجتماع رفيع المستوى الذي عقد بين الصندوق ووزارة التنمية الريفية.

كذلك فقد أوصى تقييم البرنامج القطري بأن يتم إشراك الحكومات في الولايات منذ بداية عملية التصميم للترويج للملكية. واستجابة لذلك فقد نجم المشروعان الجديان عن مذكرات مفاهيمية وطلبات من حكومات الولايات (كما شاركت حكومات الولايات في جميع البعثات).

64- حوار السياسات. هنالك ثلاث توصيات تتعلق بحوار السياسات.

(أ) في إثيوبيا، لاحظ التقييم أنه وعلى المدى الطويل، فإن موضوع قيام المصارف التجارية بإقراض مؤسسات التمويل الصغرى أمر حاسم لاستمرارية نمو وتوسع هذا القطاع. وبناء عليه، فقد وفرت الآلية التوجيهية للمرحلة الثانية من برنامج الوساطة المالية الريفية الفرصة لانخراط الصندوق بصورة كبيرة في حوار السياسات المستند إلى الدلائل. وسينطوي ذلك على عملية تشاورية تركز على مخططات الضمانات الابتكارية لتعزيز إقراض المصارف التجارية لمؤسسات التمويل الصغرى وللتعاونيات الريفية للدخار والائتمان.

(ب) وفي كينيا، أشار التقييم إلى أن بإمكان الصندوق دعم الحكومة في تطوير سياسات جديدة (وصقل السياسات القائمة) لأغراض تنمية الثروة الحيوانية، وبخاصة في المناطق القاحلة وشبه القاحلة. وتوفر صياغة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نقطة دخول في الانخراط السياساتي هذا، وعلى وجه التحديد وبموجب برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، سوف يدعم الصندوق صياغة السياسات المتعلقة بصناعة الألبان والأعلاف والأسمدة ومحاصيل البسنتة. كذلك فإنه سيشارك بصورة نشطة في حوار السياسات مع الحكومة وغيرها من الجهات المانحة، وبخاصة فيما يتعلق بالمناطق القاحلة وشبه القاحلة.

65- إدارة المعرفة. تركز خمس توصيات على الدور المتنامي لإدارة المعرفة لأغراض توفير الدعم الاستراتيجي والمشورة.

(أ) في أوغندا، تم استيعاب الدروس المستفادة من منتدى القطاع الفرعي للبذور الزيتية في تصميم المشروع حيث سيتم تعيين منسقين مركزيين لضمان التنسيق على المستوى الإقليمي بتعاون وثيق مع هذا المنتدى. واستجابة لتوصية صادرة عن التقييم، سوف يوفر الصندوق منحة لمنظمة التنمية الهولندية للتنمية لتوفير المزيد من الدعم لهذا المنتدى. وسوف تدعم هذه المبادرة أطر إدارة المعرفة شبه القطاعية والمؤسسية الضرورية للترويج للتنمية المستدامة للقطاع الفرعي للزيوت النباتية في أوغندا.

(ب) بناء على توصيات التقييم، استفاد تصميم المرحلة الثانية من مشروع الحد من الفقر في جنوب أفنتوت وكاراكورو في موريتانيا من عملية إدارة المعرفة النشطة، وتم استخدام جميع الدراسات السابقة التي أجريت في سياق المرحلة الأولى من هذا المشروع مع الدراسات ذات الصلة بالمشروعات الأخرى التي يمولها الصندوق أو غيره من الجهات المانحة ليستتير بها تصميم المرحلة الثانية. وعلى سبيل المثال، فقد أخذت وثيقة التصميم بعين الحسبان التحليل المسهب الذي أجري بموجب عمليات تصميم أخرى لفرص تنمية الثروة الحيوانية في موريتانيا.

هاء - الموضوعات الشاملة

66- الاستدامة. من بين التقييمات العشرة المستعرضة عام 2012، تطرقت أربع توصيات منها للقضايا ذات الصلة بالاستدامة.

(أ) في أوغندا، وبعد التقييم، أولت المرحلة الثانية من مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية المزيد من الاهتمام لضمان حصول حساب أمانة كالانغالا لمزارعي نخيل الزيت على الاستدامة المالية طويلة الأجل بحلول عام 2016. وقد تم عقد اجتماعي أعمال رئيسيين مع موظفي وإدارة حساب الأمانة هذا، ووحدة إدارة المشروع ومستشارين خارجيين. وتم إعداد خطة عمل وجدول زمني للاستدامة الذاتية لحساب أمانة كالانغالا لمزارعي نخيل الزيت، وهو حاليا بصدد الإعداد لأول مراجعة تمهيدية له في النصف الثاني من عام 2012. إضافة إلى ذلك، تم إعداد مسودات الكتيبات الخاصة بالتمويل والائتمان والموارد البشرية. وسوف يستخدمها حساب الأمانة على سبيل التجربة لمدة عام واحد قبل استكمالها.

(ب) وفي رواندا، ركز مشروع تعزيز الدخل الريفية من خلال الصادرات على الاستدامة المؤسسية. وتوضح خصائص المشروع التالية الجهود الرامية إلى الترويج للاستدامة المؤسسية: (1) إيكال المسؤولية عن تنفيذ المشروع إلى وحدة تنفيذ المشروع الموجودة والمجلس الوطني للصادرات الزراعية وتجنب الحاجة إلى خلق وحدة منفصلة لتنسيق المشروع؛ (2) توفير المشروع لكل من بناء القدرات التقنية والإدارية وبعض الموارد المالية للتعاونيات؛ (3) تيسير المشروع لتطوير خدمات الدعم المستدامة.

67- الابتكار. هنالك سبع توصيات تتعلق بالابتكار هذه السنة.

(أ) في موريتانيا تم تطوير بحوث تركز إلى العمل، وبخاصة لتحري مجالات الابتكارات. وتتفد مجموعة بحوث التنمية الريفية المكونين الخاصين بالبحوث المستندة إلى العمل. وهذه المجموعة هي مؤسسة بحثية شريكة مدعومة بمنحتين من الصندوق. وترتكز البحوث على إدخال واختبار الأصناف المحسنة وعلى سبل تربية الدواجن وإنتاج الخضروات. وسيقوم كلا المشروعين اللذان يمولهما الصندوق وهما برنامج

تنمية سلاسل القيمة لأغراض الحد من الفقر والمرحلة الثانية من مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو بتأصيل النتائج التي تنتج عن مجموعة بحوث التنمية الريفية في عمليتهما.

(ب) يتم اختبار ابتكار في الجمهورية الدومينيكية يرمي إلى تعزيز العلاقات الاقتصادية بين المناطق الريفية والسياحية (وبخاصة الساحلية). ومن بين الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية زيادة الرأسمال البشري والاجتماعي للمجتمعات الريفية وتطوير فرص العمالة والمشروعات الصغيرة لصالح الشباب والشابات في أكثر القطاعات ديناميكية (حيث السياحة هي القطاع السائد).

68- **التكرار وتوسيع النطاق.** ركزت ثلاث توصيات على التكرار وتوسيع النطاق. وفي الصندوق يتم تعريف توسيع النطاق على أنه "توسيع وتكرار وموامة واستدامة السياسات والمشروعات أو البرامج الناجحة في المجال الجغرافي ومع مرور الوقت وذلك للوصول إلى أكبر عدد ممكن من فقراء الريف".¹⁴ وبالتالي يتم النظر إلى ذلك الأمر على أنه حاسم لمهمة الصندوق لزيادة الأثر المتحقق في الحافظة بمجملها على مدى فترة تجديد الموارد التالية. وعلى المستوى المؤسسي يقع جدول أعمال توسيع النطاق في مركز الحوار الدائر حول تطور الصندوق على المدى المتوسط، وكذلك يتم استخدام المبادئ التوجيهية لتوسيع النطاق كجزء لا يتجزأ من صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة.

69- اقترح التقييم وجوب أن يتمتع هذا التقرير عن تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بتركيز واضح على الشراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية للترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها. واستجابة لذلك، وبموجب برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد في النيجر، سوف يرسي الصندوق شراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية وغيرها من الشركاء بهدف تحديد الحلول المحلية التي يمكن توسيع نطاقها.

70- **برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.** وهي من مجالات التركيز الرئيسية التي غطتها التقييمات المشمولة في استعراض هذه السنة إذ تطرقت ثلاث عشرة توصية، أي 8 بالمائة من إجمالي التوصيات، لصياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والاستراتيجيات أو مجالات الأولوية.

(أ) في الهند، وكما تم اقتراحه، سوف يتضمن البرنامج الجديد للفرص الاستراتيجية القطرية تركيزاً مخصوصاً على زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة مع إيلاء اهتمام خاص للمناطق البعلية. علاوة على ذلك، وإذا أخذنا بعين الاعتبار نجاح الصندوق في مناطق النزاع (كما سلت التقييم الضوء عليه) سيتم الإبقاء على التركيز على مثل هذه المناطق.

(ب) وبما يتماشى مع الاقتراحات الواردة في تقييم البرنامج القطري، سوف يركز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لكينيا على ملامح الفقر الخاصة بفقراء الريف، وسيجري تحليلاً مؤسسياً يحدد الفرص المناسبة لإرساء الشراكات. كذلك فإنه سوف يحدد جملة أضيق من القطاعات الفرعية لتنمية سلاسل القيم الخاصة بالسلع، وذلك مرة أخرى استجابة للاقتراحات الواردة في تقييم البرنامج القطري.

(ج) وفي النيجر، يستند برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد على عملية تشاركية عريضة تتسم بمدخلات من الحكومة ومن الشركاء الماليين والتقنيين العاملين في هذا الإقليم. إضافة إلى ذلك، تم الأخذ بعين الاعتبار بالمعوقات والخبرات المحلية من المشروعات السابقة في إعداد برنامج الفرص

¹⁴ المبادئ التوجيهية لتوسيع النطاق، كتاب مصدر برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

الاستراتيجية القطرية وفي التفاعل مع الشركاء، بما في ذلك الحكومات الوطنية والحكومات على مستوى المحافظة.

71- الاستراتيجية. تطرقت ست عشرة توصية، 10 بالمائة من إجمالي التوصيات، إلى القضايا الاستراتيجية على مستوى المشروع أو الحكومة. ويتضمن ذلك نمطيا التنسيق والتخطيط لأنشطة المشروعات أو البرامج. فعلى سبيل المثال وفي الجمهورية الدمينيكية يتم تقديم الخدمات التقنية والمالية من الباطن، كذلك يتم توفير الخدمات التقنية من قبل جملة واسعة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك اتحادات المزارعين والمنظمات غير الحكومية المحلية والقطاع الخاص. إضافة إلى ذلك، تم التفاوض على ترتيبات شراكة مع مؤسستين ماليتين التزمنا بالمشاركة في تمويل خطط الأعمال المجزية التي يقدمها المزارعون المنظمون.

رابعا - استعراض موجز للتوصيات التي خرجت بها التقييمات المستعرضة خلال الفترة 2009-2012

72- كما هي الحال بالنسبة لجميع تقارير رئيس الصندوق حول وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة السابقة، يتضمن تقرير رئيس الصندوق هذا استعراضا لمدى الامتثال لتوصيات التقييم على مدى السنوات الأربع الماضية. ويغطي هذا الاستعراض 32 تقييما تم اختبارها في الفترة من 2009 إلى 2012 (انظر الملحق الثالث للوصول إلى قائمة كاملة). ويسمح ذلك للتقرير بتوفير منظور على المدى الأطول وتعزيز حلقة التعلم. كذلك فقد زادت البيانات المجمعة على مدى فترة السنوات الأربع الماضية من العينة وسمحت بالمزيد من القياس الرامي إلى التثبت الإحصائي من التوجهات لجهة وضع التنفيذ. ويمكن تفسير النتائج المعروضة في هذه الحالة بقدر أكبر من الثقة.

73- تعرض أنواع التقييمات المدرجة في هذا القسم في الجدول 6 أدناه، ومعظم التقييمات كانت على مستوى المشروعات (حيث شكلت تقييمات الإنجاز 34 بالمائة، والتقييمات المرحلية 25 بالمائة). وهناك 31 بالمائة أخرى من التقييمات على المستوى القطري. وتشمل التقييمات المؤسسية التي أجريت التقييم المؤسسي للقطاع الخاص، والتقييم المؤسسي للابتكارات، والتقييم المشترك لسياسات وعمليات الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا الذي أجراه مصرف التنمية الأفريقي والصندوق.

الجدول 6

أنواع التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة في الفترة من 2009 إلى 2012

المجموع (بالنسبة المئوية)	المجموع (بالأعداد)	2012	2011	2010	2009	أنشطة التقييم
25	8	4		3	1	تقييمات مرحلية
34	11	2	3	3	3	تقييمات إنجاز

31	10	3	2	4	1	تقييمات البرامج القطرية
9	3	1	2			التقييمات المؤسسية
100	32	10	7	10	5	المجموع

ألف - وضع التنفيذ حسب الوكالة المنفذة

74- يعرض الجدول 7 أدناه مدى التنفيذ مصنفًا حسب نمط الوكالة المنفذة (المستوى) على مدى السنوات الأربع الماضية. وكما يمكن رؤيته من خلال هذا الجدول، وعلى المستوى المؤسسي للصندوق، فقد تمت متابعة 35 توصية بصورة كاملة، ويمثل ذلك 67 بالمائة من جميع التوصيات التي وجهت إلى الصندوق على المستوى المؤسسي. في حين يعرض الصفين الأخيرين من هذا الجدول إجمالي عدد التوصيات حسب وضع التنفيذ وحصلتها المقابلة (النسبة المئوية) في العينة بأكملها.

الجدول 7

وضع تنفيذ التوصيات حسب المستوى، استعراضات تقارير رئيس الصندوق من 2009 إلى 2012

المستوى	متابعة كاملة		لم يحن وقتها		جار		جزئي		معلق		غير منطبق		المجموع	
	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%
الصندوق	35	67	1	2	10	19	3	6	3	6	3	6	52	9
الإقليمي	3	43	4	57									7	1
القطري	278	74	6	2	17	65	11	3	2	1	15	4	377	68
الحكومي	33	67	6	12	6	12	6	12	2	4	2	4	49	9
المشروعات	37	56	9	14	6	9	10	15			4	6	66	12
المجموع (بالأعداد)	386	15	82	37	7	24	551	100						
المجموع (بالنسبة المئوية)	70	3	15	7	1	4	100							

75- على مدى السنوات الأربع الماضية، تمت متابعة 70 بالمائة من التوصيات التي وجهها مكتب التقييم المستقل إلى إدارة الصندوق والحكومات بصورة كاملة. وكانت معدلات الاستجابة على المستوى المؤسسي للصندوق وعلى المستوى القطري وعلى مستوى الحكومات متينة، حيث تم الامتثال بصورة كاملة لما لا يقل عن 65 بالمائة من التوصيات على المستويات المقابلة. ويتلقى المستوى القطري بصورة منتظمة الحجم الأكبر من التوصيات لأن الصندوق، بالشراكة مع الحكومات، مسؤول عن معظم التحسينات ذات الصلة بالمشروعات والبرامج على هذا المستوى. كذلك فإن الأداء في أوجه على المستوى القطري، حيث تم تنفيذ 74 بالمائة من التوصيات بصورة كاملة.

- 76- وعلى مستوى المشروعات، كان معدل المتابعة الكاملة أقل بقليل، إذ تراوح بحدود 56 بالمائة. إلا أنه وفي حال استثناء حصة التوصيات التي لم يحن وقتها، فإن هذه النسبة ترتفع لتصل إلى 65 بالمائة. وهنالك القليل من التوصيات على المستوى الإقليمي (سبع توصيات فقط في مجمل العينة، منها ثلاث تم تنفيذها بالكامل وأربع جار تنفيذها).
- 77- وعلى المدى الأطول، كانت الاستجابة للتقييمات تتحسن باستمرار، إذ ارتفعت معدلات المتابعة الكاملة على المدى الأطول في السنوات الأربع الماضية من 52 بالمائة عام 2009 إلى 61 بالمائة عام 2010، و64 بالمائة عام 2011، و70 بالمائة عام 2012.
- 78- كذلك فإن عدد التوصيات المعلقة كان منخفضا بصورة متسقة. وفي السنوات الأربع الماضية كانت الحصة المقابلة من التوصيات المعلقة بحدود 3 بالمائة أو أقل.
- 79- وبالتالي كان الأداء فيما يتعلق بالاستجابة للتقييمات متينا. وبقيت معدلات الاستجابة عالية، وهي تتحسن باستمرار. ويتم تعزيز النتائج والتوجهات السنوية بصورة أكبر من خلال التوجهات على مدى أربع سنوات التي تعني ضمنا أن النتائج في مجمل العينة السنوية الأصغر تنعكس أيضا في العينة الأكبر لمدة أربع سنوات مما يمثل صورة متسقة من الامتثال المتزايد.
- 80- وبالإضافة إلى إجمالي الأداء، هنالك ثلاث قضايا تحليلية ستناقش أدناه، وقد أثرت في استعراضات تقارير رئيس الصندوق الأخيرة، أو أنها هامة في هذه المرحلة: وهي أداء الحكومات والتوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة وإرساء الشراكات مع القطاع الخاص.

باء - أداء الحكومات

- 81- كما تمت الإشارة إليه خلال الدورة الأخيرة للجنة التقييم¹⁵، شهد أداء السلطات الحكومية على المدى الطويل تحسنا مستمرا. وستوفر الفقرات التالية وصفا موجزا وأمثلة عن بعض الإجراءات المتخذة نحو تحقيق هذا التحسن.
- 82- بالنسبة لفترات الأربع سنوات المقابلة التي غطتها استعراضات تقارير رئيس الصندوق، ازداد معدل المتابعة الكاملة بصورة متسقة. وفي فترة استعراض الأربع سنوات في عام 2009، كان معدل المتابعة الكاملة 46 بالمائة، في حين ارتفعت المعدلات المقابلة عام 2010 و2011 و2012 إلى 51 و61 و67 بالمائة على التوالي. وفي تحليلات السنوات الأربع ذاتها كانت حصة التوصيات المعلقة تنخفض باستمرار من 16 بالمائة عام 2009 إلى 6 و5 و4 في الفترة 2010-2012.
- 83- ومع أن الامتثال (أو عدم الامتثال) لأية توصيات قد ينجم عن أسباب محددة، إلا أن التوجه العام العريض يوحي ضمنا بأن المشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق تشهد إحساسا متزايدا بالملكية القطرية. إذ ازداد انخراط الحكومات، سواء على المستوى المركزي أو مستوى المحافظات (أو الولايات) في تصميم المشروعات وإدارتها والإشراف عليها. كذلك فقد تحسنت الملكية القطرية من خلال إجراءات تعزيز أخرى: الإشراف المباشر ودعم التنفيذ المعزز على مدى السنوات القليلة الأخيرة (حيث تم إضفاء الطابع المؤسسي

¹⁵ محاضر جلسات الدورة الثامنة والستين للجنة التقييم (EC 2011/ 69/ W.P.2/ Rev.1).

عليها بصورة وثيقة لتغطي معظم الحافظة تقريبا منذ عام 2010)، والحضور القطري المتزايد للصندوق الذي يعزز ظهور الصندوق وانخراطه على المستوى القطري.

84- هنالك أمثلة متعددة عن الملكية القطرية المعززة مما يمكن إيرادها. ففي الهند على سبيل المثال، انبثق المشروعات الجديدة نتيجة لطلبات تقدمت بها الحكومات في الولايات ومذكرات مفاهيمية. كذلك فإنهما ينفذان من قبل الإدارات الحكومية على مستوى الولاية ويتواءمان مع البرامج الإنمائية للحكومة الوطنية. وفي النيجر، يشارك الصندوق في برنامج مشترك يقوم بوظيفة آلية التنسيق بين وكالات الأمم المتحدة والحكومة. كذلك فإن العمليات التي يمولها الصندوق مدمجة بشكل كامل مع برنامج الحكومة للإنتاج الغذائي والأمن الغذائي. وفي بلير، واستجابة للتقييم القطري (عام 2009)، تشارك الحكومة بشكل مسهب في لجنة الإشراف على برنامج التمويل الريفي وهي شريكة في ملكية البرنامج الذي ينفذه القطاع الخاص من خلال الاتحادات الائتمانية. وبالإجمال تشارك الحكومات بصورة أكثر كثافة في المراحل المختلفة من دورة البرامج والمشروعات في جميع الحافظة مما يمكن من المتابعة الأمتن لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز ذات الصلة.

جيم - التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة

85- تم التطرق لمسألة التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة في التعليقات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في الصندوق في النسخ السابقة من تقارير رئيس الصندوق حول وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة¹⁶. واستجابة لذلك، وفي السنتين الأخيرتين، تم إسقاط أي تصميم لمشروع أو لبرنامج قطري لم يتبعه إعداد تصميم كبير (أو في حالة تقييمات إنجاز المشروعات أو التقييمات المؤسسية، لم يتم تجهيز برنامج قطري أو سياسة) من استعراض تقرير رئيس الصندوق وإدراجه في السنة التالية. ويضمن هذا الإجراء إبقاء عدد التوصيات التي لم يحن وقتها بعد في حدودها الدنيا بحيث تكون جميع المشروعات والبرامج ذات الصلة قد شهدت الشروع ببعض التصميم أو التجهيز.

86- ونشأت جميع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد الواردة في الجدول 7 والتي تمت تغطيتها في السنوات الأربع الأخيرة من التقييم المرحلي لبوركينا فاسو (تقرير رئيس الصندوق لعام 2009). وقد نجم عن هذا التقييم المرحلي 15 توصية تم تصنيفها على أنها لم يحن وقتها بعد باعتبار أن عددا منها يتعلق بالمرحلة التالية من المشروع التي لم يكن تصميمها قد جرى في وقت الاستعراض¹⁷. وفي واقع الأمر، وفي النسخ الثلاث الأخيرة من تقارير رئيس الصندوق (2010-2012)، لم تكن هناك أي توصية مصنفة على أنه لم يحن وقتها بعد. وفي السنوات الثلاث الأخيرة، سمحت عملية إعداد تقرير رئيس الصندوق للمشروعات

¹⁶ مثل تعليقات مكتب التقييم المستقل الواردة في الملحق الأول من تقرير رئيس الصندوق وضع تنفيذ التوصيات وتدابير الإدارة لعام 2011: EB 2011/ 103/ R.7.

¹⁷ بالإضافة إلى ذلك وفي عام 2010، نجم عن التقييم المرحلي لمشروع الأمن الغذائي في المرتفعات في كوريا الشمالية عددا كبيرا من التوصيات التي لم يحن وقتها بعد. ومنذ ذلك الحين تم إسقاط هذا المشروع من قاعدة بيانات تقارير الرئيس بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لأنه لم يتم التخطيط لأي مشروع في دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للفترة 2010-2012، وبالتالي لم يكن لدى دائرة إدارة البرامج أية أداة لتوفير أية استجابة ملائمة، علاوة على ذلك فإن الصندوق لا يرى أي انخراط مع هذا البلد في دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء للفترة 2013-2015، وبالتالي فإنه من غير الممكن الاستجابة للتوصيات. وبصورة مشابهة فإن التوصية الواردة بالنسبة لتقييم إنجاز مشروع التنمية في أبوسيني في رومانيا قد تم إسقاطها في سنة الاستعراض (2009) لأن الصندوق لم يعد له أي انخراط في هذا البلد.

والبرامج اللاحقة بالوقت الكافي للمتابعة، وبالتالي فقد أدى ذلك إلى فوائد لجهة إجراءات المتابعة ذات المغزى التي يتم الإبلاغ عنها.

87- أما التوصيات المعلقة، وهي تشكل فقط 1 بالمائة، فتتضمن ثلاث توصيات تغطي التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي (تقرير رئيس الصندوق لعام 2011). وكما ورد في استجابته لما ورد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2011، فقد اعتبرت إدارة الصندوق أن مذكرات التفاهم الإجمالية لا تتمتع إلا بأثر قليل. وعضوا عن ذلك، سوف يتم التركيز على إعداد برامج للتمويل المشترك على المستوى القطري مع الأخذ بعين الاعتبار أولويات الدول الأعضاء المقترضة.

88- وعلى الرغم من أن التوجه العام للتوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة، آخذ بالتراجع، فإن التوصيات القديمة التي لم يحن وقتها بعد، سوف تتم متابعتها في استعراض تقرير رئيس الصندوق القادم. وفي الحالات التي شهدت فيها إجراءات متابعة لتوصية معلقة ما منذ تاريخ تقرير رئيس الصندوق ذي الصلة، فسيتم الإبلاغ عن ذلك أيضا. وتقترح دائرة إدارة البرامج متابعة تنفيذ جميع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة منذ عام 2008 وصاعدا في استعراض تقرير رئيس الصندوق عام 2013. وبالتالي، وبالنسبة لاستعراض عام 2013 فإنه سيغطي السنوات الست السابقة (أما التوصيات التي هي من سبع أو ثماني سنوات مضت فهي بطبيعة الحال قد تجاوزتها أحداث أو ربما تتعلق بإجراءات في دورات برامج ومشروعات مختلفة بالكامل). وستستمر هذه العملية بعد توقف مؤقت لفترة ثلاث أو أربع سنوات لتحديث الوضع والاستفادة من الدروس المستفادة على مدى دورة أطول.

دال - الشراكة مع القطاع الخاص

89- يوفر هذا المقطع استعراضا مفصلا نوعا ما للتوصيات ذات الصلة بالقطاع الخاص على مدى استعراضات تقارير رئيس الصندوق الأربعة الأخيرة . وفيما يتعلق بالمتابعة، جاءت الاستجابة لجميع هذه التوصيات عالية. وقد تم توجيه أكثر التوصيات (18) إلى المستوى القطري، وكان تركيزها على الترويج بالتأكيد على سلاسل قيمة البرامج القطرية وعلى ضمان حصول السكان الريفيين الفقراء ومنظمات المنتجين على فرص الوصول إلى سلاسل القيمة. وقد تطرقت ثماني توصيات موجهة إلى الحكومات على الحاجة إلى زيادة دور الحكومات في تنمية سلاسل القيمة، وفي بعض الأحيان على القضايا الناضجة. أما التوصيات الخمس الموجهة إلى الصندوق على المستوى المؤسسي فقد نجم جميعها عن التقييم المؤسسي للقطاع الخاص. وفيما يلي استجابات مفصلة لبعض من هذه التوصيات: أولا للتقييم المؤسسي للقطاع الخاص، ومن ثم لبعض التوصيات الدقيقة على مستوى المشروعات والبرامج القطرية.

وضع تنفيذ توصيات التقييم ذات الصلة بالقطاع الخاص (تقارير رئيس الصندوق من 2009 إلى 2012)

المجموع (بالأعداد)	متابعة لم يحن كاملة وقتها بعد			المستوى
	جزئي	معلق	غير منطبق	
5	1			المستوى المؤسسي للصندوق
			1	المستوى الإقليمي للصندوق
18			4	المستوى القطري للصندوق/الحكومة
8		1		الهيئات والمؤسسات الحكومية
1				المشروعات
32	1	1	5	المجموع (بالأعداد)
100	3	3	16	المجموع (بالنسبة المئوية)

90- بالإجمال، تمت متابعة 25 توصية من أصل 32 توصية ، أي 78 بالمائة متابعة كاملة. وهناك خمس توصيات أخرى مصنفة على أنها جارية، وقد تم الشروع بإجراءات تتفق مع التوصيات. ومن بين التوصيات التي لا تنطبق، التوصية المذكورة أعلاه المتعلقة بإنشاء مرفق تمويل للقطاع الخاص على المستوى المؤسسي والتي لم تحظ بإجماع المجلس التنفيذي عليها، في حين بقيت واحدة من التوصيات معلقة، وهي توصية موجهة إلى حكومة وتنعلق بتعديل الاندماج (الأفقي والعمودي) عبر جميع سلاسل القيمة. إلا أن ذلك كان يتطلب موارد وقدرات كبيرة على التنفيذ، لم تكن متاحة للحكومة في الوقت الذي جرى فيه الاستعراض.

91- تمت الموافقة على استراتيجية القطاع الخاص في ديسمبر/كانون الأول 2011. واستجابة للتقييم، استخدمت عملية تشاورية تشاركية شاملة لإعداد هذه الاستراتيجية. وانطوى إعداد الاستراتيجية على طيف واسع من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء، بما في ذلك المجموعة المرجعية الداخلية المعنية بالسياسات والمؤلفة من 18 موظفاً من 11 شعبة مختلفة (ضمان الحصول على منظورات مختلفة ومواضيعية ولتعزيز الشعور بالملكية داخل المؤسسة). كذلك فقد تم عقد المشاورات مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى (بما في ذلك مصرف التنمية الأفريقي، ومؤسسة التمويل الدولية، والبنك الدولي) ووكالات الأمم المتحدة الأخرى (بما في ذلك منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، والمنظمات الثنائية (الوكالة الفرنسية للتنمية، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)، ومنظمات المزارعين وممثلين عن المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني (التعاونية الزراعية للتنمية الدولية/المتطوعون في

المساعدة التعاونية في الخارج، وأوكسفام و Technoserve)، بالإضافة إلى شركات القطاع الخاص (Altima Partners و Coca-Cola و Société Générale و Unilever).

92- وتتسق الاستراتيجية فيما يتعلق بتحديد القطاع الخاص (قطاع الشركات الخاصة كما ذكر سابقاً) ودور الصندوق في هذا الانخراط، وبخاصة النص على أن الصندوق سوف يرسي شراكات مع شركات القطاع الخاص لبناء علاقات تعود بالمصلحة على الطرفين بين المنتجين على نطاق صغير والمشروعات الكبيرة. وسيضطلع الصندوق بدور محدد كميسر ووسيط نزيه في سلاسل القيمة.

93- كذلك تركز الاستراتيجية على كيفية تعزيز الأدوات الموجودة للانخراط مع القطاع الخاص. وسوف يتم استخدام برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لانخراط أكثر انتظاماً مع القطاع الخاص. وسيكون هنالك استخدام متزايد للمشروعات التي يمولها الصندوق كأداة للانخراط مع القطاع الخاص، وسيتم تكرار خبرات المشروعات الناجحة وتوسيع نطاقها، كما سيكون هناك استخدام متزايد لموارد المنح والأموال التكميلية لتعزيز العلاقة بين القطاع الخاص وفقراء الريف نساء ورجالاً.

94- وستلعب الشراكات دوراً حاسماً في تحقيق أثر إجمالي. وتحدد الاستراتيجية كيف يمكن للصندوق أن يسعى وراء الشراكات. وهي تتضمن الربط مع منظمات المعرفة مثل الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ولجنة الجهات المانحة لتنمية المشاريع، ومن خلال المشروعات التي يمولها، سيسهم الصندوق أيضاً في الصناديق متعددة الجهات المانحة مثل الصندوق الأفريقي لمواجهة تحدي المشروعات، وهو صندوق بقيمة 50 إلى 100 مليون دولار أمريكي. إلا أن الصندوق لن يسهم مالياً في الصندوق الأفريقي للزراعة، وهو صندوق بقيمة 300 مليون دولار أمريكي، يسعى للاستثمار في العمليات الزراعية التجارية، ولكنه يحتل موقع المراقب الدائم في مجلسه الاستشاري. إضافة إلى ذلك فقد تمكن الصندوق من استقطاب 10 ملايين يورو من الاتحاد الأوروبي لأغراض المساعدة التقنية التكميلية لبعض الاستثمارات المستهدفة. وستركز المساعدة التقنية على ثلاثة مجالات هي: إيجاد مخططات للمزارعين المستقلين، وتحسين عمليات الأعمال لصالح المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، والترويج للخدمات المالية المناصرة للفقراء.

95- وفيما يتعلق بالمشروعات التي تغطيها استعراضات تقارير رئيس الصندوق فقد استجاب بعض منها لاستراتيجيات مصممة بدقة في زيادة الإنتاج من صغار المزارعين ولضمان توفير الخدمات التي تشتد الحاجة إليها للسكان المستهدفين والتأكد من وجود الروابط لاستيعاب المنتجات. ويتضمن ذلك النهج المتكامل في سلاسل القيمة المستخدم في نيجيريا (الإطار 5).

الإطار 5

إدماج أصحاب الحيازات الصغيرة في سلاسل القيمة في نيجيريا

في نيجيريا، وفي أعقاب تقييم البرنامج القطري (المشمول في تقرير رئيس الصندوق لعام 2010) انتقل البرنامج القطري نحو تعميم سلاسل القيمة في البرامج التي يمولها الصندوق باستخدام برنامج التوسع في إنتاج الجذريات والدرنيات ومشروع مشترك بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (مشروع استجابة سريعة للتطرق للارتفاع في أسعار الأغذية) كنماذج. ويروج التدخلان (كما أنهما يؤصلان) الروابط بين المزارعين الخارجيين والمجهزين لضمان إمدادات مستدامة من المواد الأولية من صغار المزارعين

(المزارعين الخارجيين) إلى أسواق محددة (المجهزين).

وفي هذه المشروعات (كما في برنامج التنمية الزراعية والريفية القائمة على المجتمع المحلي) يتم دعم مستويين من المزارعين الخارجيين: (1) المزارعون الخارجيون لإنتاج بذور عالية القيمة/مواد زراعية؛ (2) مزارعون خارجيون لإنتاج المواد الأولية وتوريدها منها لصالح المجهزين. ويتم ربط هاتين الفئتين من المزارعين الخارجيين بصورة إضافية بمزودي المدخلات الزراعية والمؤسسات المالية والعاملين على مناولة الكيماويات الزراعية لاستقطاب خدمات الكيماويات الزراعية المعززة للمردودات وخدمات الائتمان التجاري والإرشاد الزراعي في الوقت الضروري لها على التوالي من المشغلين من القطاع الخاص.

إضافة إلى ذلك، يتم استخدام مستويين من روابط السوق، وهما: (1) الروابط مع المجهزين الرئيسيين مما يوفر شدا كبيرا على جانب المزارعين، و(2) وروابط مع صغار المجهزين المتجمعين حول المزارعين للحصول على المنتجات الزراعية بصورة آنية وفي الوقت المناسب لها من صغار المزارعين.

96- هنالك عدد من المشروعات التي تعمل على ضمان حصول صغار المنتجين ومنظماتهم على وصول مريح وذي مغزى لسلاسل القيمة والأسواق.

(أ) في النيجر يركز مشروع جديد وهو مشروع دعم الأمن الغذائي والتنمية في إقليم مارادي على وصول منظمات المزارعين إلى الأسواق الريفية الرئيسية.

(ب) وفي عدد من المشروعات التي تم استعراضها في تقرير رئيس الصندوق يتم التركيز على زيادة قدرات المشروعات الصغيرة والوسطى. ففي البرنامج القطري لموزامبيق (تقرير رئيس الصندوق لعام 2011 على سبيل المثال) هنالك تركيز واضح على تطوير المشروعات الصغيرة والوسطى ومنظمات المزارعين والأعمال التجارية الزراعية.

97- في الصندوق يتم النظر بصورة دقيقة في احتمالات توظيف سلاسل القيمة. إذ يمكن لزيادة الإنتاج من خلال المشروعات أن يكون له تبعات إيجابية على فقراء الريف نساء ورجالا، لا كمنتجين أو ممولين فقط، وإنما أيضا كموظفين. وفي مسح للشباب الذين تم إجراء المقابلات معهم من مشروعات الصندوق التي استخدمت سلاسل القيمة، أكد 45 بالمائة منهم على تحسن وضع العمالة.¹⁸

(أ) في مدغشقر، واستجابة لتقييم إنجاز مشروع التنمية في حوض ماندراري العليا (تقرير رئيس الصندوق في عام 2010) تم الإبلاغ عن أن برنامج دعم أقطاب المشروعات الريفية الصغرى والاقتصادات الإقليمية الجديد قد ركز على عدد قليل من سلاسل القيمة استنادا إلى الإمكانيات الإقليمية. وأبلغ الشباب الذي تم مسحهم ممن شاركوا في هذا البرنامج بوجود تحسن في وضع عمالتهم وفي مهاراتهم المهنية ودخولهم (100 بالمائة من أولئك الذين تم مسحهم) بالإضافة إلى وجود تحسن في ظروف العمل وفي الحماية الاجتماعية (58 بالمائة).

(ب) أما البرنامج القطري للبرازيل (تقييم البرنامج القطري الذي تمت تغطيته في تقرير رئيس الصندوق لعام 2009) فقد تبنى قضية العمالة وفرص العمالة والأعمال التجارية خارج المزرعة كهدف

استراتيجي من أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وقد تم توجيه هذا الهدف لصالح كل من الأفراد والمجموعات، وهو يدعو إلى: (1) السعي وراء الفرص المحلية لتطوير مشروعات أعمال لصالح فقراء الريف؛ (2) الاستثمار في تنمية بيئة المبادرات الفردية والقدرات الإدارية على المستوى الفردي وعلى مستوى المجتمع المحلي؛ (3) تحديد فرص العمالة والكفاءات/المهارات التقنية التي يتم السعي إليها في الأسواق المحلية؛ (4) تطوير برامج تدريب على اكتساب مهارات محددة تستهدف المجموعة المستهدفة من الصندوق.

98- وقد خلفت بعض المشروعات التي يمولها الصندوق والتي تنطبق للقطاع الخاص بالفعل أثرا مؤسسيا معتبرا في القطر. وبصورة متزايدة يتبنى شركاء الصندوق نهج القطاع الخاص، كما يتم تحويل الشركاء غير الساعين إلى الربح إلى مشروعات خاصة كبيرة مستدامة.

(أ) استجابة لتقييم برنامج تنمية المناطق الجبلية في ألبانيا (الذي غطاه تقرير رئيس الصندوق لعام 2009) تم تحويل حساب أمانة تمويل المناطق الجبلية، وهو شريك من شركاء التنفيذ، من مؤسسة إلى شركة مالية مساهمة لأغراض التنمية. وقد انحصرت ملكيتها مبدئيا بالحكومة مع تصور دخول مساهم استراتيجي في مرحلة لاحقة من العملية. واستهدى هذا التحول بخطة محكمة الهيكلية والتتابع تتضمن كفالة الحصول على جميع التراخيص ذات الصلة للعمل كمؤسسة مالية غير مصرفية. كذلك هنالك خطة عمل موضوعة لتقود الشركة في الإبقاء على حصتها من الأسواق وزيادتها ولإبقاء على استدامتها على المدى الطويل.

99- كذلك فإن حساب أمانة كالانغالا لمزارعي نخيل الزيت في أوغندا أيضا في طور التحول. ومع تغير حساب الأمانة هذا من كيان لا يسعى إلى الربح إلى كيان يسعى للحصول على الربح، يتم النظر في جميع ضرورات الأعمال والضرورات الهيكلية والقانونية. وقد تم تطوير إطار زمني للاستدامة الذاتية لحساب الأمانة هذا كما تمت إعادة هيكلة حساباته (وفتح المزيد من الحسابات) لضمان الاسترداد الكامل لتكاليف الخدمات.

هاء - وضع التنفيذ عبر الأقاليم

100- صنفت العينة الأكبر من التوصيات من السنوات الأربع الماضية (والتي تغطي تقارير رئيس الصندوق من عام 2009 إلى 2012) حسب وضع المتابعة عبر الشعب الإقليمية مثلما هو موضح في الجدول 9.

الجدول 9

وضع تنفيذ التوصيات حسب الشعب الإقليمية، تقارير رئيس الصندوق من عام 2009 إلى عام 2012

إطار المساعلة	الرقم	%	متابعة كاملة			لم يحن وقتها			المجموع
			الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	
	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم	%	الرقم
أفريقيا الغربية والوسطى	62	60	15	14	19	18	4	4	21

23	115		2	2	3	4	22	25	73	84	أفريقيا الشرقية والجنوبية	
26	132	9	12	2	2	8	10	12	16	70	92	آسيا والمحيط الهادي
22	111	5	5			9	10	14	16	72	80	أمريكا اللاتينية والكاريبية
8	38							13	5	87	33	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
100	500		21		4		28		81	15	351	المجموع (بالأعداد)
	100		4		1		6		16	3	70	المجموع (بالنسبة المئوية)

ملحوظة: لا ينطبق رقم التوصيات حسب المستوى مع الرقم حسب الإقليم، لأن التقييمات الموجهة على المستوى المؤسسي ليست مدرجة في التصنيف الإقليمي.

101- استجابات جميع الأقاليم بصورة ملائمة للتوصيات مع وصول المتابعة الكاملة إلى 70 بالمائة أو أكثر في شعب أفريقيا الشرقية والجنوبية، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبية، والشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا.

102- ويبقى معدل الاستجابة في شعبة أفريقيا الغربية والوسطى وحدها أقل نسبياً بحيث يصل إلى 60 بالمائة. إلا أن السبب في ذلك يعود أيضاً إلى العدد الكبير للتوصيات التي لم يحن وقتها بعد (14 بالمائة). وإذا ما استثنينا هذه التوصيات، فإن معدل المتابعة الكامل يرتفع إلى حوالي 70 بالمائة بما يتماشى مع الشعب الأخرى. وكما أشير إليه سابقاً سيتم النظر في موضوع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد في تقرير رئيس الصندوق التالي.

103- ولإيجاز قد تم تتبع 500 توصية، كان 1 بالمائة منها فقط معلقاً. وهذا يثبت المتابعة المتسقة والنشطة لتوصيات التقييم في جميع الأقاليم.

خامساً - الموجز والنتائج والتوصيات

ألف - الموجز والنتائج

104- بالنسبة للاتفاقات عند نقطة الإنجاز العشرة المستعرضة عام 2012، تمت متابعة 74 في المائة من التوصيات متابعة كاملة. وبدل ذلك على الاتساق في تحسن الأداء على مدى السنوات الثلاث الماضية؛ إذ كانت المعدلات في السنوات الأربع الماضية هي 54 بالمائة لعام 2008، و57 بالمائة لعام 2009، و72 بالمائة لعام 2010، و71 بالمائة لعام 2011. ولم تكن هناك أية توصيات معلقة في دورة الاستعراضات هذه.

- 105- أما بالنسبة للسنوات الأربع الماضية التي تغطي نسخ تقارير رئيس الصندوق للفترة 2009-2012 كان المعدل الإجمالي لمتابعة التوصيات كافة بحدود 70 بالمائة، ولم يتجاوز معدل التوصيات المعقدة 1 بالمائة. ويعني ذلك ضمناً أن الأداء لجهة تنفيذ توصيات التقييم كان متنسقاً على مدى السنوات القليلة الماضية. كذلك فقد كانت المتابعة متسقة في الشعب الإقليمية كافة حيث تمت متابعة 70 بالمائة منها على الأقل متابعة كاملة عبر جميع الشعب (إذا ما استثنينا تلك التي لم يحن وقتها بعد).
- 106- وبالإضافة إلى استمرار الأداء القوي على المستويات المختلفة، تحسن أداء الحكومات الشريكة بصورة متسقة. إذ ارتفع معدل المتابعة الكاملة لفترة السنوات الأربع السابقة من 46 بالمائة عام 2009 إلى 51 بالمائة عام 2010 و61 بالمائة عام 2011 و67 بالمائة عام 2012. ويمكن تفسير هذا التوجه العريض أساساً بالإحساس الأكبر بالملكية القطرية، وجزئياً بزيادة توصيات التقييم ذات الصلة وتعزيز الحضور القطري والإشراف المباشر ودعم التنفيذ.
- 107- أما التوصيات التي لم يحن وقتها بعد والتوصيات المعقدة فقد تراجعت، ولم يتم تصنيف إلا 4 بالمائة من هذه التوصيات في السنوات الأربع الماضية على أن وقتها لم يحن بعد أو أنها معقدة. وقد نجم هذا التحسن عن كل من زيادة الاستجابة وزيادة الزخم الذي تمارسه دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل في الصندوق في قصر اختيارها على تقييمات المشروعات وتقييمات البرامج القطرية التي تم إنجازها في وقت مبكر يسمح بمرور الوقت الكافي للاستجابة للتوصيات. وبالتالي وفي المستقبل، من المحتمل ألا تثار هذه القضية على أنها قضية رئيسية. وعلى كل حال، ستستعرض دائرة إدارة البرامج جميع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعقدة منذ عام 2008 وصاعداً في نسخة العام القادم من تقرير رئيس الصندوق.
- 108- وقد أظهر التركيز المخصص على القطاع الخاص بأن معدل الاستجابة للتوصيات ذات الصلة بالقطاع الخاص كانت أعلى من المعدل العام، مع وصول معدل المتابعة الكاملة إلى 78 بالمائة على مدى السنوات الأربع الماضية. وتتص استراتيجيات القطاع الخاص التي تم إعدادها من خلال مشاورات مسهبة ومشاركة مستفيضة من داخل الصندوق بشكل واضح على دور الصندوق واستراتيجياته لجهة تعزيز الأدوات واستقطاب الشراكات لتحقيق قدر أكبر من الأثر.

باء - التوصيات

- 109- سوف تركز النسخ المستقبلية من تقرير رئيس الصندوق بصورة متزايدة على التوصيات الأعلى مستوى، وهي تقييمات البرامج القطرية والتقييمات على المستوى المؤسسي، وذلك لأنه ووفقاً لسياسة التقييم المعدلة سيتم إجراء تقييمات المشروعات القائمة بذاتها على شكل التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات العام، في حين لن تكون هناك آليات للاتفاقات عند نقطة الإنجاز. نتيجة لذلك فإن معظم التوصيات حسماً التي تتعلق بتصميم وتنفيذ المشروعات سيتوجب إدراجها في الاتفاقات عن نقطة الإنجاز في تقييمات البرامج القطرية، وسترصد حسب الأصول بالاستنتاجات الاستراتيجية الناجمة عن التثبيت من عمليتي تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. وقد يتطلب ذلك ضرورة أن يضطلع التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بدور أكثر أهمية في التجميع وعرض التوصيات.

110- وعلى وجه الخصوص، يمكن للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن يركز على إنجاز بعض قضايا التعلم والقضايا الناشئة عن عمليتي التثبيث من تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات وأن يدرجها في القسم الخاص بتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وفي هذا الضوء، ربما كان من المفيد إجراء مشاور أوثق بين مكتب التقييم المستقل في الصندوق ودائرة إدارة البرامج خلال مرحلة وضع مسودة التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق بهدف التطرق للاستنتاجات الرئيسية والتوصيات الناجمة. ويمكن لإدارة الصندوق عندها أن تستجيب لتلك التوصيات من خلال اتخاذ إجراءات متابعة محددة والإبلاغ عنها في النسخ اللاحقة من تقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير التنفيذ.

تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2012

ملاحظات عامة

- 1- هذه هي النسخة التاسعة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة التي تعرضها إدارة الصندوق على كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للاستعراض. وتمشيا مع سياسة التقييم في الصندوق¹ يوفر مكتب التقييم المستقل في الصندوق فيما يلي تعليقاته على التقرير كي ينظر فيها كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.
- 2- يعتبر هذا التقرير لعام 2012 جيد الإعداد. ويعترف مكتب التقييم المستقل بالجهود المبذولة في الصندوق للطرق للتعليقات التي خرج بها المكتب بشأن النسخ السابقة من هذه الوثيقة (انظر الإطار 1). علاوة على ذلك فإنه من المشجع ملاحظة أن نسبة التوصيات التي تم تنفيذها بالكامل تتزايد بصورة مضطربة منذ عام 2008 بحيث وصلت إلى 74 بالمائة عام 2012 (كما تم تسليط الضوء عليه في الفقرة 25 من الوثيقة).

تعليقات مخصصة

- 3- التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة. يرحب مكتب التقييم المستقل بقرار إدارة الصندوق باستعراض التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات ضمن هذه الفئة والتي ما زالت معلقة من النسخ السابقة من هذا التقرير. ويتمشى ذلك مع الاقتراحات التي أدلى بها مكتب التقييم على آخر نسختين من هذا التقرير. ويعتبر المكتب أن اقتراح إدارة الصندوق متابعة تنفيذ جميع التوصيات التي لم يحن وقتها بعد أو المعلقة من عام 2008 وصاعدا في نسخة التقرير لعام 2013 على أنه اقتراح ملائم تماما.
- 4- التقييمات على المستوى المؤسسي. تعتبر التقييمات على المستوى المؤسسي أكثر أنماط التقييمات استراتيجية وأوسعها مدى مما يقوم به المكتب. ولكونها كذلك، فهي تشكل مساهمة حاسمة في الإصلاح المؤسسي للصندوق وعمليات التغيير الجارية فيه. وقد ضمت التقييمات المؤسسية الأخيرة تقييمات عن: سياسة التمويل الريفي؛ والبرنامج التجريبي للحضور الميداني؛ واستراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص؛ والتمايز بين الجنسين؛ والابتكار وتوسيع النطاق؛ والشراكة مع مصرف التنمية الأفريقي حول الزراعة في أفريقيا؛ والكفاءة المؤسسية (وهو تقييم جار).
- 5- وبالتالي فمن الموصى به أن تتضمن النسخ القادمة من تقرير رئيس الصندوق قسما مكرسا لقائمة كاملة من جميع التوصيات التي تنتبثق عن التقييمات على مستوى المؤسسة ووصفا لكيفية تعامل إدارة الصندوق مع كل توصية من هذه التوصيات. ومن شأن ذلك أن يسهم في الشفافية ويؤكد مجددا للمجلس متابعة التقييمات المستقلة الأكثر أهمية متابعة كاملة وفي الوقت المناسب. وما أن يتم تنفيذ التوصيات الناجمة عن التقييمات على المستوى المؤسسي بصورة مجددة حتى يتم إخراجها من هذه القائمة.

¹ انظر الفقرتين 11 و 31(1) من سياسة التقييم في الصندوق (EC 2011/66/W.P.8).

- 6- **تقييم البرنامج القطري للهند.** أشار تقرير رئيس الصندوق في الفقرة 57 (أ) بأن الصندوق قد وافق على نذب مدير البرنامج القطري إلى نيودلهي "بحلول نهاية عام 2015". وحيث أن هذا التقييم قد جرى عام 2009، فيعتقد مكتب التقييم المستقل بأنه يتوجب على الصندوق بذل جهود أكبر لضمان نذب مدير البرنامج القطري في وقت أبكر بكثير من عام 2015. ويشكل ذلك أهمية على وجه الخصوص إذا أخذنا بعين الاعتبار حافظة الصندوق في الهند وهي الأكبر في أي إقليم من الأقاليم، سواء من حيث عدد العمليات الجارية أو حجم القروض. علاوة على ذلك فإن كلا من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي قد طلبا في السابق نذب مدير البرنامج القطري للهند.
- 7- **التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي حول الزراعة في أفريقيا.** هنالك إشارات عديدة لمتابعة التوصيات الناجمة عن هذا التقييم الحساس الذي أنجز في نهاية عام 2009 (انظر على سبيل المثال الفقرتين 73 و 87 وغيرهما). ويود مكتب التقييم المستقل أن يؤكد مجددا على مدى أهمية أن يسعى الصندوق لشراكة أكثر استراتيجية ومغزى مع مصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا، سواء على المستوى القطري أو المستوى المؤسسي. لأن من شأن هذه الشراكة أن تبني على الميزات النسبية والاختصاصات لكل من الوكالتين، بحيث يمكن على سبيل المثال لمصرف التنمية الأفريقي أن يتولى القيادة في تنمية البنى الأساسية، في حين يركز الصندوق على تنمية المزارع الصغيرة. ومن بين القضايا الأخرى، وهي محورية بالنسبة لجدول أعمال توسيع النطاق في الصندوق التزامه بتخليص 80 مليون شخص من قبضة الفقر خلال فترة التجديد التاسع للموارد. وفي هذا الصدد، فإن مكتب التقييم المستقل ودائرة تقييم العمليات في مصرف التنمية الأفريقي سوف يقومان بتقدير أكثر عمقا عام 2012 للتوصيات الناجمة عن التقييم المشترك، مع تحديد، لا المجالات التي لم يحرز فيها أي تقدم وحسب، وإنما أيضا إذا أردنا التطلع قدما، التوصيات التي تستحق اهتماما أكبر من إدارتي المنظميتين.
- 8- **التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.** تقترح الفقرة 109 الحاجة بأن يولي التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق اهتماما أكبر لتكثيف قضايا التعلم من التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات وعملية تقدير أداء المشروعات. ويوافق مكتب التقييم المستقل مع هذا الاقتراح. وبهذا الصدد فقد يكون من المفيد أن نستذكر أن نسخة عام 2011 من التقرير السنوي قد تضمنت بالفعل ولأول مرة وصفا للقضايا المواضيعية التي حددها مكتب التقييم المستقل (من خلال عملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات). لتعزيز جودة تقارير إنجاز المشروعات في المستقبل.
- 9- سيكون التقرير السنوي لعام 2012 النسخة العاشرة من هذه الوثيقة، وسوف تناقشه لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في دورتيهما الأخيرتين لهذا العام. وسوف يتضمن التقرير السنوي تمعنا في كيفية تطور هذه الوثيقة منذ أن ظهرت نسختها الأولى عام 2003. ويقترح إعادة هيكلتها كما تستدعي الحاجة في المستقبل. آخذا بعين الاعتبار الدور الفريد من نوعه للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في الإبلاغ وتوليد المناقشات حول القضايا الاستراتيجية ذات الصلة بالفعالية الإنمائية للصندوق بناء على التقييمات المستقلة.
- 10- **توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2011.** وافق المجلس التنفيذي على أربع توصيات واردة في التقرير السنوي لعام 2011 (انظر الفقرة 44 من محاضر جلسات الدورة الرابعة بعد المائة للمجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2011، الوثيقة EB/104/Rev: "وإذ يصادق المجلس

على التوصيات الموجهة إلى إدارة الصندوق الواردة في الفقرة 146، فإنه يتلقى مع الترحيب التزام إدارة الصندوق بمتابعة هذه التوصيات". وبالتالي فإن مكتب التقييم المستقل يدعو إدارة الصندوق إلى توفير سرد وصفي كامل للجهود المبذولة للتطرق للتوصيات الأربع وهي: (1) تطوير وتنفيذ المبادئ التوجيهية المتسقة ذات الصلة بمستويات التمويل المناظر من الدول الأعضاء؛ (2) التعامل مع حوار السياسات كموضوع للتعلم في التقرير السنوي لعام 2012؛ (3) تطوير الحوافز وإطار المساءلة للموظفين المنتخبين؛ (4) استعراض إطار التعاون للشراكة مع مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي. ويوفر تقرير رئيس الصندوق حاليا استعراضا (في الفقرة 40) للمتابعة لتوصيتين فقط من هذه التوصيات الأربع.

11- **علاوة على ذلك**، يوصي مكتب التقييم المستقل بأن تتضمن النسخ المستقبلية من تقرير رئيس الصندوق مقطعا جديدا يلخص التوصية الرئيسية للمجلس التنفيذي المقدمة إلى إدارة الصندوق استنادا إلى المناقشات ذات الصلة بالتقييمات المستقلة عموما، بما في ذلك التقييم السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. ومن شأن ذلك أن ييسر على أعضاء المجلس تتبع التوصيات والأولويات السياساتية وتقدير التقدم الذي أحرزته الإدارة إزاء كل منها.

12- **استجابة الحكومات**. يرحب مكتب التقييم المستقل بالقسم الجديد (الفقرات من 81 إلى 84) التي أضيفت إلى تقرير رئيس الصندوق حول استجابة الحكومات لتوصيات التقييم. ومن المطمئن رؤية تحسن في تنفيذ الحكومات لتوصيات التقييم (67 بالمائة عام 2012). ويشجع مكتب التقييم المستقل إدارة الصندوق على الاستمرار في المتابعة مع الحكومات المعنية في المستقبل (أي مثلا من خلال بعثات الإشراف، إلى آخره) لضمان التنفيذ الكامل وفي الوقت المناسب لجميع توصيات التقييم.

13- **توسيع نطاق الابتكارات**. تعترف الفقرة 69 بالحاجة إلى الشراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية "للترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها". ويدعم مكتب التقييم المستقل التركيز على توسيع نطاق النهج الابتكارية في الزراعة الصغيرة والتنمية الريفية ولكنه يركز على وجوب أن تقوم بذلك جهات إنمائية أخرى (الحكومات، المصارف الإنمائية الإقليمية والمتعددة الأطراف، والقطاع الخاص، إلى آخره) التي تمتلك في حوزتها موارد أكبر بكثير مما يمتلكه الصندوق للترويج لأثر إنمائي أكبر على المستوى القاعدي. ويتطلب ذلك، من بين أمور أخرى، أن يبذل الصندوق جهودا أكثر انتظاما وأن يوفر قدرا أكبر من الاستثمارات في المستقبل في الأنشطة غير الإقراضية (حوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة) إذا ما أخذنا بعين الاعتبار المجال الكبير لإدخال التحسينات في هذه المجالات.

وضع تنفيذ توصيات التقييم حسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق لعام 2012)

(بالنسبة المئوية)

الموضوع	متابعة لم يحن		جزئي	معلق	غير منطبق	المجموع
	كاملة	وقتها بعد				
التحليلات والدراسات والبحوث	67	33				100
مشاركة المستفيدين والأطراف المعنية والتشاور معهم	83	17				100
برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	38	46	8		8	100
تصميم المشروعات وصياغتها	93	7				100
اللامركزية						100
حوار السياسات	67	33				100
الحضور القطري	40	60				100
المسائل الخاصة بقضايا التمايز بين الجنسين	100					100
التسيير						100
الموارد البشرية	25	25	25		25	100
البنية الأساسية	50				50	100
الابتكار	86	14				100
إدارة المعرفة	80	20				100
إدارة الموارد الطبيعية	100					100
المنظمات	100					100
الشراكات	69	23			8	100
إدارة المشروعات ومباشرتها	100					100
تنمية القطاع الخاص والأسواق والمشاريع	67	22			11	100
التمويل الريفي	88	12				100
رصد النتائج والتقييم		100				100
التكرار وتوسيع النطاق	67	33				100
الاستراتيجية	94		6			100
الإشراف	80		20			100

100				100	الاستدامة
100		40		60	التدريب وبناء القدرات
100		12		88	الاستهداف
%100	4	2	20	74	المجموع

التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة للفترة 2009-2012

ألف - التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير
الإدارة لعام 2012
التقييمات المرحلية:

- (أ) رواندا: مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة
- (ب) أثيوبيا: برنامج الوساطة المالية الريفية (مرحل من العام السابق)
- (ج) موريتانيا مشروع الحد من الفقر في جنوب أفتوت وكاراكورو (مرحل من العام السابق)
- (د) أوغندا: مشروع تنمية إنتاج الزيوت النباتية (مرحل من العام السابق)

تقييمات إنجاز المشروعات:

- (أ) الجمهورية الدومينيكية: مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي -المرحلة الثانية
- (ب) جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: مشروع مساندة مبادرات المجتمعات المحلية في أودومكساي

تقييمات البرامج القطرية:

- (أ) كينيا
- (ب) الهند (مرحل من العام السابق)
- (ج) النيجر (مرحل من العام السابق)

التقييمات المؤسسية:

- (أ) تقييم استراتيجية الصندوق بشأن تنمية القطاع الخاص وإرساء الشراكات

باء - التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير
الإدارة لعام 2011

تقييمات الإنجاز:

- 1- بنن: برنامج تنمية إنتاج الجذريات والدرنبات
- 1- الصين: مشروع تخفيف وطأة الفقر في غانكسي الغربية
- 2- اليمن: مشروع التنمية في منطقة الريمة

تقييمات البرامج القطرية:

- 3- الأرجنتين

4- موزامبيق

التقييمات المؤسسية

5- التقييم المشترك لسياسات وعمليات مصرف التنمية الأفريقي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية في الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا

6- التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء وتوسيع النطاق

جيم - التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2010

التقييمات المرحلية:

- 1 - غواتيمالا: برنامج التنمية الريفية في لاس فيراباس
- 2 - الصين: مشروع تخفيف وطأة الفقر في جبال كينلينغ
- 3 - الفلبين: مشروع مبادرات المجتمعات المحلية في مينداناو الغربية (مرحل من العام السابق)

تقييمات الإنجاز:

- 4 - الأرجنتين: مشروع التنمية الريفية في المحافظات الشمالية الشرقية
- 5 - مدغشقر: مشروع التنمية في حوض مندراري العليا - المرحلة الثانية
- 6 - إثيوبيا: مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي (مرحل من العام السابق)

تقييمات البرامج القطرية:

- 7 - نيجيريا
- 8 - السودان
- 9 - إثيوبيا (مرحل من العام السابق)
- 10 - باكستان (مرحل من العام السابق)

دال - التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2009

التقييمات المرحلية:

- 1 - بوركينا فاسو: مشروع التنمية الريفية المجتمعية

تقييمات الإنجاز:

- 2 - ألبانيا: برنامج تنمية المناطق الجبلية
- 3 - بلير: مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية
- 4 - باكستان: مشروع تقديم المساندة في منطقة دير

تقييمات البرامج القطرية:

5 - البرازيل (مرحلّ من العام السابق).