

Document: EB 2013/110/R.5/Add.1  
Agenda: 5  
Date: 26 November 2013  
Distribution: Public  
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

## تعليقات مكتب التقييم المستقل على تحديث استراتيجية وسياسة الحضور القطري في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: [gb\\_office@ifad.org](mailto:gb_office@ifad.org)

**Fabrizio Felloni**

القائم بأعمال

مكتب التقييم المستقل للصندوق

رقم الهاتف: +39 06 5459 2361

البريد الإلكتروني: [f.felloni@ifad.org](mailto:f.felloni@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة العاشرة بعد المائة

روما، 11-12 ديسمبر/ كانون الأول 2013

للاستعراض

## تعليقات مكتب التقييم المستقل على تحديث استراتيجية وسياسة الحضور القطري في الصندوق

- 1- **الخلفية.** بما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق (2011)، أعد مكتب التقييم المستقل تعليقاته المكتوبة على استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015). واستنارت تعليقات المكتب بتقدير الحضور القطري للصندوق في التقييمات المؤسسية الأخيرة، علاوة على تقييمات البرامج القطرية والتي تتضمن تقديراً للحضور القطري في الصندوق.
- 2- **تعليقات عامة.** يرحب مكتب التقييم المستقل باستراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2015-2016). وقد أكدت التقييمات الأخيرة التي أجراها المكتب على أهمية تعزيز الصندوق لمكاتبه القطرية الموجودة وتوسيعها، مما يعد واحداً من أكثر التغييرات بعيدة المدى أهمية في نموذج التشغيل منذ إنشاء الصندوق.
- 3- وعلى وجه الإجمال، فقد أشارت التقييمات التي أجراها المكتب إلى أن الحضور القطري قد مكن، من بين جملة أمور أخرى، الدعم الوثيق لتنفيذ المشروعات وأتاح فرص أكبر لحوار السياسات وإرساء الشراكات، وإجراء الاتصالات مع أصحاب المصلحة المتعددين ورصد سير المشروعات. كما أنه يسمح للصندوق باكتساب وجود مرئي بصورة أوضح مما هو هام لاستقطاب التمويل المشترك والانخراط في استقطاب التأيد المتعلق بالحد من الفقر الريفي.
- 4- يعترف مكتب التقييم المستقل بالجهود التي بذلتها إدارة الصندوق في السنوات الأخيرة لتحسين إدارة عمليات اللامركزية بما في ذلك: (1) تحديد إطار لعمليات المكاتب القطرية للصندوق، منها على سبيل المثال، نشرة الرئيس بشأن التوظيف وغيرها من المظاهر التشغيلية للمكاتب (مثل الحوافز، وتدوير الموظفين، وتفويض السلطات)؛ (2) ندب مدراء البرامج القطرية؛ (3) إنشاء وحدة للدعم الميداني في دائرة خدمات المنظمة؛ (4) الترويج لمبادرات جديدة لتحسين روابط الاتصالات اللاسلكية بين المقر والمكاتب القطرية.
- 5- **تعليقات محددة.** المقصود بالفقرة 16 عرض أهداف السياسات. وفي واقع الأمر، أكدت هذه الفقرة على أن "الصندوق سوف يستمر في تعزيز المكاتب الموجودة وإنشاء مكاتب قطرية جديدة في البلدان المتلقية حيث يمكن لها أن تسهم في تحسين الفعالية الإنمائية وفعالية تكاليف عمليات الصندوق". وهذه ليست بالأهداف (أي الغايات التشغيلية أو البرامجية المتوقعة تحقيقها). وربما كان من المفيد لو تم تحديد مثل هذه الغايات مع إشارات متقاطعة مع الملحق الثامن (مؤشرات رصد المكاتب القطرية للصندوق).
- 6- وجدت التقييمات المستقلة أن أكثر النماذج مواءمة للمكاتب القطرية هي تلك التي يترأسها مدراء البرامج القطرية. ومن المطمئن أن عدد مدراء البرامج القطرية المنديين قد تزايد بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة. وفي الوقت نفسه، وفي الماضي، كان يتم ندب مدراء البرامج القطرية بناء على رغبتهم أو قبولهم بتغيير مكان عملهم من مقر الصندوق إلى الميدان. وبالتحرك قدماً، فقد يكون من المفيد تطوير خطة تستند إلى الأولويات الاستراتيجية للصندوق ومعايير لجعل المكاتب القطرية برئاسة مدراء البرامج القطرية بحيث يمكن تزويد هذه المكاتب بالموظفين تبعاً لذلك.

- 7- وفيما يتعلق بما ذكر أعلاه، تحدد الفقرة 22 من السياسة، معايير اختيار مدراء البرامج القطرية المندبين. ويبقى السؤال مطروحاً فيما لو كان من المفيد أيضاً تطبيق المعايير بصورة استباقية على أساس كل حالة على حدة. فعلى سبيل المثال، ينص المعيار (ألف) والمعيار (واو) على أن يتم ندب مدراء البرامج القطرية "في البرامج القطرية الكبيرة نسبياً وفي "المكاتب القطرية التي تخدم بلدانا متعددة"، ومع ذلك فهناك بعض المكاتب القطرية الموجودة حيث يوجد مدير مكتب قطري مندب دون الإيفاء لهذه المعايير (ويمكن أخذ لاوس على سبيل المثال).
- 8- تتضمن الفقرة 17 معيار فتح المكاتب القطرية، والذي على ما يبدو قد خضع لتفكير معمق. ولعله من الأفضل النظر في معيار إضافي وهو - الفرص المتاحة لتوسيع النطاق لتحقيق أثر أكبر على الفقر الريفي، على الرغم من أن هذا المعيار يتسم بدرجة ما من اللاموضوعية، فإنه يتسق مع عزم الصندوق على توسيع النطاق، كما أنه سيسهم في "تحقيق الهدف المزدوج لتعزيز الفعالية الإنمائية مع زيادة الكفاءة التكاليفية". وستتضمن الفرص لتوسيع النطاق تحري إرساء الشراكات والتأكيد بصورة أكبر على إدارة المعرفة وبخاصة في البلدان متوسطة الدخل وتعبئة التمويل المشترك من المنظمات الثنائية ومتعددة الأطراف والقطاع الخاص وجهات أخرى.
- 9- وعلى أساس كل حالة على حدة، لا بد من تكريس اعتبار حذر لموقع إنشاء مكتب قطري في بلد معين، وهو أمر هام على وجه الخصوص في البلدان الكبيرة. فعلى سبيل المثال، يقع مقر المكتب القطري في البرازيل في السلفادور (في الشمال الشرقي من البلاد) وليس في العاصمة برازيليا. وقد يكون ذلك مفيداً لأغراض الإشراف ودعم التنفيذ إذا ما أخذنا بعين الاعتبار قرب المكتب من المشروعات التي يمولها الصندوق، إلا أن هذا الموقع قد يحد أيضاً من فرص تعزيز الاتصالات مع صانعي القرار في الوكالات الحكومية المركزية وبخاصة وزارة التنسيق الرئيسية بالنسبة للصندوق، وتحري الفرص لإرساء الشراكات مع جهات مانحة رئيسية، وحوار السياسات. وبالفعل، فإن المكاتب القطرية للجهات الفاعلة الرئيسية (أي البنك الدولي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومنظمة الأغذية والزراعة) هي في العاصمة.
- 10- للخمسين مكتباً قطرياً المخطط إنشاؤها، بما في ذلك العدد الكبير نسبياً لمدراء البرامج القطرية المندبين، تبعات على علاقتهم بالمقر. وتصيغ الاستراتيجية إجراءات موجودة أو ستوضع لضمان الاتصالات الفعالة والتفاعل بين المقر والبلدان المعنية. وهناك نقطة تستحق تفكيراً إضافياً بها، وقد أثارها بالفعل التقييم المؤسسي الأخير لكفاءة الصندوق، وهي تتعلق بالدور الناشئ للمدراء الإقليميين في منظمة تتجه إلى اللامركزية بصورة متزايدة بهدف ضمان قدرتهم على توفير إشراف مرض وتدريب فوري وتغذية راجعة وتقدير للأداء.
- 11- ويتضمن الملحق الرابع جدولاً باتفاقيات الوكالات المضيفة على مستوى الخدمات. ومن المشجع ملاحظة وجود هناك تعاون بين الصندوق والمنظمتين الأخرتين واللتين تتخذا من روما مقراً لهما في 12 من أصل 40 مكتباً قطرياً. وتتسق الفرص لتعزيز مثل هذا التعاون بصورة أكبر في المستقبل مع الهدف الأعرض المتمثل في تحقيق تعاون أكبر بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي على وجه العموم. وبصورة مشابهة، ستكون الفرص المتاحة لتعاون مشترك مع المؤسسات المالية الدولية أمراً مرحباً به

حتى وإن كانت تكاليف مثل هذه الاتفاقيات أعلى، لأن من المحتمل لها تحقيق قدر أكبر من الفعالية وإتاحة الفرص لتوسيع النطاق.

12- وفي حين يوافق مكتب التقييم المستقل على أن الهدف الشامل للمكاتب القطرية يجب أن يتمثل في النهوض بالأهداف والأنشطة المتعلقة بالبرامج القطرية، فإن النظر في الفرص المتاحة لتعزيز دور المكاتب القطرية في أنشطة خارج نطاق دائرة إدارة البرامج يستحق بعض الاعتبار، بما في ذلك دعم المظاهر المالية والمراجعات على المستوى القطري والتقييمات المستقلة، والمظاهر القانونية وغيرها. ومن شأن ذلك، أن يعزز بصورة أكبر دور المكاتب القطرية كمكاتب قطرية كاملة مكتملة للصندوق على الرغم من أن السعي لتحقيق هذا الهدف يجب أن لا يكون على حساب عملها الذي يحظى بالأولوية والمتمثل في عمليات الصندوق، كذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الموارد الإجمالية المتاحة للمكاتب القطرية الإفرادية.

13- وأخيراً، فقد حدد التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني في الصندوق (2007)، وتقييمات البرنامج القطري للهند (2010)، وكينيا (2011)، وغيرها من التقييمات المستقلة ميزات إنشاء مكاتب إقليمية أو شبه إقليمية للصندوق. إذ أن من شأن ذلك أن يتسق مع الممارسات الجيدة في المنظمات المتعددة الأطراف الأخرى وهيكلتها المؤسسية. ويعتبر دور مكتب الصندوق المعاد هيكلته في نيروبي كما هو وارد في الفقرة 19 (دال)، خطوة في الاتجاه الصحيح نحو تعزيز الفعالية الإنمائية وتخفيض التكاليف بصورة عامة. ومع أخذ ذلك بعين الاعتبار، يشجع مكتب التقييم المستقل الصندوق على توسيع إنشاء مكاتب إقليمية/شبه إقليمية بما يتعدى حتى المكتبين اللذين وافقت عليهما الاستراتيجية في الأصل، مشيراً إلى أن هذه المكاتب يجب ألا تصبح طبقة مؤسسية إضافية تفصل بين المقر والمستوى القطري.