Document: EB 2015/114/R.4/Add.1
Agenda: 4(b)
Date: 12 March 2015
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في الدول والأوضاع الهشّة والمتأثرة بالنزاع

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Brian Baldwin
كبير مستشاري العمليات
رقم الهاتف: 2377 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: b.baldwin@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra
مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الرابعة عشرة بعد المائة
روما، 22–23 أبريل/نيسان 2015

للاستعراض

المحتويات

ألف–	**المقدمة**	**1**
باء–	**السياسة والاستراتيجية**	**1**
جيم–	**تصميم المشروعات والبرامج**	**2**
دال–	**تنفيذ المشروعات والبرامج**	**3**
هاء–	**قياس النتائج**	**4**
واو–	**ربط تصنيف المشروعات بالدلائل**	**5**
زاي–	**المضي قُدماً**	**6**

استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في الدول والأوضاع الهشّة والمتأثرة بالنزاع

ألف- المقدمة

1- ترحِّب إدارة الصندوق بالفرصة المتاحة لتوفير استجابتها على التقرير النهائي للتقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في الدول والأوضاع الهشّة والمتأثرة بالنزاعات (EC 2015/87/W.P.3) بما يتماشى مع أحكام سياسة التقييم في الصندوق. وتودّ إدارة الصندوق أن تشكر مكتب التقييم المستقل على منحها الفرصة لتوفير تغذيتها الراجعة في سياق إجراء هذا التقييم.

باء- السياسة والاستراتيجية

2- يعكس النهج الحالي للصندوق في تعريف الدول الهشّة اعتراف الصندوق بوجود بلدان هشّة، علاوة على أوضاع/مناطق هشّة ضمن بلدان غير هشّة. ويجمع التصنيف الحالي البلدان المصنّفة على أنها دول هشّة من قِبل كل من المؤسسات المالية الدولية الشريكة ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وتتجاوز هذه القائمة محدوديات استخدام تقييم التصنيف المنسّق للمؤسسات المالية الدولية المستند إلى الدرجات في تقييم السياسات والمؤسسات القطرية الذي يتبعه البنك الدولي والذي يستبعد فيه البلدان متوسطة الدخل، كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الهشاشة دون القطرية. علاوة على ذلك، وعلى عكس ما تم الإبلاغ عنه، فإن التصنيف الحالي للصندوق للدول الهشّة لا يربط الصندوق بإطار الموارد والسياسات في المؤسسة المالية للتنمية. ويأخذ الصندوق بعين الحسبان تعريف المؤسسة الدولية للتنمية للبلدان الخارجة من النزاعات فقط في سياق احتمال توفير مخصصات إضافية من الموارد.

3- تمت المبالغة في التعبير عن الحاجة لنهج متمايز للدول الهشّة في هذا التقييم. إذ أن المشروعات التي يمولّها الصندوق غالباً ما تعمل في المناطق النائية مع المجتمعات المهمّشة، والظروف التشغيلية في هذه المناطق شبيهة بالأوضاع الهشّة، حيث الضعف في المؤسسات والحوكمة والافتقار للتنمية البشرية. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن الصندوق يعمل في "ظروف هشّة" ضمن بلد ما بغض النظر فيما لو كان هذا البلد مُصَنَّف على أنه هشّ أم لا، فإن تصنيف بعض الحافظة على أنها "دول هشّة" يمكن أن يكون مضلّلاً. ولعله من الملائم بصورة أكبر الاعتراف بأنماط مختلفة من الأوضاع حيث تثار المخاوف من النزاعات أو ما بعد النزاعات أو القدرات المؤسسية أو الحوكمة عوضاً عن محاولة التصنيف/وضع استراتيجيات من خلال التصنيفات (البلدان متوسطة الدخل، البلدان منخفضة الدخل، البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، الدول الهشّة، إلخ). وعوضاً عن الاستنتاج بأن الصندوق لا يألو جهداً في الاستجابة للسياق، كان الأجدى بهذا التقرير الاعتراف وتقدير كيفية قيام الصندوق بالفعل بأخذ السياق المخصوص في بلدٍ ما/منطقة ما من مناطق المشروع بعين الاعتبار، وعدم قيامه بتقسيم البلدان ببساطة من خلال المعايير العالمية.

4- وفي هذا المعنى، فإن الصندوق لا يحتاج إلى نموذج أو إطار مختلف أو موارد إضافية كبيرة للدول الهشّة مما قد يؤدّي في واقع الأمر إلى عدم إيلاء الاهتمام الكافي للأوضاع الهشّة المعقّدة والمتطلبة بصورة موازية

في الدول غير الهشّة. إذ أن الصندوق يُطبِّق مفهوماً متسقاً تماماً لهشاشة "الأوضاع" عوضاً عن هشاشة "الدول"، كما أنه قام وإلى حدٍ ما بتعميم مفهوم الهشاشة في حافظته.

5- وهناك حاجة إلى تحليل أكثر دقّة لمقولة أن "الهشاشة والنزاعات تتشاطر بعض الأسباب الجذرية ويغذّي أحدهما الآخر". لأنه، وبالمعنى العملي، يختلف سياق انخراط الصندوق بصورة درامية في الأوضاع الهشّة التي لا تتسم بنزاع نَشط عن غيرها حيث يكون هنالك نزاع نشط. ويتوجَّب على التوصيات أن تتجنّب التشجيع على اتخاذ خطوات تخلط بين الهشاشة والنزاعات والتي لا تعترف بصورة مساوية بضرورة النُهُج المختلفة الضرورية المطلوبة لكلٍ منهما.

6- ستقوم إدارة الصندوق بإعادة تقدير ملاءمة تصنيفها الحالي وتتحرّى البدائل، إن كان ذلك ضرورياً، في سياق وضع استراتيجية الصندوق للعمل في الأوضاع الهشّة التي ستُعرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016 كجزء من التزامات الصندوق بموجب عملية التجديد العاشر لموارد الصندوق. وسوف تتضمّن هذه الاستراتيجية أيضاً أية مبادئ ملائمة للانخراط في الدول الهشّة والمتأثرة بالنزاعات وفي الأوضاع الهشّة المتأثرة بالنزاعات على المستوى دون الوطني.

7- تقدِّر إدارة الصندوق اعتراف التقييم بأنه وفي العديد من البلدان فإن التحليل الحالي الذي يرتكز على الفقر كجزء من وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كافٍ. وفيما يتعلق بالتوصية بتحديث هذه المعلومات بصورة أكثر تواتراً، وبما يتعدّى التحليل الوضعي أو السياقي الذي يجري خلال وضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والإعداد للمشروعات، ومع أن إدارة الصندوق توافق على الأمر من حيث المبدأ، إلاّ أن لإجراء مثل هذا التحليل تبعات على الميزانية لا بد من النظر فيها. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة الصندوق تودّ أن تسلّط الضوء على أنه ليس من مهمة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن تخصّص ميزانيات مختلفة لأهداف محدّدة، إذ أن مثل هذا النمط من التحليل أكثر ملاءمة لتصميم البرامج.

8- وفيما يتعلّق بإدراج مذكرات مواضيعية للمشروعات في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية للموافقة عليها بصورة متزامنة من قِبَل لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، فقد تم إدخال هذا الإجراء لتوفير مكاسب في الكفاءة لجهة عملية الاستعراض الداخلي للمشروعات. علاوة على ذلك، تمثّل مثل هذه المشروعات بلورة للفرص التي حدّدها التعاون بين الصندوق والحكومة في عملية وضع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية نفسه، في الوقت الذي يتم فيه الإعداد لمثل هذا البرنامج، ولا يستبعد ذلك إمكانية عملية تطوير مفاهيم مشروعات أخرى في حال تغيَّر الوضع في البلاد.

جيم- تصميم المشروعات والبرامج

9- توافق إدارة الصندوق مع مكتب التقييم المستقل على أن مهمة الصندوق لا تتمثّل في حلّ الهشاشة والنزاعات، وأن "تصميم المشروعات في حاجة لتحديد أين يمكن للصندوق أن ينخرط وأين لا يمكنه القيام بذلك". إلاّ أن المجتمعات والمحافظات التي تتم تغطيتها ضمن بلد ما غالباً ما تتقرّر من خلال الأولويات والسياسات الحكومية، وغالباً ما تقوم الحكومات المركزية بطلب مخصوص من الصندوق للتدخُّل في مناطق محدّدة (كما تقوم بذلك غالباً مع الشركاء الإنمائيين الدوليين الآخرين). ويحتاج الصندوق للإبقاء على هذا النموذج للاستجابة لاحتياجات الجهات المقترضة بما يتماشى مع إعلان باريس بشأن فعالية المعونة ومؤخراً

مع مبادئ بوسان[1]، ولتأكيد الملكية الوطنية لهذه البرامج الإنمائية. ومن شأن اتخاذ أي قرار من طرف واحد خلال تصميم البرنامج بشأن انخراط الصندوق في إقليم ما أن يتعارض مع هذه المبادئ الهامة.

10- وبصورة مشابهة، وفي حين توافق إدارة الصندوق على الحاجة للتطرّق لمحركات الهشاشة والنزاعات والتي غالباً ما تتعلّق بالوصول إلى الموارد الطبيعية واستخدامها (وبخاصة الأراضي)، إلاّ أن هذا القرار يعود في نهاية المطاف إلى الحكومات الشريكة التي تقود الترتيب المواضيعي لتدخُّلات الصندوق. وبإمكان الصندوق، لا بل إنه سيستمر، في استقطاب التأييد العملي للتدخُّلات التي تتطرّق للأسباب الجذرية للهشاشة. ولكن القرار الخاص بمنطقة عمل الصندوق في بلدٍ ما، ومن هم الشركاء، وما هي المجالات المواضيعية تبقى على الدوام خاصة بالحكومات الشريكة. وسيستمر الصندوق في إرساء الشراكات مع المجتمعات المحلية ومنظمات المزارعين والمنظمات النسائية ومنظمات المجموعات النسائية والحكومات المحلية حيث للصندوق ميزة نسبية مُعترَف بها. وحيث يتم تحديد المخاطر، سيتم التطرق لها عند تصميم البرنامج، كما سيتم إدراجها في خطط إدارة المخاطر في الشعب المعنية. ولا توافق إدارة الصندوق، بأي حال من الأحوال، على تجنب المخاطر التشغيلية أو عدم التركيز عليها (الفقرة 210). علاوة على ذلك، تتولّد معظم الأوضاع الهشّة في المناطق الريفية نظراً لانعدام المساواة بين المناطق الريفية والحضرية والبطالة في صفوف الشباب الريفيين والفقر وتآكل التلاحم المجتمعي والمجتمعات ذات القطب الواحد إلى آخره؛ وهي قضايا تندرج أساساً في النموذج التشغيلي للصندوق. وتشابه هذه النُّهج ما يفعله الصندوق في الدول غير الهشّة، كما أنه يمثِّل جوهر النموذج التشغيلي للصندوق. ولمواءمة نفسه مع الاستراتيجيات والبرامج والاحتياجات القطرية، يأخذ الصندوق بعين الاعتبار محرّكات الهشاشة والنزاعات.

11- يبقى رفع مستويات تمويل البرامج وظيفة من وظائف نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ويتّبع الصندوق نهج المؤسسة الدولية للتنمية في توفير بعض التمويل الإضافي. وتتناسَب النسبة المئوية للزيادة الإضافية مع درجات أداء البلدان الخارجة من النزاعات بالطريقة التي تحتسبها المؤسسة الدولية للتنمية[2]. وقد تابع الصندوق التغييرات الأخيرة الواردة في فترة التجديد السابع عشر للمؤسسة الدولية للتنمية بهذا الصدد، وعلى عكس ما ورد في تقرير مكتب التقييم المستقل، فإنه يستمر في توفير الموارد للتمويل الإضافي (مع الاعتراف بأن الدول الخارجة من النزاعات تمتلك مؤشرات أداء أضعَف، في حين أنه وفي العديد من الحالات فإن لديها احتياجات أكبر بكثير مقارنة بغيرها من البلدان). ومع ذلك فإن أي تمويل إضافي بما يتعدّى المخصصات الموضوعة في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء مسألة لا بد من أن يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار كل من الحاجة والقدرة الاستيعابية.

دال- تنفيذ المشروعات والبرامج

12- توافق إدارة الصندوق على التوصية القائلة بالمزيد من السعي لإرساء شراكات استراتيجية مع المؤسسات المالية الدولية والوكالات المتعددة الأطراف حيث تتواجد أوجه التكامل مما يمكن استقطابه لزيادة الأثر على الحدّ من الفقر. وبشأن الحوافز لمكافأة الموظفين العاملين في الدول الهشّة يمكن تحرّي ذلك بتشاور وثيق مع شعبة الموارد البشرية ضمن سياق الاستراتيجية القادمة. وإدارة الصندوق على دراية بالحوافز المهنية التي

[1] شراكة بوسان لأغراض التعاون الإنمائي الفعال: المبادئ المشتركة لتحقيق أهداف مشتركة، بوسان، كوريا 2011.

[2] EB 2003/79/C.R.P.3 وEB 2005/85/R.3.

وضعها البنك الدولي لموظفيه العاملين في الدول الهشّة والمتأثرة بالنزاعات، والأثر الإيجابي الذي خلّفته هذه الحوافز على فعالية عمليات البنك. إلاّ أن لمثل هذه الحوافز تبعات على الميزانية وسوف تتحرّى إدارة الصندوق الإمكانيات استناداً إلى توفُّر موارد الميزانية في الصندوق. وستطبق مثل هذه الحوافز على جميع الموظفين المندبين.

13- وفيما يتعلّق بتخصيص الإنفاق الإقليمي على دعم التنفيذ، فإن النطاق الإقليمي لدعم التنفيذ يديره مدراء الشُعَب الإقليمية استناداً إلى مناقشات داخلية مع مدراء البرامج القطرية، حيث يتم التخصيص استناداً إلى الاحتياجات القطرية. وتودّ إدارة الصندوق أن تركِّز على أن موضوع الإشراف ودعم التنفيذ هو وظيفة تتعلّق بالاحتياجات، كما تقرّرها الشُعب الإقليمية في خططها للإشراف، وليست بالمخصص "المحدد سابقا". وتركِّز المبادئ التوجيهية للميزانية في الصندوق على "النهج المستند إلى النتائج" ، وللشُعَب الإقليمية صلاحية إدخال تعديلات حيثما دعت الحاجة والتقدُّم بطلبات مخصوصة لإدارة الصندوق للمزيد من التمويل الإضافي على أساس كل حالة على حدة. وذلك هو نمط الاستجابات القطرية المخصوصة الذي يطبّقه الصندوق باستخدام توليفة من موظفي الصندوق (المسؤولين عن البرامج القطرية والموظفين في المقرّ)، والمستشارين المحليين وغيرهم من أصحاب المصلحة مثل المجتمع المدني. وفي حالة الدول الهشّة فإن التركيز على إدراك المخاطر وإدارتها أكثر من مجرّد نَهج واحد يناسب جميع الدول الهشّة أو مجرّد توفير موارد إضافية للهشاشة "بحد ذاتها".

14- تضع استراتيجية الحضور القطري للصندوق للفترة (2014–2015)[3] الإجراءات والمعايير الخاصة بالمكاتب القطرية وهي تتضمن معيارا خاصا "بهشاشة الدولة" والنزاعات. وتعتقد إدارة الصندوق بأن الاستراتيجية تبقى صالحة لجميع الدول الأعضاء ولا تؤمن بالحاجة لإيلاء المزيد من الأولوية للبدان المتأثرة بالهشاشة والنزاعات، وستستمر بإبلاغ المجلس التنفيذي سنوياً بشأن تنفيذها كما تم الاتفاق عليه.

هاء– قياس النتائج

15- التخطيط وتوفير الموارد: لا توافق إدارة الصندوق على التأكيد بأن نَهج الصندوق في الرصد والتقييم هو "نهج واحد يناسب الجميع"، ولكنها تُدرِك بأن الرصد والتقييم قضية عامة في الحافظة بأسرها، كذلك فإنه وظيفة تؤدّيها العمليات الوطنية والقدرات الوطنية. ومع ذلك، وفي سياق عمل عدة برامج في الصندوق في بيئة تتسم بميزانيات تتقلّص أو تتسم بنمو صفري، كان الصندوق مرناً في السنوات الأخيرة للاستجابة لمتطلبات الرصد والتقييم لجهة المبادئ التوجيهية أو إصدار الكتيِّبات وغيرها من التوجيهات الصادرة عن الصندوق. ويتضمّن ذلك تحديد مستويات المدخلات والمخرجات، وتعزيز المبادئ التوجيهية على مستوى الأثر والجهود المبذولة في مسوحات الأثر عند خط الأساس وعند الإنجاز. وفيما يتعلّق بتصميم تقييمات أكثر انتقائية فإن ذلك قيد الدراسة حالياً، مع قيام شُعبة الإحصاءات والدراسات لأغراض التنمية بانتقاء عيِّنات فرعية من المشروعات لإجراء تقييمات مُعمَّقة لها لتغطية كل من التمثيل (من خلال انتقاء العيّنات

[3] EB 2013/110/R.5.

العشوائية) والتعلّم (من خلال انتقاء العينات الهادفة). وعلى وجه العموم، ستستمر الإدارة في الانتقائية في التقييمات المعمَّقة (كما تم اقتراحه لوضع تصميمات لتقييمات أكثر انتقائية في الفقرة 227)[4]

16- إطار قياس النتائج في الصندوق ومؤشرات المخرجات التي تتصل بالهشاشة: ينصّ التقييم على أن هنالك فجوة كبيرة في قياس تمكين النساء ومؤشراته ووسائل القياس التي يتوجَّب إدخالها. ولا تُعتَبر هذه المقولة دقيقة كما أنها لا تعكس الجهود الكبيرة التي بُذلت بالفعل لقياس المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. إذ تشكِّل المؤشرات والتقديرات لتمكين المرأة جزءاً من أدوات قياس النتائج في الصندوق في كل مراحل دورة المشروعات. ويتضمّن ذلك التقدير عند تصميم المشروع من خلال عملية ضمان الجودة/تعزيز الجودة والتقدير خلال التنفيذ من خلال تقارير وضع المشروعات (التي تتضمن معايير مخصوصة للتمايز بين الجنسين مع توجيهات مفصّلة في التقدير)، وتقدير نظام إدارة النتائج والأثر (حيث يتم تقسيم جميع النتائج على مستوى المستفيدين حسب الجنس) والتقدير عند الإنجاز (في استعراضات تقارير إنجاز المشروعات والتي تستعرض تصنيف أداء المشروعات المتعلّق بالتمايز بين الجنسين باعتباره فئة منفصلة). ويتم إبلاغ المجلس التنفيذي عن نتائج هذه التقديرات بصورة منتظمة.

17- وفيما يتعلّق برصد التمكين والأثر على المؤسسات، فإن ذلك جزء من مؤشر مركّب للأثر على الفقر الريفي في إطار قياس النتائج لفترة التجديد التاسع للموارد وفي إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد الذي تمت المصادقة عليه مؤخراً من قِبل المجلس التنفيذي. ولسنوات طويلة شكل هذا الرصد جزءاً من التحليل على مستوى المخرجات والذي يُعدّ وظيفة من وظائف التقييم الذاتي لإعداد البرامج في سياق عملية استعراض الحافظة، لكل من الدول الهشّة والدول غير الهشّة، حيث تستعرض دائرة إدارة البرامج وتصنّف أداء المشروعات المُستَكمَلة بالنسبة للتمكين البشري ورأس المال الاجتماعي، علاوة على الأثر على المؤسسات والسياسات. ويتم الإبلاغ عن هذا التحليل في الاستعراض السنوي لأداء الحافظة، وفي التقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق الذي يُعرَض على المجلس التنفيذي. وقد أشار آخر التحليلات المُدرَج في تقريري الفعالية الإنمائية للصندوق في عامي 2013–2014 إلى أن 89 في المائة من جميع مشروعات الصندوق المستكملة في الفترة 2011–2013 اتسمت بأداء مُرضٍ (بمعدل 4–6) بالنسبة للتمكين البشري ورأس المال الاجتماعي، وكان أداء 92 في المائة منها مُرضياً أيضاً بالنسبة للمؤسسات والسياسات.

واو– ربط تصنيف المشروعات بالدلائل

18- يشير هذا التقييم إلى أن جودة المعلومات غير كافية لدعم تصنيف أداء المشروعات. ومن الهام أن نبقي في أذهاننا أنه وفي سياق الصندوق نفسه، فإن كلاّ من دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل يبنيان تقديرات البرامج حالياً على نفس قاعدة الدلائل بالنسبة لمعظم التقييمات (تقييمات إنجاز المشروعات والوثائق المرافقة لاستعراض إنجاز المشروعات والتثبُّت من إنجاز المشروعات). ويُعدّ الافتقار إلى الدلائل خاصية من خصائص تدني قدرة المشروعات على الجمع والتحليل المنتظم والمتسق للبيانات في نُظم الرصد والتقييم عامة كما أشير إليه أعلاه، وهي مشكلة تعاني منها التنمية والمشروعات والبرامج التي تنفذ بميزانيات

[4] هنالك أيضاً معيار آخر للصندوق الذي يوجِب عليه أن ينظر فيما يلي: وجوب اختيار البلد أو المشروعات لإخضاعها لتقييمات معمَّقة أو لتقييمات للبرنامج مع معيار واضح يسهم في المزيد من التعلُّم وتحسين تصميم البرامج. ومثل هذا المعيار والفوائد المتوقّعة من التقييمات المختارة ويتوجَّب إعلام إدارة الصندوق بمثل هذا المعيار وبالفوائد المتوقّعة من التقييمات المختارة قُبيل المبادرة بهذه التقييمات.

من الحكومات. ويتطرق الصندوق لهذه المشكلة، مع تركيز كبير في السنوات الأخيرة، من خلال أدوات التوجيه المحدَّد التي تُحَدّث بانتظام. وأمّا المبادئ التوجيهية الجديدة لتقارير إنجاز المشروعات (وهي حالياً بصيغة مسودّة سيتم استكمالها ما أن يتم وضع اللمسات الأخيرة على دليل التقييم الذي يعده مكتب التقييم المستقل) فتتطرق بصورة مخصوصة للحاجة لخلق المواءمة والانسجام بين عمليات التقييم الذاتي المختلفة. وبالتالي يتم تشجيع المشروع عند استكمال تقرير إنجاز المشروع على إدراج النتائج والدروس المستفادة من عمليات الرصد والتقييم المنتظمة والمسوحات على مستوى الأثر، ومن المتوقّع أن تكون نتائج مثل هذه المبادرات أوضح في السنوات القليلة القادمة.

19- ويتطرق الصندوق لأداء الرصد والتقييم من خلال تحسين القدرات الوطنية ورفع وعي الحكومات المحلية وموظفي المشروعات بأهمية الرصد والتقييم في إدارة المشروعات، وضمان أن تحصل المشروعات على توجيهات واضحة ومرنة من الصندوق، وتقتنع إدارة الصندوق بأن النهج الملائم يتمثّل في رفع وعي المشروعات بأهمية عمليات الرصد والتقييم والنتائج الناجمة عنها للمشروعات ولإدارة التدخُّلات الإنمائية في بلدانها. ويقوم مدراء البرامج القطرية وجميع موظفي الصندوق المنخرطين في العمليات باستقطاب التأييد لهذا الأمر خلال تصميم المشروعات وخلال دعم التنفيذ، وهو جهد يتكرر كل عام خلال عملية جمع واستعراض البيانات الخاصة بنظام إدارة النتائج والأثر.

زاي- المضي قُدماً

20- **السياسة والاستراتيجية**. ستبنى الاستراتيجية لعمل الصندوق في الأوضاع الهشّة وتتطور كجزء من التزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق على خبرة الصندوق المكتسبة حتى تاريخه، وسوف توفِّر بياناً سياساتياً شاملاً واحداً يوضِّح بصورة أكبر دور الصندوق وأولوياته في مثل هذه البلدان.

21- **تصميم المشروعات والبرامج**. توافق إدارة الصندوق على هذه التوصيات والتي تتماشى مع النَهج القطري المخصوص الذي تبنّاه الصندوق بالفعل بشأن البلدان الهشّة وغير الهشّة. وسوف تستمر إدارة الصندوق في السعي لانخراط الصندوق في الدول الهشّة في المجالات التي يتمتع فيها بميزة نسبية (المجتمعات المحلية والمستويات الأقل للحكومات ومنظمات المزارعين) وسوف تُبقي تركيزها على بساطة الأهداف والتصميم، والأخذ بعين الاعتبار إدارة المخاطر. كذلك فإنها ستستمر في السعي لمصادر تمويل إضافية وبديلة لتمويل المزيد من الدعم لتصميم المشروعات ودعم التنفيذ.

22- **تنفيذ المشروعات والبرامج**. لا توافق إدارة الصندوق على التأكيد بأن الميزانيات محدّدة سابقة حسب المشروع، ولا على أنه من الممكن، أو من المفروض تقسيم الميزانيات حسب تصنيفات الهشاشة أو النزاعات. لأن موضوع الإشراف ودعم التنفيذ هو وظيفة تتعلّق بالاحتياجات كما تقررها الشُعَب الإقليمية في خططها للإشراف، وليست بالمخصّص المحدّد سابقاً. ويقوم مدراء الشُعب الإقليمية بإدارة الإنفاق الإقليمي على دعم التنفيذ استناداً إلى مناقشات داخلية مع مُدراء البرامج القطرية والمخصصات الموفَّرة مسبقاً استناداً إلى الاحتياجات القطرية. وتُعدّ الهشاشة بالفعل، وكما ذكر أعلاه في سلم الأولويات، واحدة من المعايير التي اختارتها إدارة الصندوق لفتح المكاتب القطرية للصندوق.

23- **تمكين الموظفين**. ومع أن الإدارة توافق من حيث المبدأ، إلاّ أنها ستتحرّى جدوى هذه التوصية في سياق وضع الاستراتيجية؛ وسيشكّل توفُّر الميزانية أحد المعايير.

24- **إدارة النتائج**. يُعتَبر الرصد والتقييم قضية شاملة في الحافظة وهو موضوع تتطرق إليه الإدارة باستمرار من خلال توفير المزيد من التوجيه على مستوى المشروعات. وتوفِّر مبادرة تقييم الأثر بموجب إطار التجديد التاسع لموارد الصندوق دروساً إضافية حول الرصد والتقييم التي يتم إدراجها في الوقت المناسب. وفيما يتعلّق بإطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد فهو يتضمّن بالفعل مؤشّر للتمايز بين الجنسين على المستوى الثاني (مستوى المخرجات). ويقيس الصندوق أيضاً الأثر على التمكين البشري ورأس المال الاجتماعي والمؤسسات والسياسات كجزء من مؤشِّر مركّب للأثر على الفقر الريفي للمستوى الثاني لكل من البلدان الهشّة وغير الهشّة. وقد التزم الصندوق بالفعل بتقسيم مؤشرات الأثر على الفقر الريفي وغيرها من مؤشرات إطار قياس النتائج بالنسبة للدول الهشّة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.