

Document: EB 2015/116/R.9/Add.1
Agenda: 5(d)
Date: 12 November 2015
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

استجابة إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيّمة عام 2014

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Alessandra Zusi Bergés

القائمة بأعمال

مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2092

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Périn Saint-Ange

نائب الرئيس المساعد

لدائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2448

البريد الإلكتروني: p.saintange@ifad.org

Lisandro Martin

كبير مدراء الحافظة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة السادسة عشرة بعد المائة

روما، 16-17 ديسمبر/كانون الأول 2015

للاستعراض

المحتويات

1	ألف - المقدمة
1	باء- جودة الأداء
2	جيم - المنهجية
3	دال - إيضاحات
3	هاء - توصيات للإدارة
7	واو- موضوع التعلم

استجابة إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

المقيمة عام 2014

ألف - المقدمة

1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق المقيمة عام 2014، الذي أعده مكتب التقييم المستقل، والفرصة المتاحة للاستجابة للقضايا والتوصيات المثارة. ويعتبر تقرير هذا العام آخر تقرير تقييم مؤسسي مستقل خلال فترة التجديد التاسع للموارد، وهي دورة تجديد شهدت نتائج وإنجازات غير مسبوقة على جميع الأصعدة، حيث وصلت الحافظة النشطة إلى 13.6 مليار دولار أمريكي تخدم 114 مليون شخص. وتقدر إدارة الصندوق جهود المكتب للتطرق للاقتراحات التي أثّرت في استجابة الإدارة على تقرير العام الماضي مما عزز من جودة تقرير هذا العام.

باء - جودة الأداء

2- إدارة الصندوق راضية عن التوجه الإيجابي لأداء المشروعات، الذي ما فتئ يتحسن منذ عام 2008، وخاصة فيما يتعلق بالأثر على الفقر الريفي. وبالنسبة لهذا الهدف الأعلى مستوى للمشروعات التي يمولها الصندوق، فإن حوالي 87 بالمائة من المشروعات حظيت بتصنيف إيجابي في الفترة 2011-2013، مقارنة بـ 80 بالمائة في الفترة 2007-2009. وتشير تقديرات الإدارة، وكنسبة من التمويل الإجمالي، فإن حوالي 93 بالمائة من العمليات ستحظى بتصنيف إيجابي خلال فترة التجديد التاسع للموارد.

3- تترك الإدارة تحسن أداء الصندوق كشريك فعال من 53 بالمائة خلال التجديد الخامس للموارد إلى 86 بالمائة خلال التجديد التاسع. ويعتبر أثر اللامركزية المبكرة على النتائج في الحافظة بأسرها جدير بالملاحظة: ففي حين أن حصة المشروعات التي حظيت بتصنيف مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل من ذلك في جميع إنجازات المشروعات، فإن الابتكار والمساواة بين الجنسين لا يتفاوتان بصورة كبيرة، فحصة المشروعات المرضية (+5) أكبر في البلدان التي للصندوق فيها مكاتب قطرية. وتشير تقديرات الإدارة نفسها إلى أنه وفي المراحل الأولى من اللامركزية، تميل الآثار على أداء الحافظة (الصرف والمشروعات المعرضة للمخاطر والإشراف) والأنشطة غير الإقراضية (إدارة المعرفة، الانخراط السياساتي، الشراكات) لأن تكون أكثر وضوحاً من الآثار على النتائج الإنمائية. ولكن حتى هذه العلاقات ليست بالمستقيمة على الدوام، مع وجود العديد من المتغيرات المتداخلة التي تؤثر على الآثار الإجمالية للحضور القطري¹. وبالتالي هنالك ضرورة للمزيد من التحليل المعمق.

4- وبغض النظر عن الأداء الإيجابي للصندوق على وجه العموم، فالإدارة ملتزمة بالاستمرار في رفع مستوى الأداء". وتشير الإدارة إلى أنه، وفي حين أن التقرير يوفر لمحات ثاقبة مفيدة عن المجالات المحفوفة بالتحديات بصورة مستمرة - مثل الكفاءة التشغيلية واستدامة الفوائد وإدارة الموارد الطبيعية والبيئة والرصد

¹ في إقليم آسيا والمحيط الهادي، على سبيل المثال، فإن أكبر التأخيرات في الصرف تتركز في البلدان التي كان للصندوق فيها مكاتب قطرية منذ سنوات عديدة (الهند ونيبال وباكستان وسري لانكا وفيت نام)، في حين أن البلدان الأربعة التي تتصف بأقل قدر من التأخيرات في الصرف هي بلدان لا وجود لمكاتب قطرية فيها. .

والتقييم- فلم يتم اقتناص الحلول المدخلة حديثاً بعد نظراً لمجموعة العمليات التي تم تحليلها. ويصح ذلك على وجه الخصوص، بالنسبة للشواغل ذات الصلة بالكفاءة، لأنه يتم التطرق لها من خلال إدماج التحليل الاقتصادي والمالي بصورة أكثر منهجية في تصميم وتنفيذ المشروعات، والتركيز على المشروعات المعرضة للمشاكل، بما في ذلك المساعدة التقنية المكرسة، والاستمرار في تنفيذ جدول أعمال الإصلاح تعقيباً على التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق.

جيم - المنهجية

5- تقترح الإدارة أن تضم تقارير الأعوام القادمة صياغة أكثر وضوحاً لمضامين مقاييس التشتت المستخدمة في التقرير. ومع أنه قد تم احتساب انحراف معياري لكل مؤشر من مؤشرات التقييم، إلا أن الأسباب الكامنة وراء تشتت البيانات غير منصوص عليها بصورة واضحة. فعلى سبيل المثال، تم تصنيف كل من الابتكار وتوسيع النطاق كأفضل مؤشرات الأداء مع متوسط قدره 4.2 في الجدول 5 (الصفحة 13 استناداً إلى بيانات تقييمات أداء البرامج/التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات). ولكن من غير الواضح فيما لو كان هذا التفاوت في التصنيفات الذي ينعكس من خلال انحراف معياري وقدره 1.04، يعني ضمناً تنوع السياقات والاستراتيجيات والتفاوتات الإقليمية.

6- تقترح الإدارة أن تجري تقارير السنوات القادمة تحليلاً أكثر دقة لمضامين الهشاشة على الأداء بهدف جعل الاستنتاجات قابلة للتشغيل. ووجدت قاعدة بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق اختلافات كبيرة في الأداء عبر الدول الهشة وغير الهشة فيما يتعلق بالإنجاز الإجمالي للمشروعات والابتكار والتميز بين الجنسين (الأشكال 16 و 11 و 18، الصفحتان 32 و 33). إلا أن بيانات الإدارة لا تظهر هذه الاختلافات بنفس هذا الحجم. وتوصي الإدارة بالقيام باستعراض للمنهجية الحالية لتحليل أداء المشروعات في الدول الهشة فيما يتعلق بما يلي: (1) التصنيف: إذ هنالك حصة كبيرة من المشروعات المقيمة والتي كانت نشطة على فترة طويلة من الزمن، مع تفاوت مستويات الهشاشة على مدى عمر المشروع². وتقترح الإدارة أن تتم دراسة حالة الهشاشة في وقت تنفيذ المشروع مقارنة بوقت الإبلاغ؛ (2) الهشاشة دون الوطنية: حتى في الدول غير الهشة، يعمل الصندوق أحياناً في مناطق هشة، حيث المؤسسات ضعيفة وآليات إيصال الخدمات العامة والهياكل السياسية رديئة³. ولا ينعكس ذلك في تصنيفات الهشاشة التي تقتصر على المستوى الوطني مما يؤثر على صلة وأهمية التحليل.

7- كذلك تقترح الإدارة أيضاً أن تحلل تقارير السنوات القادمة وبصورة أكثر ملاءمة المظاهر الائتمانية وغيرها من المظاهر ذات الصلة بالتوريد، وأثرها على النتائج. لأن هنالك إشارتان فقط بهذا الصدد، أحدهما في الفقرة 119 والأخرى في الفقرة 239، حيث تمت الإشارة إلى الإدارة المالية كأحد العوامل العديدة التي تسهم في أداء المشروعات.

² على سبيل المثال، فاليمين مصنفة حالياً كدولة هشة (والمدرجة في قاعدة بيانات التقييم على أساس كونها دولة هشة)، إلا أن ومن بين المشروعات الثلاثة المدرجة في تقديرات أداء المشروعات/التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، استكمل واحد منها عام 2009، عندما لم تكن البلد آنذاك في الوضع الحالي من الهشاشة، وهناك مشروع آخر استكمل عام 2012 ونفذ على فترة طويلة من الزمن بداية من أوائل هذا القرن، حيث لم تكن ظروف الهشاشة واردة خلال معظم فترة عمر المشروع.

³ وينطبق هذا الوضع على برنامج تنمية القبائل في جهاركاند-شاهاتيسكار حيث كان التنفيذ في أقاليم تستمر فيها حالات تمرد الجناح اليساري.

دال - إيضاحات

- 8- تشاطر الإدارة مكتب التقييم المستقل وجهة النظر القائلة بأهمية ضمان أن تبقى برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج متينة وذات صلة، مع أخذها بكل الدروس الملائمة بعين الاعتبار لضمان إدخال التعديلات في الوقت الملائم بالنسبة للبلدان التي تمتلك مثل هذه البرامج. إلا أن الإدارة قد قللت من عدد البرامج وربطتها بالأهمية الاستراتيجية لحافظة الصندوق والانخراط السياساتي. وسيبقى العديد من البلدان التي تمتلك حوافز أقل حجماً خاضعة لمناقشات استراتيجية أكثر عمقا من خلال إعداد مذكرات استراتيجية قطرية، ووثائق دقيقة تصف المجالات الأساسية للانخراط الاستراتيجي فيها.
- 9- كما توافق إدارة الصندوق على وجود العديد من العوامل المستمرة التي تعيق من أبعاد مختلفة من أداء المشروعات، بما في ذلك تعدد مكونات المشروعات. إلا أن التقرير لا يعكس التوجهات الأخيرة والتحسينات المدخلة بهذا الصدد، إذ أن بساطة التصميم تحظى بأهمية أكثر منهجية كجزء من عمليتي تعزيز الجودة وضمان الجودة واستعراضات الحافظة والتدريب على التصميم. وقد بدأت بالفعل تؤتي ثمارها. ويبلغ وسطي عدد مكونات المشروعات الموافق عليها في فترة التجديد التاسع للموارد 3.1 حيث انخفضت من 3.5 في فترة التجديد الثامن. وتعتبر التوجهات الأخيرة مشجعة للغاية في هذا الصدد مع وسطي عدد مكونات حدود 3.4 عام 2013 و3.2 عام 2014 و2.7 عام 2015. إلا أن تعدد المشروعات ليس مجرد عدد مكوناتها فقط، إذا لا توجد دلائل حاسمة على العلاقة بين تعدد المشروع وتحقيق النتائج.

هاء - توصيات للإدارة

- 10- ترحب إدارة الصندوق بالجهود التي بذلها مركز التقييم المستقل لضمان أن تكون التوصيات استراتيجية وقصرها على عدد يمكن إدارته. إلا أنها ترغب بالإشارة إلى أنه وفي حين أن جميع التوصيات الثلاث الموجهة إلى الصندوق تسلط الضوء على قضايا هامة، إلا أنها تجمع معا إجراءات فرعية مخصصة لا يمكن الموافقة أو عدم الموافقة عليها كحزمة. إنما فقط من خلال تقدير جدواها النسبية واحدة تلو الأخرى، ويمكن للإدارة بهذا الشكل أن تتفق مع روح هذه التوصيات الثلاث ولكنها ترغب في النص على وجهات نظرها فيما يتعلق بكل إجراء فرعي الإجراءات الفرعية (تم تبسيط التعابير المستخدمة في الجدول الوارد أدناه لسهولة الإشارة إليها) وذلك لأغراض المتابعة الملائمة والشفافة.

الاستدامة

التوصية الأولى من توصيات مكتب التقييم المستقل	استجابة الإدارة
ألف- وجوب أن يتضمن تقرير تصميم المشروع مقطعا عن الاستدامة	موافقة. لأن كلا من تقرير تقييم المشروع وتقرير رئيس الصندوق (المقطع خامسا-دال من الصيغة العامة) يتضمن بالفعل مقطعا من الاستدامة، إلا أن الإدارة سوف تكفل استمرار إيلاء الاهتمام الملئم لهذه المقاطع. علاوة على ذلك، فإن المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات التي نشرت عام 2011 تتضمن مقطعا خاصا بالاستدامة، وتوصي بأن تقوم جميع فرق المشروعات بتوفير "استعراض للعناصر الرئيسية التي تعزز احتمال استدامة جني الفوائد" ⁴ .
باء- إعداد استراتيجية خروج لكل مشروع قبل إنجازه بفترة طويلة	غير موافقة. تعتقد إدارة الصندوق بأنه لا يوجد هناك أي علاقة مثبتة بين وجود استراتيجية للخروج والاستدامة الفعالة للمشروع. وتبذل إدارة الصندوق جهودا لجعل جدول أعمال توسيع النطاق أكثر تفعيلا كوسيلة لضمان تعميم استراتيجيات استدامة الفوائد في تصميم المشروع وتنفيذه. وتتطلب المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية المستندة إلى النتائج أن تنعكس المظاهر الأساسية لنهج توسيع النطاق في مقاطع هامة من تقارير تصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية المستندة إلى النتائج ⁵ ، وبصورة موازية فإن الصندوق يتحرك نحو نهج للبرامج القطرية ينطرق لقضايا الاستدامة من منظور أكثر منهجية من خلال اتساق الاستثمارات والأنشطة غير الإقرضية التي قد تتطلب أو لا تتطلب وجود الصندوق.

⁴ تتضمن الافتراضات الأساسية ذات الصلة باستدامة فوائد المشروعات على المجموعة المستهدفة. من سيستفيد؟ وما هي الفوائد؟ ولأي وقت؟ والإجراءات الموجودة ضمن تصميم المشروع للترويج للاستدامة بما في ذلك على المستوى القاعدي أو المؤسسي، والتغيرات المنهجية والتي من المحتمل إدراجها بسبب تدخلات المشروعات، وعلى وجه الخصوص التطرق لمظاهر توسيع النطاق على المستوى المؤسسي وعلى المستوى القاعدي.

⁵ وأما مظاهر توسيع النطاق التي ستنعكس فهي تتضمن: تعريف السبل وتحديد المحركات (بما في ذلك القادة والمحفيين) كجزء من نهج المشروع وفضاءات توسيع النطاق لجهة التمويل والسياسات والمؤسسات والتكنولوجيات والبيئة كجزء من المسوغ، ومضامين توسيع النطاق على تدابير التنفيذ بما في ذلك الشراكات المحتملة والآليات ونهج التعلم المدرجة في نظام الرصد والتقييم والمخاطر ذات الصلة بتوسيع النطاق واستراتيجيات التخفيف منها.

الرصد والتقييم

استجابة الإدارة	التوصية الثانية من توصيات مكتب التقييم المستقل
<p>موافقة. تشاطر إدارة الصندوق المكتب في المعتقد النظري القائل بأن إيجاد خطوط ميزانية واضحة للرصد والتقييم من شأنها أن تسهم في زيادة وضوح هذه الأنشطة. إلا أنه، وفي حقيقة الأمر ليس من غير الشائع بالنسبة لعمليات الصندوق أن تتضمن تقديرات لمثل هذه التكاليف، إما في خط منفصل من خطوط الميزانية أو في خط إدارة المشروع (وهو متغير معياري في Costab) ولكن ومن وجهة النظر التشغيلية، فإن المشكلة تتمثل في استخدام الميزانية لأغراض الرصد والتقييم (بغض النظر عن الأسلوب الذي تسجل بها) أكثر من كونها مجرد توفر الميزانية أو وضوحها، مع العديد من الحوافز المعقدة التي تلعب دورا هنا. إن استخدام نتائج الرصد والتقييم هو مقياس نجاح نظام الرصد والتقييم؛ ومن الصعب إقناع فرق المشروعات والسلطات القطرية بتمويل نظام الرصد والتقييم الذي لا تتم الاستفادة من مخرجاته. وتخلق إدارة الصندوق وبصورة متزايدة الحوافز للإدارة المستندة إلى النتائج من خلال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج والعمل غير الإقراضي الذي يتم تسييره على سبيل المثال من خلال نظام الرصد والتقييم وقياس النتائج كأحد نوافذ برنامج منح الصندوق للفترة 2015-2016.</p>	<p>ألف- إدراج خط ميزانية مفصل مكرس على وجه الخصوص لأنشطة الرصد والتقييم في جميع المشروعات</p>
<p>موافقة. ترغب إدارة الصندوق أن يتم وضع هذه التوصية في سياق تحديات أكبر بشأن خطوط الأساس، والتي لا تشكل مسوحات خط الأساس إلا جزءا صغيرا منها. أولاً، وحيث تجرى مسوحات خط الأساس لمؤشرات إلزامية لمستوى الأثر في نظام قياس النتائج والأثر (ثلاثة مؤشرات) فإن معظم مؤشرات الإطار المنطقي ما زالت تحتاج إلى خطوط أساس، ولكنها لا تتطلب بالضرورة مسوحات، وإنما مجرد استخدام أدنى لمصادر البيانات الموجودة. وقد عمد الصندوق إلى تعديل تعليماته التشغيلية في أغسطس/آب 2015 للتطرق لهذه القضية⁶. ثانياً، فإن الإدارة أيضا ترغب في الإشارة إلى أنه حيث يمكن الحصول على معظم خطوط الأساس قبيل استهلال الأنشطة التشغيلية، إلا أنه ومن الناحية التقنية فإنه من الأسلم أن يتم جمع خطوط الأساس بعد البدء بالأنشطة التشغيلية الأساسية. وفي معظم العمليات، هنالك تأخير كبير بين أنشطة إيصال المنتجات وأثرها القابل للقياس على مؤشرات المخرجات وأداء الأثر. علاوة على ذلك، ولكي تشكل خط أساس لتقييم الأثر فإنه لا يمكن أن تشكل العينة بصورة ملائمة إلى أنه يوجد إحساس واضح بمعايير أهلية مخصصة وتدرج في المشروع. وتمثل إدارة خطوط الأساس قبل هذه النقطة فرصة ضائعة لجمع معلومات قيمة.</p>	<p>باء- مسوحات خط الأساس عند التصميم أو في وقت لا يتعدى 12 شهرا بعد الدخول حيز النطاق</p>
<p>موافقة. هنالك جهود عديدة تم الاستهلال بها عام 2015 لتحسين اختيار ورصد المؤشرات مثل: (1) التعليمات التشغيلية الجديدة للأطر المنطقية التي تتضمن أحكاما تضمن استعراض الأطر المنطقية من الآن وصاعدا بصورة مسهية خلال عملية تعزيز الجودة، وتشجيع الفرق القطرية على اتخاذ التدابير الملائمة لرصد فعال منذ المراحل الأولى لتصميم المشروع؛ (2) هنالك مناهج لرصد وتقييم شامل ومهيكل قيد الإعداد؛ (3) العمل جار على تنقيح مؤشرات إطار قياس النتائج والأثر، وكجزء من هذه الجهود تعترف إدارة الصندوق بالحاجة إلى تعزيز جمع البيانات حول التغذية وضممان تحليل أكثر انتظاما للنتائج يكون مقسما حسب الجنس. إلا أنه، وكجزء من تحليل واستخدام مؤشرات نظام قياس النتائج والأثر لعام 2014، فإن البيانات الخاصة بالمستفيدات من النساء كانت متاحة في 88 بالمائة من الحالات، مما يظهر تحسنا مستقرا عن السنوات الماضية؛ (4) يتم إعداد أداة مؤسسية على الإنترنت لتتبع الأطر المنطقية كجزء من الجهود الرامية إلى ضمان اختيار المؤشرات بصورة دقيقة خلال التصميم وتتبعها بصورة متسقة خلال الإشراف على المشروع وحتى إنجازها.</p>	<p>جيم- إيلاء اهتمام أكثر منهجية لتثذيب المؤشرات على وجه العموم مع بيانات مقسمة بالنسبة للأثر التغذوي والتمايز بين الجنسين</p>
<p>غير موافقة. تشاطر الإدارة وجهة النظر التي عبر عنها مكتب التقييم في مكان آخر من هذا التقرير بأن الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية التي يدعمها الصندوق تعزز بعضها بعضا، وتسهم في تحقيق أهداف البرامج القطرية. إلا أن الإدارة لا تعتقد بأن هذا الاقتراح المحدد لإدخال مؤشرات منفصلة للأنشطة غير الإقراضية (وهي مدخلات نحو تحقيق أهداف على مستوى أعلى) متفق مع وجهة النظر هذه. فمن نهج الإدارة المستندة إلى النتائج، يتوجب على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج أن تحدد مؤشرات وأهدافا قابلة للقياس لمخرجات الاستراتيجيات القطرية التي تتواءم بصورة واضحة مع الاستراتيجية الإنمائية الخاصة بالمقترض. وبالتالي تعتقد إدارة الصندوق بأن نوعية الأنشطة (الإقراضية وغير الإقراضية) يجب أن تسهم في تحقيق جملة مشتركة من المخرجات الإنمائية على مستوى أعلى. وتشير الخبرة من المصارف الإنمائية الأخرى متعددة الأطراف التي نفذت استراتيجيات قطرية تستند إلى النتائج لفترات أطول من الزمن إلى أن الفصل المصطنع بين الأنشطة القاضية وغير القاضية من خلال استراتيجيات قياس مختلفة، يؤدي إلى إقصاء الأخيرة كذلك. فإنه أيضا يحول الانتباه بعيدا عن النتائج النهائية. علاوة على ذلك، تشير البراهين الناشئة إلى أن أثر الانخراط السياسي من النوع الذي يسعى إليه الصندوق قد يكون أكبر في الأنشطة الإقراضية، وستضع الإدارة حاليا اللمسات الأخيرة على تعليمات تشغيلية منقحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، من خلال المشاورات الداخلية والتعلم من الإصلاحات الجارية في المصارف الإنمائية الأخرى متعددة الأطراف.</p>	<p>دال- إدخال مؤشرات وأهداف مخصصة قابلة للقياس للأنشطة غير الإقراضية وفي جميع أطر نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية</p>

⁶ تنص التعليمات التشغيلية على أنه "يتوجب على جميع المشروعات أن تمتلك بيانات لخط الأساس لمعظم المؤشرات قبل موافقة المجلس التنفيذي عليها. ولكل مؤشر لا تتوفر له البيانات قبل الموافقة، لا بد من توفير مبرر في تقرير تصميم المشروع وتوفير ما يلزم للحصول على مثل هذه المعلومات ضمن سنة واحدة من الدخول حيز النفاذ".

ها- إعداد الحوافز وأحكام المساءلة للموظفين عن الرصد والتقييم

موافقة. تضع إدارة الصندوق بشراكة مع مكتب التقييم المستقل فيه، وبصورة متدرجة حوافز للرصد والتقييم وبخاصة على مستوى الشعب من خلال منح مكافآت ميزانية للشعب التي تعد أفضل الأطر المنطقية وأفضل تقارير إنجاز المشروعات جودة في سنة معينة. وستتلقى مدراء البرامج القطرية الذين يتم اختيار مشروعاتهم مكافأة بمثابة اعتراف واضح من الإدارة العليا للصندوق بعملهم. كذلك ستحاول إدارة الصندوق إعادة إنعاش المنصة المؤسسية التي توفر معلومات أقرب إلى الوقت الحقيقي حول أداء المشروعات كحافز لأداء أفضل ووسيلة لاتخاذ القرارات المستنيرة في أي معا.

الاستراتيجيات القطرية

التوصية الثالثة لمكتب التقييم المستقل	استجابة الإدارة
ألف- إدراج أهداف واقعية قابلة للتحقيق في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج	موافقة. كما أشير إليه أعلاه فقد تم بناء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج حول نهج برمجي واحد وإطار للنتائج لجميع الاستثمارات والأنشطة غير الإقراضية التي تسهم في تحقيق نتائج مشتركة. وفي الواقع فقد تود الإدارة أن تؤكد على أن مسودة الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2016-2025 تسلط الضوء على الحاجة إلى ضمان أن تطور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج نهجاً قطرية مستهدفة ومفصلة لتوائم احتياجات كل بلد على حدة تكون واقعية وقابلة للتحقيق، ومواعتها مع السياق والبناء على نقاط قوة الصندوق وشركائه.
باء- تحديد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لأطر زمنية مغطاة وكيفية تعزيز الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية مع بعضها البعض	موافقة. تعتقد إدارة الصندوق بأن هذه التوصية يجب أن تفهم بصورة أكثر شمولية كحاجة إلى تطوير نظرية لتغيير البرامج القطرية كمطلب مسبق لتحقيق النتائج. وتعتبر مسودة المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن هذه البرامج هي وسيلة لتحقيق الأهداف على المستوى القطري من خلال جملة من الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية التي يتم إصالتها بدعم من الصندوق. وترغب إدارة الصندوق بالتأكيد على أنه مع تنفيذ سياسة المنح الجديدة فإن عمليات الاستعراض في المنظمة تقوم بصورة متزايدة بفرز مقترحات المنح من خلال تقديم مدى تعزيزها للاستثمارات القائمة (والعكس بالعكس). وفيما يتعلق بالأطر الزمنية توافق إدارة الصندوق أنه يتوجب على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج أن تحدد ويوضح مددها وهي عادة ست سنوات (أي دورتين من دورات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء). إلا أنها ترغب في الإشارة أيضا إلى أن المصارف الإنمائية متعددة الأطراف الأخرى قد تعلمت الحاجة للسماح بقدر من المرونة في الأطر الزمنية لاستيعاب السياقات القطرية المستهدفة.
جيم- إدراج توصيف أفضل للتكاليف المتوقعة (البرنامج والموارد الإدارية) في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	غير موافقة. على الرغم من أن الإدارة توافق على أهمية إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الواقعية التي يمكن إصالتها بطريقة فعالة بالموارد المتاحة إلا أنها لا توافق على أنه من الملائم وجود مؤشر تكاليف مفصل في الوثيقة أمرا ملانما. وترغب الإدارة في تسجيل أن الجهد جارٍ لوضع بعض تقديرات التكاليف الأولية لبعض العمليات والمخرجات الأساسية من إجراء المشاورات إلى إعداد البرامج القطرية لإدارة المشروعات المعرضة للمشاكل. وفي سياق إعداد برامج الفرص الاستراتيجية المستندة إلى النتائج، فإن الإدارة لا تعتقد بأنه سيكون من الحصري الالتزام بتقديرات كاملة للموارد عند إعداد هذه البرامج. وعلى الرغم من المحدوديات فإن هذه البرامج تحتوي بالفعل على مؤشر للموارد الأساسية من مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وهي الموارد الرئيسية لتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى موارد المنح المحتملة والتي يتم تحديدها بصورة متزايدة عند صياغة الاستراتيجية. ومن الواضح أن تكاليف تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتحقيق النتائج المقصودة منها، تتعدى موارد الصندوق بما في ذلك الموارد من المقترضين والشركاء. وعلاوة على ذلك فإن جزءا كبيرا من الموارد غير الإقراضية المستخدمة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مدرجة ضمن العمليات، أي غالبا ما يجري حوار السياسات في سياق تنفيذ المشروعات وتعتبر تقديرات التكاليف الإدارية محفوفة بالتحديات على وجه الخصوص في السياقات التي تتطلب مرونة أو في انخراطات أكثر تفاعلية. كذلك ترغب الإدارة في أن تشير إلى أنه وفي عملية الموافقة على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، فإن هنالك استعراضات للجودة لضمان ألا تتجاوز الطموحات الموارد الموجودة.
دال- استعراضات استكمال برامج الاستراتيجية القطرية	موافقة. توافق إدارة الصندوق على أهمية الاستفادة من النتائج والأداء على فترات مرحلية ملائمة، وغالبا بعد كل دورتين من دورات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بهدف ضمان الكفاءة والاتساق. وتتوقع إدارة الصندوق أن إجراء وبرايمج الفرص الاستراتيجية القطرية سوف يبسر أيضا إجراء المزيد من التقييمات الكفوة للبرامج القطرية على سبيل المثال من خلال توفير المعلومات المطلوبة حاليا في التقديرات الذاتية وتقصير مدة بعثات تقصي الحقائق.

واو - موضوع التعلم

11- الإدارة راضية على موضوع التعلم المقترح وهو إدارة المعرفة للتقرير السنوي لعام 2016، بما يتماشى مع الطلب الذي تقدمت به الإدارة وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2015، والقاضية بأن يوفر مكتب التقييم المستقل التوجيه حول نوعيات التعلم التي من شأنها أن تسهم في تحسين الأداء والفعالية.