

Document: EB 2016/117/R.5/Add.1  
Agenda: 6(b)  
Date: 16 March 2016  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي  
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Alessandra Zusi Bergés**

القائمة بأعمال

مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2092

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

الأسئلة التقنية:

**Périn Saint-Ange**

نائب رئيس الصندوق

لدائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2448

البريد الإلكتروني: [p.saintange@ifad.org](mailto:p.saintange@ifad.org)

**Lisandro Martin**

مدير البرامج الرئيسي

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: [lisandro.martin@ifad.org](mailto:lisandro.martin@ifad.org)

**Soledad Marco**

الموظف المسؤول عن الحافظة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2654

البريد الإلكتروني: [m.marco@ifad.org](mailto:m.marco@ifad.org)

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة عشرة بعد المائة

روما، 13-14 أبريل/نيسان 2016

للاستعراض

## استجابة إدارة الصندوق للتقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق

### أولا - مقدمة

1- ترحب إدارة الصندوق بالتقييم المؤسسي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. والإدارة ملتزمة بتأصيل الدروس المنبثقة عن هذا التقييم لتعزيز أهمية، وفعالية، وكفاءة هذا النظام بصورة أكبر تحت توجيه المجلس التنفيذي للصندوق ولجانته الفرعية.

### ثانيا - الأداء

2- ترحب إدارة الصندوق بتأكيد التقييم على أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء يضمن قدرا أكبر من العدالة في تخصيص موارد الصندوق بين الدول الأعضاء النامية فيه من خلال نظام جيد التصميم على وجه العموم ليلائم الصندوق، كذلك على أنه يتسم بالتوازن مع نظم تخصيص الموارد الموجودة في منظمات دولية مشابهة أخرى<sup>1</sup>. والأهم من ذلك، أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء قد مكن الصندوق بصورة مستمرة من توفير ما لا يقل عن 50 بالمائة من موارده لأفريقيا، و45 بالمائة لأفريقيا جنوب الصحراء، كما سمح بتوفير ثلثي مواد الصندوق بشروط تيسيرية للغاية، كما هو متصور في سياسات ومعايير التمويل في الصندوق<sup>2</sup>.

3- تشعر إدارة الصندوق بالرضى عن الدرجة الإجمالية التي منحها التقييم وهي 4.3، التي تتعدى عتبة التصنيف المرضي إلى حد ما، كما أنها تشعر بالرضا على اعتبار النظام هام (بدرجة 4.6)، وفعال (بدرجة 4.2)، وكفؤ (بدرجة 4.1). وفيما يتعلق بالفعالية، تترك إدارة الصندوق بأن ممارسات إدارة الحدود الدنيا والعليا للمخصصات ووضع سقف لها تسهم في جعل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء آلية مرنة. وفيما يتعلق بالكفاءة، فمن الجدير بالملاحظة أن الإدارة قد اتخذت بالفعل بعض الإجراءات الإضافية في هذا الصدد كما اقترحه التقييم، مثل إعداد مبادئ توجيهية حول تشغيل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وإعداد نظام مفصل لوائح الصندوق لحساب المخصصات القطرية.

### ثالثا - المنهجية

4- تقدّر إدارة الصندوق التغييرات الكبيرة التي طرأت على النسخة النهائية من التقرير بعد تعليقاتها على مسودته، وعلى وجه الخصوص، إدراج ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى فيه<sup>3</sup>.

5- تعترف إدارة الصندوق بالنموذج الإحصائي المتين المستخدم في التقرير، والذي وبدعم من مكتب التقييم المستقل، يمكن أن يغدو أداة لتشذيب النظام في المستقبل. إلا أن الإدارة تعتقد بأن التقرير لا يُترجم بصورة

<sup>1</sup> انظر الوثيقة EC 2016/91/W.P.2، الفقرة 50.

<sup>2</sup> انظر سياسات ومعايير تمويل الصندوق <http://www.ifad.org/pub/basic/lending/e/ifad-financing.pdf>

<sup>3</sup> تقيي إدارة الصندوق على حوار مثمر مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى في سياق مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في المصارف الإنمائية متعددة الأطراف والذي يمثل الصندوق عضوا نشطا فيها.

كافية تحليل المعلومات الأساسية إلى استنتاجات واضحة مع توصيات قابلة للتطبيق، وخاصة فيما يتعلق بما يلي:

(أ) **تعديل مكون الاحتياجات من خلال إضافة متغيرات إضافية.** تُظهر الدروس المستفادة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى أن القضايا ذات الصلة بتوفر مؤشرات بديلة، وقابليتها للمقارنة وصحتها قد شكلت واحدا من أكثر المعوقات الجدية التي حدّت من محاولات تعديل معادلة هذا النظام. وقد كان لمحدودية توفر البيانات آثار مباشرة على عدالة ومتانة النتائج نظرا للحاجة للاستعانة ببيانات غير مباشرة. وأما التعديلات النهائية فهي نتاج للمفاضلة بين متانة المعلومات وتوفرها. وكان من شأن فهم تكاليف وفوائد جملة بديلة من المتغيرات أن يفيد هذا التقييم إلى حد كبير. وفيما يتعلق بالمتغيرات الجديدة المقترحة، فإن الإدارة لم تجد استنتاجا واضحا حول تحليل المرونة الذي أجري في الملحق الرابع. وستحتاج الإدارة للتأكيد على أن إضافة المتغيرات المقترحة إلى معادلة النظام سوف تزيد بصورة ملائمة من مرونته الإجمالية لتبرر الاستثمارات المطلوبة في جمع وتحليل البيانات الجديدة. ثانيا، لا تعتقد الإدارة بأن التقييم يوفر توجيهها كافيا لمعاملة الأثر التراكمي للمتغيرات الموجودة والجديدة المحتملة، أي لاحتمال أن تتداخل المتغيرات مع متغيرات أخرى في الصيغة الحالية (ضمن وعبر المكونات)، مما يجعل تأثيرها النهائي بالتالي غير متناسب مع وزنها الترجيحي الاسمي في المعادلة. ويبدو أن هذا الخطر يتزايد عندما تكون المتغيرات الجديدة المقترحة مؤشرات، على شكل مؤشر التنمية البشرية.<sup>4</sup>

(ب) **إعادة الموازنة بين مكوني الاحتياجات والأداء.** مع الاعتراف بشمولية النموذج المستخدم، والموافقة على فكرة الاقتراح المطروح، تجد الإدارة بأن التقييم لا يبرر بصورة كافية الفائدة الهامشية للتعديلات المقترحة من المنظور الإداري. أولا، وعلى الرغم من الحدس القائل (لأن المعادلة معادلة مركبة) أن إعطاء وزن ترجيحي أكبر (وحتى أكبر بكثير) لمتغير واحد (أو مكون واحد) في المعادلة لا يعني بالضرورة أن البلدان التي تحظى بدرجات أفضل في هذا المتغير تتلقى المزيد من الموارد، حتى وإن كانت درجات هذا المكون أفضل من أي مكون آخر في المعادلة. وأما كون الأثر سلبيا أو إيجابيا، فهو يعتمد على نسبة درجات هذا المتغير إلى درجات المتغيرات الأخرى مقارنة ببلدان أخرى. وبالتالي، وبصورة غير مقصودة فإن المعادلة المركبة تُضعف أثر نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء كمحفز على أداء قطري أفضل حتى وإن ازداد الوزن الترجيحي لهذا المكون. وكان من شأن توفير نظرات ثاقبة أكثر انتظاما بهذا الصدد أن يُسهم في تعزيز القيمة الإجمالية مقابل المال المصروف في هذا النظام. ثانيا، فإن القيام بكل من إضافة متغيرات جديدة وتعديل وزنها الترجيحي النسبي من شأنه أن يؤدي إلى آثار متضاربة. فعلى سبيل المثال، يمكن لزيادة وزن مكون الأداء أن يلحق الضرر بالهشاشة والضعف، وأن يقلل من المكاسب التي كانت الدول الأكثر هشاشة وضعفا ستحصل عليها من خلال إدراج الهشاشة والضعف كمتغيرين إضافيين في مكون الاحتياجات كما أوصى به التقييم.

6- وتشير إدارة الصندوق إلى أنه وبالإضافة إلى التغييرات في معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، فإن التقييم يقترح أيضا إدراج العديد من الخصائص الإضافية على النظام الحالي.<sup>5</sup> ومع أن بعض

<sup>4</sup> يعترف مؤشر التنمية البشري بالمعوقات المتعلقة بالأوزان الترجيحية المتساوية للمكونات وصعوبة قياس الجودة مقارنة بالكمية. وكان من المفيد توفير تقدير شامل لملائمة قياسات أخرى مثل مؤشر الفقر متعدد الأبعاد ومؤشر الرفاه الاقتصادي المستدام.

<sup>5</sup> مثل آليات ضمان الجودة المعززة، ومشاورات قطرية إضافية وإيجاد لجنة جديدة للإدارة عبر دوائر الصندوق، وممارسات إدارة المعرفة.

هذه المقترحات قد تعزز من تشغيل هذا النظام إلا أنها أيضا قد تؤدي إلى زيادة في التعقيد بدرجات مختلفة. وعلى وجه الخصوص، فإن أثر بعض هذه التغييرات المقترحة قد يؤدي إلى التضحية ببعض الممارسات الحالية الجيدة التي يعترف بها التقييم فيما يتعلق بالكفاءة، مثل تكاليف الموظفين المباشرة المنخفضة نسبيا لأولئك الذين يديرون النظام (الفقرة 249)، وعملية تصنيف المشروعات المعرضة للمخاطر، كجزء من نظام التقييم الذاتي في الصندوق (الفقرة 272)، والكفاءات في إدارة الموارد المنبثقة عن عملية وضع الأسقف (الفقرة 278). وأما فيما يتعلق بالقرار المتخذ للمضي قدما، فإنه من الهام بمكان السعي للإبقاء على المستوى الحالي من الكفاءة، سواء لجهة إدارة عملية نظام عملية تخصيص الموارد على أساس الأداء أو متانة معادلته.

## رابعاً - الإيضاحات

7- **التركيز على الأمن الغذائي.** يبقى الأمن الغذائي العنصر الرئيسي في المشروعات التي يمولها الصندوق. إلا أن نطاق الأنشطة التي يمولها الصندوق قد اتسع مع مرور الوقت ليتواءم بصورة أفضل مع الاحتياجات المتغيرة وطلبات الدول الشريكة، ومع التوجهات الاستراتيجية للصندوق نفسه.<sup>6</sup> وبالتالي، تؤمن إدارة الصندوق بأن إدخال أي تغيير على نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء يجب أن يعكس الأولويات الحالية للصندوق، كما هي واردة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025 الذي وافق عليه المجلس التنفيذي للصندوق.

8- **الوصول إلى مخصصات موارد نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.** قبل بداية الدورة الجديدة من هذا النظام، يتم إدراج جميع البلدان التي تعبر عن رغبتها في الحصول على موارد الصندوق على مدى السنوات الثلاثة القادمة في الحسابات المبدئية لهذا النظام. وفي نهاية الدورة، يمكن أن يكون عدد البلدان التي تبلورت إمكانيات حصولها على التمويل بالفعل أقل بصورة كبيرة. ويعود ذلك إلى أسباب عديدة، بما في ذلك الفهم السائد بين دولة عضو ما وإدارة الصندوق بأنه ربما كان من الأكثر كفاءة وفعالية التركيز على تحسين أداء ونتائج العمليات الجارية، عوضاً عن الشروع بعمليات جديدة.

## خامساً - التوصيات الموجهة لإدارة الصندوق

9- **استجابة للتوصيات،** ترغب إدارة الصندوق في التعبير عن وجهة نظرها بشأن كل إجراء فرعي مدرج ضمن التوصيات الخمسة المقترحة وذلك لأغراض المتابعة الملائمة والشفافة.

التوصية 1: تعزيز تصميم نظام تخصيص الموارد على أساس رد الإدارة الأداء

1-1 يتوجب على الإدارة اقتراح التعزيزات الضرورية لإدخالها على تصميم هذا النظام، وذلك لعرضها على المجلس التنفيذي التماساً لموافقة عليها. موافقة. توافق الإدارة على الحاجة لضمان أن يعكس نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء التطور الذي طرأ على المنظمة. وبالتالي، لا بد من تشذيب إضافي للنظام الحالي. وبهذا الصدد، وكما يظهره هذا التقييم، أدخلت إدارة الصندوق وعلى الدوام تعديلات على هذا النظام منذ أن تم إدخاله عام 2002 وذلك لإدراج الدروس المستفادة من الخبرة.

<sup>6</sup> في إعداد برنامج العمل ذي الصلة بمخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، "يتوجه رئيس الصندوق بالإطار الاستراتيجي كما يضعه المجلس التنفيذي من وقت لآخر"، انظر سياسات ومعايير الإقراض في الصندوق، الفقرتان 9-10.

<p>موافقة. توافق إدارة الصندوق على روح هذه التوصية. وبالتالي، ستقوم بإجراء تحليل إضافي لجعل هذه التوصية قابلة للتشغيل بأسلوب يتسم بكفاءة التكاليف، كما ورد شرحه أعلاه في المقطع الخاص بالمنهجية.</p>	<p>1-2 تعزيز التركيز على الفقر الريفي في مكون الاحتياجات القطرية من المعادلة، وعلى وجه الخصوص من خلال تقدير كيفية إدخال قياسات الضعف والهشاشة، وانعدام المساواة في الدخل، والفقر غير المتعلق بالدخل في هذا المكون.</p>
<p>موافقة. إضافة إلى المقترحات الواردة في هذا التقييم، سوف تضمن إدارة الصندوق أن تكون أية تشذيبات متوائمة مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، لأنه يعكس مجالات أولوية عمل الصندوق، كما حددتها الدول الأعضاء فيه.</p>	<p>1-3 تشذيب أكبر لأهداف نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وخصائصه الإجمالية، بالإضافة إلى ضمان أن تنعكس مهمة الصندوق الجوهرية المتمثلة في الترويج لإنتاج الأغذية والأمن الغذائي بصورة ملائمة فيه.</p>
<p>موافقة. تعكس مؤشرات أداء القطاع الريفي الحالية أولويات الصندوق في الوقت الذي تم فيه إعداد نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وعلى الرغم من أنه لم يطرأ تغيير مع مرور الوقت على جميع هذه الأولويات، إلا أن هنالك مجال لتتقح المؤشرات والقضايا المتعلقة بتقييم القطاع الريفي لضمان إدراجها للأولويات الأكثر حداثة للصندوق، كما هي واردة في الإطار الاستراتيجي للفترة 2016-2025.</p>	<p>1-4 تشذيب متغير أداء القطاع الريفي من خلال إعادة التفكير بمؤشراته وقضاياها الأساسية.</p>
<p>موافقة. ومع قيام الإدارة بتحليل أكبر للمعلومات الأساسية لتعديل هذا النظام وتشذيب معادلته، سوف تقوم أيضا بتقدير التوازن بين مكوني الأداء والاحتياجات. وكما ورد في المقطع الخاص بالمنهجية، فإن هنالك حاجة لإجراء هذا التقدير بدقة كبيرة بالتزامن مع التوصية 1-2 لأن هاتين التوصيتين الفرعيتين قد تؤثران بصورة غير متوقعة إحداها على الأخرى. والأهم من ذلك، أنه سيتم تقدير المعادلة بنية تعزيز آثارها كحافز للوصول إلى أداء أفضل.</p>	<p>5-1 إعادة تقدير التوازن بين مكوني الاحتياجات القطرية والأداء القطري في معادلة النظام.</p>
<p>التوصية 2: تبسيط العمليات لتحقيق قدر أكبر من الفعالية</p>	
<p>موافقة. ستنظر إدارة الصندوق في القيمة المضافة لدرجات مؤشر تخصيص الموارد في المؤسسة الدولية للتنمية، وعلى وجه الخصوص مع عملها على تعزيز متغيرات وقضايا أداء القطاع الريفي، كما وردت في التوصية 1-4</p>	<p>1-2 نظرا لعدم توفر درجات مؤشر تخصيص الموارد في المؤسسة الدولية للتنمية للعديد من البلدان، فقد يتوجب على كل من إدارة الصندوق ومجلسه التنفيذي النظر فيما لو كان يتوجب عليهما الإبقاء على متغير مؤشر تخصيص الموارد في المؤسسة الدولية للتنمية في مكون الأداء القطري في معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.</p>
<p>موافقة. سوف تستمر الإدارة في تعزيز عمليات وضع درجات تقييم الأداء الريفي، وعمليات ضمان الجودة، وبخاصة من خلال إشراك أكبر للموظفين التقنيين من شعب ودوائر أخرى في الصندوق، وضمان اتساق أكبر في الدرجات واستخدام الدلائل. وفي الوقت نفسه، سوف تضمن الإدارة أن يكون لنتائج تقييم القطاع الريفي فائدة تشغيلية أوسع مدى، مثل توفير تحليل متين لصياغة استراتيجيات الصندوق القطرية وتوفير مدخل لإجراء المزيد من الانخراط السياساتي المستند إلى البراهين على المستوى القطري.</p>	<p>2-2 فيما يتعلق بأداء القطاع الريفي، يتوجب إيلاء الاهتمام الكافي لتعزيز وضع درجات أداء القطاع الريفي وعمليات ضمان الجودة وجعلها أكثر انتظاما، واتخاذها كفرصة لتعزيز إرساء الشراكات على المستوى الوطني، وإدارة المعرفة وحوار السياسات.</p>
<p>غير موافقة. إذ أن الإدارة ملتزمة بتعزيز نهج البرامج القطرية كما هو واضح من المبادئ التوجيهية المعدلة للاستراتيجيات القطرية والتي تتطلب استراتيجية لكل البلدان التي تحظى بتمويل من الصندوق. إلا أنه، في الوقت الحاضر، سيكون من السابق لأوانه إيجاد سبل جديدة لتقسيم الأداء القطري لأنه لم يتم إعداد استراتيجيات قطرية لجميع البلدان بعد. ولأن مثل هذه المؤشرات قد تتطلب موارد كبيرة لإعدادها (بما في ذلك المزيد من الاتساق في المنهجيات الحالية للتقييم الذاتي والمستقل). وكما أشير إليه في التقييم، فإن ميزة استخدام المشروعات المعرضة للمخاطر هي في استنادها إلى قيمة المشروعات المعرضة للمخاطر، مما يعدّ مقياسا راسخا يمثل جزءا من نظام التقييم الذاتي في الصندوق. وبالتالي، فإنها أداة كفاءة لتقدير الأداء، وهي إجراء معياري في جميع</p>	<p>2-3 علاوة على ذلك، لا بد أيضا من تحري أداء الصندوق على مستوى البرامج القطرية، بما يتعدى المشروعات المعرضة للمخاطر.</p>

المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وكما أشير إليه في المقطع الخاص بالمنهجية، فإن إضافة متغيرات جديدة بدون إدماجها بشكل ملائم واختبارها بصورة كافية قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها، ناهيك عن نواقص الجودة.

### التوصية 3: تحسين الكفاءة

موافقة. سوف تحلل الإدارة الآثار على فعالية وكفاءة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وعلى المخصصات نفسها في حال تم التوقف عن العمل بممارسة تقدير درجات أداء القطاع الريفي كل عام. وسوف تتحرى الإدارة أيضا أفضل توقيت لمثل هذه العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء هو عملية تمتد على فترة ثلاث سنوات مع بعض التعديلات السنوية.

3-1 بالاستناد إلى عملية أكثر تشاركية وممتانة، يوصى بأن يتم إجراء وضع درجات أداء القطاع الريفي بصورة أقل تواترا، عوضا عن إجرائها على أساس سنوي كما هو متبع في الممارسة الحالية.

1.2.3 موافقة. ترحب إدارة الصندوق بإدراج التغذية الراجعة للسلطات القطرية بشأن عملية تقدير أداء القطاع الريفي. وسيؤدي ذلك إلى مواصلة ممارسات الصندوق مع أفضل الممارسات التي تتبعها المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

3-2 لا بد من إدخال إجراءات مخصصة لجمع التغذية الراجعة بصورة رسمية الخاصة بدرجات أداء القطاع الريفي المقترحة (3.1.2) ودرجات المشروعات المعرضة للمخاطر (2.2.3) بصورة رسمية من السلطات القطرية قبل تأكيد هذه الدرجات وإدراجها ضمن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

2.2.3 غير موافقة. لا توافق إدارة الصندوق على الحاجة إلى مشاورات قطرية بشأن الدرجات الممنوحة للمشروعات المعرضة للمخاطر، لأنها تُبنى على درجات أداء المشروعات التي تحددها الإدارة بناء على المشاورات مع الشركاء القطريين خلال الإشراف على المشروعات. ويتم إدراج هذه الدرجات الأولية ضمن مصفوفة التحول، الأمر الذي يساعد على تحديد كيفية أداء الحافظة القطرية في وقت محدد من الأوقات. ونظرا لأن المشروعات المعرضة للمخاطر تلعب دورا كحافز لتحسين أداء الحافظة (ربما لأنها قد تكون المتغير الوحيد في المعادلة الذي يمكن اتخاذ إجراءات بشأنه على الفور)، فإن الإبقاء على درجة معقولة من التقدير عن بعد ضروري فيها لتحقيق هذا الغرض. إضافة إلى ذلك فإن المشاورات الرسمية مع السلطات حول التصنيفات سوف يتطلب توفير ما يلزم لاستيعاب التغذية الراجعة الواردة منهم، مما يشكل خطرا قد يؤدي إلى كل من تلاشي مصداقية تصنيفات الإشراف المبدئية، ومتانة تطبيق المصفوفة. ولهذه الأسباب لا تقوم أية مؤسسة مالية دولية أخرى بجمع التغذية الراجعة القطرية بشأن هذه الدرجات.

3.3 يجب إجراء إعادة التخصيص بصورة رسمية في وقت أبكر من دورة تخصيص الموارد على مدى ثلاث سنوات مما هو الحال عليه حاليا.

غير موافقة. تعتقد الإدارة بأن إعادة التخصيص الأبعد للموارد من شأنه أن يحد من مرونة النظام وأن يسيئ لكفائه. إعادة تخصيص الموارد تجري في السنة النهائية من الدورة لضمان توفير كل فرصة ممكنة للاستفادة من موارد الصندوق لجميع الدول الأعضاء التي تعبر عن استعدادها لتلقي التمويل في بداية هذه الدورة. ولن يكون مجديا من الناحية البرمجية بالنسبة لجميع البلدان التي تدخل في هذه الدورة في السنة الأولى أن تبدأ بتصميم مشروعاته خلال تلك السنة بالذات. وفي نفس الوقت، فإن الممارسة الحالية توفر ما يكفي من المرونة لاستيعاب احتياجات البلدان التي قد تكون قادرة على استيعاب موارد إضافية عندما تخرج بعض البلدان الأخرى من الدورة. علاوة على ذلك، فإن إعادة التخصيص الأبعد لن تمنع الحاجة لإعادة تخصيص الموارد أيضا في السنة النهائية مما يؤدي إلى التسبب في أثر سلبي على كفاءة النظام الحالي.

موافقة. تؤكد إدارة الصندوق على بذل جهود معززة عام 2016 لضمان توزيع أفضل لدورة تخصيص الموارد، من خلال: (أ) الاستفادة بصورة أكثر تكثيفا من التمويل الإضافي وتوسيع نطاق الفرص؛ (ب) تصميم المشروعات للتمويل على مدى دورتين من دورات النظام؛ (ج) إجراء رصد أكثر تواترا لوضع الإيصال على مستوى المؤسسة ومستوى الدوائر؛

4.3 هنالك حاجة لبذل الجهود لضمان توزيع أفضل للالتزامات الإجمالية التي تتم سنويا عبر السنوات الثلاثة التي تمثل دورة تخصيص دورات التخصيص. ويتطلب ذلك تشديد عمليات التخطيط الاستباقي، وبخاصة من خلال ضمان روابط أكثر بين إعداد ذخيرة المشروعات والمخصصات القطرية وتخصيص

## الميزانية الإدارية.

(د) تحديد الفرص للإبقاء على المشروعات التي ستعد. وفيما يتعلق بتخصيص الميزانية، فقد بدأت الإدارة بالفعل بتطوير نظام معياري لتخصيص الميزانية عبر جميع الشعب الإقليمية لتيسير التخطيط على المستوى القطري ولتسهيل الرصد والإبلاغ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الإبقاء بالأهداف السنوية لبرنامج القروض والمنح. وقامت الإدارة أيضا بإدخال مكافآت من الميزانية للشعب الإقليمية التي تعدّ ذخيرة متوازنة من المشروعات عبر دورة تخصيص الموارد بأسرها.

## التوصية 4: تعديل الإدارة والحوكمة

غير موافقة. ومع الاعتراف بصورة كاملة بروح هذه التوصية، والحاجة لمزيد من التحسينات على الروح المؤسسية لهذه العملية، إلا أن الإدارة لا تعتقد بأن التقدير الموجه لهذه التوصية صحيح بالكامل. فقرارات وضع الأسقف، مثلا، تناقش ضمن دائرة إدارة البرامج والاجتماعات الإدارية، ويتم تشاؤها عندئذ مع لجنة الإدارة التنفيذية للموافقة عليها؛ والأمر نفسه ينطبق أيضا على قائمة البلدان التي تدخل في دورة تخصيص الموارد وإعادة المخصصات المقترحة. ولأغراض الكفاءة وللتعميم الملائم لصناعة القرارات الخاصة بهذا النظام ضمن عمليات صناعة القرار المؤسسية، فإن الإدارة تلتزم بأن تسعى للحصول على التوجه بصورة أكثر انتظاما من الهيئات الموجودة الحالية عبر الدوائر في الصندوق، أي لجنة إدارة العمليات، ولجنة الإدارة التنفيذية، وكلتا اللجنتين تتمتع بتمثيل كامل بين الدوائر وبسلطة اتخاذ القرار. وبالتالي، فإن وجود لجنة أخرى جديدة دائمة ليس بالأمر الضروري.

1.4 يتوجب على الصندوق اتخاذ نهج أكثر مؤسسية لهذا النظام على وجه العموم. وبهذا الصدد، ومن إجراءات الممكن اتخاذها إنشاء لجنة دائمة عبر الدوائر معنية بهذا النظام، وذلك من بين جملة أمور أخرى، لمناقشة درجات أداء القطاع الريفي وقائمة الدول التي سيتم وضع سقوف لها، وإعادة التخصيص، والدروس المستفادة من تنفيذ النظام. ويمكن لهذه اللجنة أن ترفع التوصيات إلى لجنة الإدارة التنفيذية عن أية تعديلات تراها ضرورية على هذا النظام.

غير موافقة. ستتخبط الإدارة في مشاورات مع المجلس التنفيذي حول متطلبات الإبلاغ المستقبلي بشأن هذا النظام. والإدارة منفتحة على إدخال معلومات عن إعادة المخصصات ووضع الأسقف في أي تقارير مستقبلية، في حال اعتبر المجلس التنفيذي أن مثل هذه المعلومات الإضافية ضرورية.

2.4 تعزيز شفافية النظام بحيث يتم إعداد تقارير مرحلية بصورة أكثر شمولية لتتضمن معلومات عن إعادة المخصصات والسقوف الموضوعية وأية قضايا استراتيجية أو برمجية أخرى تتطلب توجيهها من المجلس التنفيذي.

## التوصية 5: توليد التعلم

موافقة. توافق إدارة الصندوق على أهمية إجراء رصد أكثر صراحة لتنفيذ هذا النظام. أما بشأن التعلم، فإن الصندوق يستقي تعلما كبيرا من هذا النظام ومن تنفيذه من المؤسسات المالية الدولية الأخرى، من خلال الاجتماع السنوي لمجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وأما فيما يتعلق بالتعلم الداخلي، فستستفيد الإدارة من توجيه أكثر صراحة عن كيفية القيام بذلك، وعن كيفية اكتساب أفضل قدر من التعلم المؤسسي من العمليات ذات الصلة بهذا النظام.

لا بد من وجود المزيد من الرصد الصريح والتعلم المستمر من تنفيذ هذا النظام، وتلاقح الخبرات بين مدارج البرامج القطرية وعبر الشعب الإقليمية والبلدان. كما يجب التخطيط لاستعراض معزز لتقييم هذا النظام بعد ست سنوات من تبنى المجلس التنفيذي للوثيقة المعدلة لتصميم هذا النظام، كذلك لا بد من النظر في إمكانية إدخال عملية استعراضات منتظمة.

## سادسا - المضي قدما

10- سوف تضمن إدارة الصندوق تعميم استنتاجات هذا التقييم بصورة ملائمة، وإجراء المشاورات الداخلية والخارجية المتينة. وبهذه الروح، سوف تعرض على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة عشرة بعد المائة المقررة في ديسمبر/كانون الثاني 2016، تحديثا عن المقترحات المستقبلية للمضي قدما بالنظام. ومع أن هنالك بعض التعديلات التي قد تتم تجربتها بصورة ريادية خلال فترة التجديد العاشر للموارد، إلا أن هدف الإدارة يتمثل في اقتراح جملة متكاملة من التعديلات تنفذ في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.