

Document: EB 2016/118/R.10
Agenda: 7
Date: 11 August 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

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:

الأسئلة التقنية:

William Skinner

مدير مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2974
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Lisandro Martin

وحدة برمجة العمليات وفعاليتها
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

Sara Kouakou

مسؤولة الحافظة
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2868
البريد الإلكتروني: s.kouakou@ifad.org

يرجى توجيه الأسئلة المتعلقة بتعليقات مكتب التقييم المستقل
على هذا التقرير إلى:

Oscar A. Garcia

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق
رقم الهاتف: +39 06 5459 2274
البريد الإلكتروني: o.garcia@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثامنة عشرة بعد المائة
روما، 21-22 سبتمبر/أيلول 2016

للاستعراض

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولا - المقدمة والمنهجية
3	ثانيا - وضع تنفيذ التوصيات
3	ألف - نطاق التقييم ومحتوياته
4	باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال
7	جيم - المواضيع الرئيسية: مجالات التركيز
10	دال - الاستجابات للتقييمات المؤسسية
12	هاء - الاستجابات على توصيات مكتب التقييم المستقل وموضوع التعلم
12	ثالثا - نتائج وتوصيات

الملاحق

	الملحق الأول - تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016
14	
17	الملحق الثاني - توصيات التقييم حسب موضوعها وطبيعتها في تقرير 2016
17	
18	الملحق الثالث - توجهات المتابعة طويلة الأمد
	الملحق الرابع - الاستجابات لتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015
19	وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015

موجز تنفيذي

- 1- تستعرض النسخة الثالثة عشرة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة إجراءات المتابعة التي اتخذتها إدارة الصندوق بشأن التوصيات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
 - 2- **عدد ونمط التقييمات المغطاة.** يغطي هذا التقييم ما مجموعه 25 تقييماً: 12 منها تعتبر تقييمات "لمتابعات تاريخية" (أي دورة الاستعراض الثانية أو الثالثة)، و 13 من التقييمات الجديدة المستكملة عامي 2014 و 2015. أما بشأن نمط هذه التقييمات، فقد غطى تقرير هذا العام أربعة تقييمات مؤسسية، و 12 تقييماً على المستوى القطري، وتسعة تقييمات على مستوى البرامج. وتتعلق التقييمات على المستوى المؤسسي بما يلي: (1) الدول والأوضاع الهشة، (2) تجديلات الموارد، (3) الإشراف (الدورة الثانية من الاستعراض)، (4) الكفاءة (الدورة الثالثة من الاستعراض).
 - 3- **وضع التنفيذ.** استمر أخذ إدارة الصندوق بتوصيات مكتب التقييم المستقل بكونه مرتفعاً بحدود 94 في المائة، مما يؤكد على النزعة التصاعدية للأداء الملاحظ في النسخ الأخيرة من هذا التقرير. وأما النظرة التفصيلية على هذه النتائج، فتشير إلى التوجه نحو عدد أكبر من التوصيات على المستوى المؤسسي. وحيث أن هذه التوصيات تتطلب إجراءات متكررة أو على مدى أطول، فقد طرأت زيادة على نسبة التوصيات الجارية، وتراجع نظير في نسبة التوصيات التي حظيت بمتابعة كاملة.
- ### الاستجابات للتقييمات المؤسسية
- 4- **التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في الدول والأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات.** تبع هذا التقييم ورقة نهج بشأن استراتيجية الصندوق للانخراط في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، والتي عرضت على لجنة التقييم (في مارس/آذار 2016)، ومن ثم على المجلس التنفيذي (في أبريل/نيسان 2016). وستبني الاستراتيجية النهائية على التغذية الراجعة التي وفرتها اللجنة والمجلس، وسوف تعرض على المجلس في دورة ديسمبر/كانون الأول 2016 كجزء من ورقة مؤسسية تتطرق للهشاشة، والبلدان متوسطة الدخل، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، واللامركزية.
 - 5- **التقييم المؤسسي لتجديلات الموارد.** بعد التقييم المؤسسي لتجديلات موارد الصندوق، تم إنشاء مجموعة عمل معنية بقضايا التسيير في الصندوق، لاستعراض وتقدير صلة نظام القوائم في الصندوق، وتركيبه هيئات مشاورات تجديد الموارد، وطول دورات تجديد الموارد لفترة التجديد الحادي عشر للموارد ومابعدھا. كذلك فقد سعت إدارة الصندوق أيضاً لتعبئة موارد غير مخصصة من خلال عملية التجديد، مثل المساهمات التكميلية غير المقيدة، كما تبنت أيضاً إطاراً للاقتراض السيادي.
 - 6- **التقييم المؤسسي للإشراف.** عملية مراجعة المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ جارية. ويتم تبسيط ممارسات الإشراف ودعم التنفيذ كمسؤولية مشتركة واضحة بين الحكومات والصندوق، بما يتواءم مع مبادئ الملكية المشتركة والمحاسبية تبعاً لسياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. وعلاوة على ذلك، ولكي يتم ربط الإشراف ودعم التنفيذ بالنتائج، تعمل دائرة إدارة البرامج في الصندوق بصورة وثيقة مع شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حول إعداد نظام لإبلاغ مؤتمت على شبكة الانترنت يمكن من جمع البيانات عن

المشروعات في الوقت الفعلي من التصميم وحتى الإشراف والإنجاز. وسيتم عكس هذا النهج الجديد في المبادئ التوجيهية المحدثة للإشراف ودعم التنفيذ بحلول نهاية عام 2016.

7- **التقييم المؤسسي للكفاءة.** تم إحراز تقدم معتبر، واتخذت بعض الإجراءات على النحو التالي: عرض ورقة عن الانتقائية القطرية على المجلس التنفيذي عام 2014، عرض تقرير موجز تجميعي عن 22 تقييم للأثر على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. تنفيذ المرحلة الأولى من بوابة الزبائن المتوقعة بنهاية هذا العام. كما تم إعداد لوحة لعمليات الأعمال الذكية عام 2015، وإدماج المعلومات من نظام المشروعات الاستثمارية والمنح، ومن Flexcube وغيرها من مصادر المعلومات المؤسسية.

8- **الإجراءات على مستوى البرامج.** تقوم البرامج القطرية بصورة متزايدة بتأصيل الدروس والتوصيات الناجمة عن التقييم، وبخاصة فيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية والرصد والتقييم. وهناك أمثلة عن تدخلات جارية لتحسين الرصد والتقييم تم إعدادها كجزء من إطار الفعالية الإنمائية، وهي: (1) رفع سوية نظام إدارة النتائج والأثر؛ (2) تحسين الأدوات الرئيسية للقياس والإدارة لأغراض النتائج، بما في ذلك الأطر المنطقية؛ (3) إيجاد عملية لتتبع النتائج بالوقت الفعلي من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات؛ (4) تعزيز مهارات الرصد والتقييم في البلدان الأعضاء من خلال مناهج محددة لتقدير الأثر والرصد والتقييم وإطار لمنح الشهادات؛ (5) استخدام تقديرات أكبر للأثر لأنشطة الصندوق بغرض تعظيم التعلم.

9- **التوصيات.** مع أن إدارة الصندوق تعترف بالجهود التي بذلها مكتب التقييم المستقل مؤخرا لزيادة الصفة العملية في توصياته، إلا أنها تشير إلى أن هذه التوصيات غدت أكثر تعقيدا وتميل لأن تجمع عددا أكبر من الإجراءات الفرعية. وبغية تيسير تنفيذ التوصيات، والإبقاء على مستوى عال من الشفافية والمحاسبة في متابعة إجراءات الإدارة، تقترح إدارة الصندوق إيجاد صيغة للتوصيات تناقش ويتفق عليها مع مكتب التقييم المستقل.

10- وتشير الإدارة أيضا إلى عدد وتنوع التقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل وتبعاتها على المنظمة ككل، والتي نجم عنها 1933 توصية بين عامي 2006-2016، أي بحدود 158 توصية يتم التطرق لها كل عام منذ عام 2006. وتعتبر هذه الأرقام هامة، وهي تتطلب تفكيرا معمقا في عدد منتجات وتوصيات التقييم المستقل التي يخرج بها مكتب التقييم المستقل. وتقدر إدارة الصندوق عاليا التحليل المستقل والتوصيات التي يخرج بها المكتب، ولكنها تؤكد على الحاجة لترشيدها في المستقبل لضمان أن تتم موازنتها بقدرات موظفي الصندوق وموارده الكافية.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

أولاً - المقدمة والمنهجية

1- يعد تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة بمثابة أداة هامة للتعلم والمساءلة، وهو يستجيب للتوصيات الناجمة عن التقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل، ويقوم بإبلاغ كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي عن وضع تنفيذ الإجراءات الموصى بها.

2- يتتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة الإجراءات التي اتخذتها الإدارة استجابة للتوصيات من خلال الأدوات التالية:

- (أ) بالنسبة للتقييمات المؤسسية، الالتزامات التي تتخذها إدارة الصندوق في استجابات الإدارة،
 (ب) وبالنسبة لتقييمات البرامج القطرية، تُستخدم اتفاقات نقطة الإنجاز التي يبرمها الصندوق وممثلو الحكومات المعنية لتتبع إجراءات المتابعة التي اتفق الموقعون على تنفيذها؛
 (ج) وبالنسبة لتقديرات أداء المشروعات، فقد وضع تقرير هذا العام لائحة بالتوصيات الموجهة بصورة مخصصة للصندوق. ونتيجة للمناقشات التي أجريت حول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة في الدورة الرابعة والثمانين للجنة التقييم¹، وبدءاً من عام 2015 فإن التقرير يغطي أيضاً تقديرات أداء المشروعات. ولم يتم إدراج إلا التوصيات المأخوذة من نصوص التقارير والموجهة مباشرة للصندوق (لأن الحكومات لا توقع حالياً على تقييمات أداء المشروعات، وبالتالي لا يمكن أن تكون عرضة للمساءلة عليها). وقد تضمنت النسخة الثانية من دليل التقييم التي أطلقها مكتب التقييم المستقل في ديسمبر/كانون الأول 2015، أحكام استجابات إدارة الصندوق لتقديرات أداء المشروعات. ويتضمن اثنان من تقديرات أداء المشروعات السبعة الواردة في تقرير عام 2016 استجابة من الإدارة. كذلك يتضمن تقرير هذا العام أيضاً استجابات للتوصيات على نسخة عام 2014 من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق² وتعليقات مكتب التقييم على تقرير عام 2014 عن الفعالية الإنمائية للصندوق³.

3- يغطي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016، 25 تقييماً تم اختياره بصورة مشتركة من قبل إدارة الصندوق ومكتب التقييم المستقل، منها 12 تحت تغطيتها في النسخ السابقة من التقرير (أي متابعة تاريخية)⁴ و13 تقييماً جديداً استكمل عامي 2014 و2015 كالتالي:⁵

¹ EC 2014/84/W.P.4

² EB 2014/113/R.8/Add.1/Rev.1.

³ EB 2014/113/R.11+Add.1

⁴ في هذا العام يغطي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المرحلة الثالثة من المتابعة التاريخية للتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، والدورة الثانية من التقييم المؤسسي لسياسة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق والدورة الثانية من استعراض تقييمات على المستوى القطري ومستوى البرامج المصنفة على أنها لم تحظ بمتابعة كاملة في تقرير عامي 2013-2014.

⁵ وهي تتضمن تقييمات البرامج القطرية والتقييمات المؤسسية إما مع استجابات الإدارة عليها أو مع الاتفاقات عند نقطة الإنجاز الموقعة قبل 30 يونيو/حزيران 2015 وتقديرات أداء المشروعات المنشورة قبل هذا التاريخ.

- (أ) أربعة تقييمات مؤسسية: (1) تقييم لإنخراط الصندوق في الدول والأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات⁶؛ (2) التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق⁷؛ (3) التقييم المؤسسي لسياسة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق (الدورة الثانية من الاستعراض)⁸؛ (4) الكفاءة المؤسسية للصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق (الدورة الثالثة من الاستعراض)⁹؛
- (ب) اثنا عشر تقييماً لبرامج قطرية، وهي: جمهورية بوليفيا المتعددة القوميات، الصين، غانا، مدغشقر، مالي، نيبال، رواندا، أوغندا، جمهورية تنزانيا المتحدة، فييت نام، واليمن (الدورة الثانية من الاستعراض)، زامبيا؛
- (ج) سبعة تقديرات لأداء مشروعات في ألبانيا، الهند، المغرب، باكستان، رواندا، السودان، وتركيا؛
- (د) تقييمان مرحليان للبرازيل وغانا (الدورة الثانية من الاستعراض).

4- وبهدف تيسير التحليل، وبما يتماشى مع السنوات السابقة، يصنف هذا التقرير التوصيات وفقاً لأربعة معايير:

5- المستوى الذي يشير إلى الكيان الذي تستهدفه التوصية والمسؤول عن تنفيذها في المقام الأول. وأما المستويات فهي عادة على النحو التالي:

- سلطات المشروع؛
 - الصندوق على المستوى القطري، بالشراكة مع الحكومات؛
 - السلطات والمؤسسات الحكومية في البلد الشريك؛
 - الصندوق على المستوى الإقليمي؛
 - الصندوق على المستوى المؤسسي.
- 6- الطبيعة. يوزع هذا التصنيف التوصيات وفقاً لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق:
- توصيات تشغيلية، إذا كانت تقترح اتخاذ إجراء محدد؛
 - توصيات استراتيجية، إذا كانت تقترح نهجاً أو مساراً للعمل؛
 - توصيات سياسية، إذا كانت ترتبط بالمبادئ التي يستهدى بها الصندوق.

7- الموضوع. يجمع هذا التصنيف التوصيات حسب الموضوع، وهو يتخلل ستة مجالات عريضة، وهي: الاستهداف والتمايز بين الجنسين، والمجالات التقنية، وإدارة المشروعات، والأنشطة غير الإقرضية، والمواضيع الشاملة. ويتم تقسيم هذا الفئات بصورة إضافية إلى 31 مجالاً فرعياً.

8- وما أن تستجيب الفرق القطرية (والأشخاص المرجعيون ذوي الصلة عبر الدوائر بالنسبة للتقييم المؤسسي) لأحدث وضع لتنفيذ التوصيات حتى يتم تقدير درجة الامتثال باستخدام المعايير التالية:

- متابعة كاملة: التوصيات مدرجة بالكامل ضمن المرحلة الجديدة/تصميم الأنشطة الجديدة، والعمليات أو البرامج، والسياسات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة؛

⁶ EB 2015/114/R.4

⁷ EB 2014/111/R.3/Rev.1

⁸ EB 2013/109/R.6

⁹ EB 2013/108/R.3/Rev.1

- **جارية:** تم الشروع في التدابير وفقا للتوجه الموصى به؛
- **جزئية:** تمت متابعة التوصيات بصورة جزئية، مع امتثال الإجراءات للمسوغات الواردة في التوصية؛
- **لم يحن وقتها بعد:** وهي التوصيات التي سيتم إدراجها في المشروعات والبرامج القطرية، أو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، أو السياسات التي ستصمم أو تستكمل فيما بعد؛
- **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.
- **معلقة:** توصيات تعذرت متابعتها؛
- **غير متفق عليها:** وهي التوصيات التي لم تحظ بموافقة إدارة الصندوق أو الفريق القطري المعني أو الحكومة.

9- يوفر هذا التقرير، وهو المجلد الأول من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، موجزا لإجراءات المتابعة المتخذة، إلا أنه يشير إلى القضايا الناشئة الرئيسية. وقد تمت هيكلة المقطع الثاني على النحو التالي: (أ) تغطية التقييم ومحتواه؛ (ب) وضع التنفيذ ومدى الامتثال؛ (ج) المواضيع الرئيسية ومجالات التركيز؛ (د) الاستجابات للتقييمات المؤسسية؛ (هـ) الاستجابات لتوصيات مكتب التقييم المستقل وموضوع التعلم. وأما المقطع الأخير 3، فهو يعرض الاستنتاجات والتوصيات. في حين ترد تعليقات مكتب التقييم المستقل في الملحق الأول، يوفر المجلد الثاني المرفق قائمة بإجراءات المتابعة الفردية المتخذة استجابة لكل توصية من التوصيات التي يغطيها التقرير.

ثانيا - وضع تنفيذ التوصيات

ألف - نطاق التقييم ومحتوياته

10- **التوزيع الإقليمي.** إضافة إلى التقييمات المؤسسية الأربعة، يغطي تقرير هذا العام 21 تقييما أجري على المستوى القطري/مستوى المشروعات، بما في ذلك ستة من إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، وخمسة من إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا، وخمسة من إقليم آسيا والمحيط الهادي، وثلاثة من إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، واثنين من إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي.

11- **عدد التوصيات الناجمة عن كل تقييم.** استعرض التقرير وضع تنفيذ ما مجموعه 173 توصية (45 أكثر من العالم الماضي)، 53 منها من التقييمات المؤسسية الأربعة، و83 من تقييمات البرامج القطرية الإحدى عشر، و31 من سبعة تقديرات لأداء البرامج، وثلاثة من تقييمين للأثر. وأما وسطي عدد التوصيات لكل نمط من أنماط التقييم فيتراوح بين 7 إلى 8 بالنسبة لتقييمات البرامج القطرية، وحوالي 3 لكل تقدير من تقديرات أداء المشروعات. وفيما يتعلق بالمتابعة التاريخية، يبلغ التقرير فقط عن التوصيات التي لم تحظ بمتابعة كاملة حتى الآن، وعدد التوصيات أصغر نسبيا في حالة تقييمي الأثر، وتقييمين من التقييمات المؤسسية، وسبعة من تقييمات البرامج القطرية.

12- **وأما فيما يتعلق بالتقييمات المؤسسية،** يبلغ التقرير عن 12 إجراء بالنسبة للتقييم المؤسسي للشهاشة، و14 إجراء بالنسبة للتقييم المؤسسي لتجديدات الموارد، و22 إجراء بالنسبة للتقييم المؤسسي عن الكفاءة، و8

بالنسبة للتقييم المؤسسي عن الإشراف. وعلى وجه العموم، تم التأكيد على السعي للخروج بعدد أقل من التوصيات من مكتب التقييم المستقل، مما هو ملحوظ في السنوات السابقة. وعلى الرغم من استمرار المتابعة الشاملة لفصل التوصيات التي يستمر مكتب التقييم المستقل بعرضها كحزمة متكاملة.

13- وفيما يتعلق بالمتابعة التاريخية، تم استعراض 12 تقييما في دورة ثانية أو ثالثة. وهناك 63 توصية منبثقة عن تقييمات تغطي متابعة تاريخية.

14- **المستوى المعطى للمتابعة.** تنقسم المسؤولية عن المتابعة بين المستويين القطري والمؤسسي للصندوق (الجدول 1). ويتوجب متابعة جميع التوصيات الست وخمسين الواردة من التقييمات المؤسسية (32 في المائة من الإجمالي) على المستوى المؤسسي.

15- وأما بالنسبة لتقييمات البرامج القطرية وتقديرات أداء المشروعات، فقد تم إيلاء المسؤولية بالنسبة لجميع التوصيات تقريبا للفرق القطرية بالتنسيق مع السلطات الحكومية ذات الصلة. ومن بين تقديرات أداء المشروعات، لم يتم اختيار إلا التوصيات الموجهة للصندوق، وبالتالي فهي جميعها منوطة بالصندوق على المستوى القطري، وليست منوطة بالحكومات وحدها بأي حال من الأحوال. وهناك القليل من التوصيات المنوطة بالصندوق على المستوى المؤسسي والتي تتعلق أساسا بعملية اللامركزية بما يتعدى الفرق القطرية الإفرادية. ويعرض الجدول 1 أدناه هذا التقسيم.

الجدول 1

عدد التوصيات في تقرير عام 2016 حسب نمط التقييم ومستواه

المجموع (نسبة مئوية)	المجموع (عدد)	التقييمات المؤسسية	تقديرات		التقييمات المرحلية
			تقييمات البرامج القطرية	تقديرات أداء المشروعات	
34	59	56	2	1	-
66	114	-	81	30	3
100	173	56	83	31	3
	100	32	48	18	2

16- **طبيعة التوصيات.** تعد الغالبية العظمى من التوصيات استراتيجية (66 في المائة) لأن معظم الإجراءات نابعة عن التقييمات المؤسسية وتقييمات البرامج القطرية. ومقارنة بالعام الماضي (15 في المائة)، فإن نسبة الإجراءات التشغيلية الموصى بها أعلى (26 في المائة) نظرا لعدد التقييمات على مستوى المشروعات. ويتفق ذلك أكثر مع النسخ السابقة من التقرير (2014، 2013 و 2012) التي كانت تغطي التوصيات التشغيلية فيها ما يتجاوز 30 في المائة من الإجمالي.¹⁰

باء - وضع التنفيذ: مدى الامتثال

17- يرد مدى متابعة التوصيات الـ 173 المدرجة في تقرير عام 2016 في الجدول 2 أدناه، وهو يتضمن أيضا المتابعة التاريخية.

¹⁰ انظر الجدول 1 من الملحق الثاني لتوزيع التوصيات على أساس المستوى والطبيعة.

وضع تنفيذ توصيات التقييم (تقرير 2016)

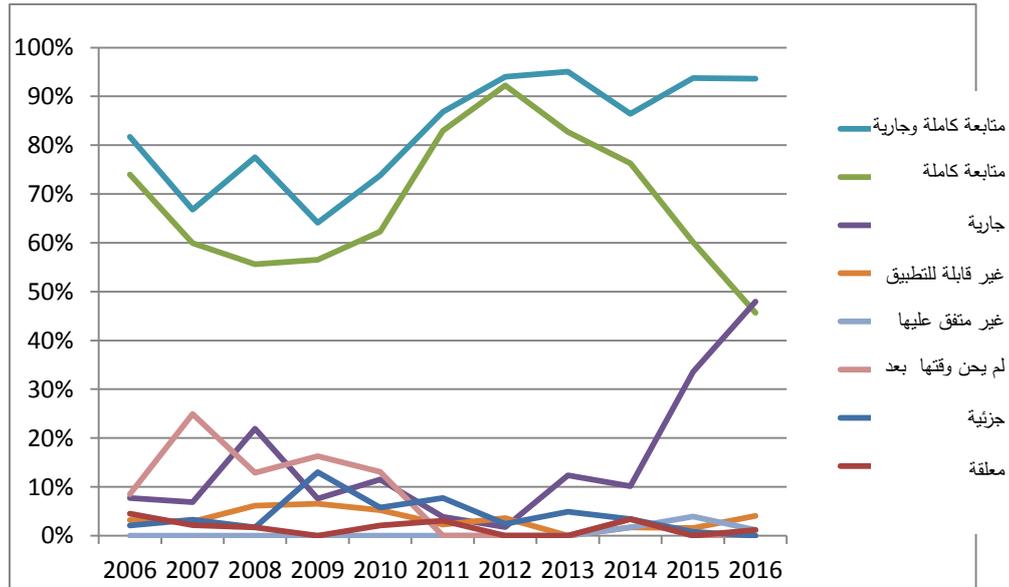
المستوى	متابعة كاملة	جارية	متابعة جزئية	لم يحن وقتها بعد	غير قابلة للتطبيق	معلقة	لم يتم	المجموع (عدد)
							الاتفاق عليها	
المستوى المؤسسي للصندوق المستوى القطري للصندوق/للحكومات	18	40	-	-	-	-	1	59
المجموع (عدد)	79	83	-	-	7	2	1	114
المجموع (نسبة مئوية)	46	48	-	-	4	1	1	100

18- وقد تم التأكيد بالفعل على الالتزام القوي بتنفيذ توصيات التقييم المستقل الملاحظة العام الماضي، حيث حظي 94 في المائة من التوصيات بمتابعة كاملة أو أنها جارية. وكان عدد التوصيات التي حظيت بمتابعة كاملة (79) أعلى من العام الماضي (77)، على الرغم من أنه، وبسبب العدد الأكبر للتوصيات التي تمت تغطيتها هذا العام، فإن ما يوازيها من نسبة مئوية هي أدنى (46 في المائة). وتعكس الفئتان "متابعة كاملة" و"متابعة جارية" الإجراءات الواضحة والمعتبرة المتخذة، وأما الاختلاف فيمكن في العادة في طبيعة التوصيات، حيث تصنف الإجراءات المتكررة أو طويلة الأمد على أنها جارية.

19- وأما التوجه التصاعدي في الأداء الذي لوحظ في العام الماضي، فقد تأكد في نسخة هذا العالم من التقرير. ويوضح الشكل البياني أدناه التوجه في الامتثال منذ 2006.

الشكل 1

توجهات الامتثال طويلة الأمد



20- وهناك أسباب متعددة لهذا التوجه: (1) اتباع الإدارة لمتابعات أكثر نشاطا في جميع الشعب؛ (2) آليات ضمان الجودة التي تولي اهتماما أكثر انتظاما للدروس الناجمة عن التوصيات؛ (3) ساعدت المتابعة التاريخية للتوصيات التي لم تحظ بالمقام الأول بمتابعة كاملة على زيادة الامتثال.

21- وأما العدد المتزايد للتوصيات التي يعد تنفيذها جارياً، مقارنةً بتلك التي تحظى بمتابعة كاملة، فيمكن تفسيرها بسبب تراجع عدد التقييمات على مستوى المشاريع مع مرور الوقت، وهي التقييمات التي يغطيها التقرير، مقارنةً بتقييمات البرامج القطرية والتقييمات على المستوى المؤسسي. ومن الناحية النمطية، تسمح طبيعة التوصيات على مستوى المشروعات بمتابعة أكثر آنية واستكمالاً، في حين أن تنفيذ التوصيات على المستوى القطري والمؤسسي تتطلب إجراءات إما متكررة أو طويلة الأمد، وهي ما يتم تصنيفه على أنه تنفيذ جارٍ.¹¹

22- وتسمح فئة "المتابعة التاريخية" في الاستعراض السنوي لتقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التقييم وتدابير الإدارة، برصد التوصيات التي تتضمن إجراءات تتعلق بإصلاحات مستمرة، وبالتالي يكون تنفيذها متكرراً أو طويل الأمد. وفي هذا العام، غطى التقرير الجولة الثالثة من المتابعة التاريخية للتقييم المؤسسي بشأن الكفاءة، والجولة الثانية بالنسبة للتقرير المؤسسي عن الإشراف، والجولة الثانية عن استعراض لتقييمات على المستوى القطري أو مستوى المشروعات، والتي صنفت على أنها لم تحظ بمتابعة كاملة في تقرير عام 2013 وتقرير عام 2014. وفي السنوات القادمة، سنبقي دائرة إدارة البرامج على فترة زمنية تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات للسماح للبرامج أو السياسات بالنضج، وبالتالي السماح للتطرق للتوصيات.

23- وترد أدناه أمثلة عن التوصيات التي تمت متابعتها بالكامل.

24- **التوصيات التي تمت متابعتها بالكامل.** استجابة للتوصية التي وردت في الاستعراض المؤسسي لكفاءة الصندوق للقيام باستعراض وتحديث للمبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في الصندوق، بما في ذلك معايير اتخاذ القرار في لو أنه من المطلوب إعداد مثل هذا البرنامج (مثلاً البرامج القطرية الصغيرة)، تم إصدار المبادئ التوجيهية المعدلة في ديسمبر/كانون الأول 2015. وبناء على هذه المبادئ التوجيهية الجديدة، تتطلب جميع البلدان التي يحافظ فيها الصندوق على انخراط نشط إعداد برامج للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. ويمكن، عوضاً عن ذلك، إعداد وثيقة أقصر (مذكرة استراتيجية قطرية) في ظل ظروف خاصة، كأن تكون مخصصات البلد المعني بموجب نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء 5 ملايين دولار أمريكي أو أقل من ذلك.

25- **التوصيات الجارية.** وهي تتضمن الإجراءات قيد التنفيذ حالياً، وتتطوي عادة على عمليات طويلة الأمد. واستجابة للتوصية الواردة في التقييم المؤسسي عن كفاءة الصندوق لإعداد وتنفيذ أدوات أكثر استجابة للبلدان متوسطة الدخل، فقد عرضت إدارة الصندوق تحديثاً عن انخراطه مع البلدان متوسطة الدخل على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وبموجب هذا التحديث، التزمت إدارة الصندوق بالسعي لبذل جهود جارية لتعزيز وتعميق انخراط الصندوق في البلدان متوسطة الدخل من خلال توليفة من المنتجات والخدمات المعرفية والمالية، مثل: الإقراض بعملة واحدة، والمساعدة التقنية مستردة التكاليف، والانخراط السياساتي على المستوى القطري، وإدارة المعرفة، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي. ويتم حالياً إعداد الإجراءات الخاصة بالمساعدة التقنية المستردة التكاليف بغية توسيع استخدامها. وهناك ورقة مؤسسية

¹¹ انظر الملحق الثالث للرجوع إلى أرقام استعراض تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لفترة 11 سنة حسب المستوى، والإقليم، ونمط التقييم.

عن انخراط الصندوق مع الدول المتوسطة الدخل، والبلدان التي تعاني من أوضاع هشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، واللامركزية ستعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016.

26- **التوصيات المعلقة.** هنالك توصيتان من تقييم البرامج القطري في اليمن تم تصنيفهما على أنهما معلقتان بسبب الوضع الأمني في البلاد مما يعني أنه لا يمكن متابعتهم. وتم تعليق حافظة المشروعات في اليمن منذ مايو/أيار 2015 بسبب ظروف القاهرة، كذلك فقد تم إغلاق المكتب القطري في البلاد. ولم يتم السماح بإيفاد أي بعثة إلى البلاد. وما أن يتحسن الوضع حتى يتم اتخاذ الترتيبات لاستئناف إعداد البرنامج القطري (سواء على شكل برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج أو مذكرة استراتيجية قطرية) وهو ما بدأ عام 2013، حيث يتم إدماج توصيات تقييم البرنامج القطري.

27- **توصيات غير القابلة للتطبيق.** وهي تتضمن التوصيات التي لم تعد قابلة للتطبيق بسبب تغير الظروف. وهنالك سبع توصيات تم تصنيفها على أنها غير قابلة للتطبيق في تقرير هذا العام، وتأتي من تقدير أداء مشروع في ألبانيا، لأن ألبانيا لم تؤكد بعد اهتمامها بالاقتراض من الصندوق في دورة الإقراض الحالية (2016-2018)، ولن تكون هناك أي مشروعات جديدة في ألبانيا في فترة التجديد العاشر للموارد. ولأن الوضع كذلك، فإن المخرجات التي نجمت عن تقدير أداء المشروع لن تكون قابلة للتطبيق على الفور بالنسبة لألبانيا. إلا أن التوصيات سيتم تطبيقها إلى الحد الممكن عندما يتم تصميم مشروعات في بلدان لها حوافز مماثلة مثل الجبل الأسود، وسوف تؤخذ بعين الاعتبار في حال تلقت ألبانيا أية مخصصات في ظل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لمشروع جديد يتم تصميمه.

28- **التوصيات التي لم يتم الاتفاق عليها.** أوصى تقييم البرنامج القطري في مالي بإيقاف مبكر للمشروعات التي يمولها الصندوق في شمال البلاد نظرا للنزاعات ومخاطر الاستيلاء على الموارد بعد الانقلاب الذي جرى عام 2012. إلا أن الصندوق وحكومة مالي قررا معا الاستمرار في دعم المستفيدين من المشروع من خلال جهات فاعلة ومنظمات غير حكومية محلية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. وكان هذا الدعم حاسما لتحسين وضمان استدامة المشروع.

29- لم يتم تصنيف أية توصية على أنه لم يحن وقتها بعد، أو أنها قد حظيت بمتابعة جزئية. وهناك توصية واحدة من التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق بشأن توسيع نطاق وحدة معالجة الصرف في نيروبي بحيث تغدو مرتكزا لامركزيا في الإقليم، والتي أعيد تصنيفها على أنها جارية بسبب التغييرات التي حدثت عام 2016. ومع أن المكتب الإقليمي في نيروبي يغطي حاليا كل من إقليم أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية، إلا أن إيجاد وحدة لخدمات الإدارة المالية ضمن شعبة المراقب والمحاسبة في الصندوق يتعدى مجال التوصية لأن جميع عمليات إدارة القروض لجميع الأقاليم سوف تتم معالجتها في المقر ومكتب نيروبي.

جيم - المواضيع الرئيسية: مجالات التركيز

30- بالإضافة إلى تقدير درجة الامتثال، يصنف تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أيضا التوصيات حسب الموضوع. ويسمح مثل هذا التصنيف لإدارة الصندوق بتحديد التوجهات الناشئة، علاوة على المجالات التي تتطلب اهتماما مخصصا. وقد تم تصنيف التوصيات ضمن 31 مجالا

مواضيعياً ضمن ستة تجمعات عريضة. وتم تحديث لائحة الموضوعات لتتضمن موضوعين ناشئين جديدين وهما: تجديد الموارد، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.

31- ويمكن إيجاز النتائج أدناه، في حين يعرض الملحق الثاني التفاصيل.

الجدول 3

توصيات التقييم حسب الموضوع

النسبة المئوية	المجموع	المجالات المواضيعية
9	16	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
14	24	المجالات التقنية (إدارة الموارد الطبيعية، القطاع الخاص، إلخ)
31	54	إدارة المشروعات (الرصد والتقييم، إلخ)
17	30	الأنشطة غير الإقراضية (الشراكات، والائخرات السياساتي، وإدارة المعرفة، إلخ)
17	29	مواضيع عامة (المنح، الكفاءة، الاستدامة، برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، إلخ)
12	20	القضايا المؤسسية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية)
100	173	المجموع

32- وأكثر المجالات المواضيعية تكرارا في تقرير هذا العام هي "إدارة البرامج" و"الأنشطة غير الإقراضية". وحين المواضيع الإفرادية التي حظيت بأكثر عدد من التوصيات هي قياس النتائج والرصد والتقييم (17)، والاستهداف (14)، والقطاع الخاص والأسواق (12). كذلك هناك مواضيع أخرى ناجمة عن التحليل مثل الحضور القطري وإرساء الشراكات والائخرات السياساتي (11 توصية).

33- ويرد أدناه عرض لأمتثلة عن متابعة التوصيات بشأن المواضيع/التوصيات في أكثر المواضيع تكرارا.

34- **الرصد والتقييم.** بادرت إدارة الصندوق بإجراءات لتبسيط نظام التقييم الذاتي في الصندوق كجزء من إطار الفعالية الإنمائية. ومن الأمثلة على الإجراءات المتخذة مايلي: (1) توسيع نطاق نظام قياس النتائج والأثر في الصندوق؛ (2) تحسين الأدوات الرئيسية للقياس والإدارة لأغراض إحرار النتائج، بما في ذلك الأطر المنطقية؛ (3) إيجاد عمليات لتتبع النتائج في الوقت الفعلي من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات؛ (4) تعزيز مهارات الرصد والتقييم في البلدان الأعضاء من خلال مناهج وإطار لإصدار الشهادات بشأن تقدير الأثر والرصد والتقييم؛ (5) النظر في تقديرات أوسع لأنشطة الصندوق بهدف تعظيم التعلم.

35- على مستوى البرامج، وعلى الرغم من التحديات، نجم عن الجهود الكبيرة المبذولة تحسن في نظام رصد وتقييم المشروعات في الحوافظ جميعها. وفي نيبال على سبيل المثال، أدخل مشروع الزراعة عالية القيمة في مناطق الهضاب والجبال نظام جمع بيانات يستند إلى الألواح الرقمية بقاعدة بيانات مؤتمتة يقوم بقياس الإنتاج والاستهلاك والمبيعات والدخل لكل أسرة مستفيدة، ويتم إدخاله الآن على المشروعات الجديدة.

36- **الاستهداف.** بما يتسق مع توصيات تقييم البرنامج القطري، فإن استراتيجية الاستهداف في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للصين للفترة 2016-2020، قيد الإعداد الآن، وستركز على: (1) 14 مجالا من مجالات أولويات الفقر الوطنية؛ (2) وضمن مجالات الأولويات الوطنية هذه، سوف يتم استهداف القرى الفقيرة التي تتمتع بإمكانيات للإنتاج وبأسواق محتملة (ليس بالضرورة في المناطق النائية جدا)؛ (3) إدخال

النساء والشباب الريفيين والأقليات الاثنية ضمن السكان المستهدفين في القرى، بغض النظر عن وضع الفقر الذي يعيشون فيه.

37- **القطاع الخاص والأسواق.** في رواندا، استمر الصندوق في دعم شركات الأعمال التي تتسم بالمساواة بين المشروعات الخاصة وصغار المنتجين، بما يتماشى مع الخبرات الناجحة في قطاعي الشاي والبن. وهناك عدد من التعاونيات الإنتاجية للشاي المدعومة بمشروع تعزيز الدخل الريفية من خلال الصادرات والتي بدأت تكتسب حصصا من أسهم شركات تجهيز الشاي ذات الصلة، وبالتالي المشاركة في إدارة معاملها وزيادة دخولها من خلال الحصول على عوائد من الأرباح. ويعد ذلك ابتكارا هاما بدأ مع مشروع تنمية المحاصيل النقدية والتصديرية في قطاع أصحاب الحيازات الصغيرة، ويتوقع أن يتم توسيع نطاقه بموجب مشروع تعزيز الدخل الريفية من خلال الصادرات ومشروع مساندة أنشطة الأعمال الزراعية وما بعد الحصاد. وهناك مشروع آخر قيد التصميم سيروج أيضا للشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص بشأن تنمية سلاسل القيمة.

38- **الحضور القطري.** تتعلق توصيات مكتب التقييم المستقل في تقرير هذا العام أساسا بتعزيز الحضور القطري للصندوق مع توفير المزيد من الموارد المالية والبشرية الإضافية لضمان انخراط فعال في كل من الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية. وقد تم بالفعل نذب مدير البرنامج القطري لأوغندا في أغسطس/آب 2014 وحصل على مرتبة ممثل قطري. أما نذب مدير البرنامج القطري للصين فهو مازال بانتظار توقيع اتفاقية البلد المضيف. وسيتم أيضا نذب مدير البرنامج القطري لمدغشقر في أعقاب استراتيجية اللامركزية الحالية في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية، وسيشكل المكتب القطري لمدغشقر، الذي يقوده حاليا موظف للبرنامج القطري، جزءا من مجمع يغطي كلا من موزامبيق والدول الجزرية في المحيط الهندي.

39- وتعمل إدارة الصندوق حاليا على خطة مؤسسية لامركزية ستعرض على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 كجزء من ورقة مؤسسية حول الهشاشة، والبلدان متوسطة الدخل، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء واللامركزية. ويتوقع من الخطة التطرق للقضايا الحاسمة مثل اللامركزية الفعالة مع عكس الخصوصيات الإقليمية، كذلك ستستجيب للتوصيات الأولية الناجمة عن التقييم المؤسسي الحالي للامركزية.

40- **الانخراط السياساتي.** على المستوى المؤسسي، يتم بناء القدرات ضمن شعبة السياسات والمشورة التقنية وشعبة البيئة وتغير المناخ ودعم وضمان التركيز السياساتي لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات، علاوة على مساعدة مدراء البرامج القطرية للانخراط في عمليات السياسات الوطنية مع الحكومات. وقد طورت شعبة السياسات والمشورة التقنية ورقة نهج لدعم العملية، ويتم حاليا توفير الأموال المكرسة للفرق القطرية لتمويل منتجات معرفية ذات صلة بالسياسات وترتبط بالبرامج القطرية. وبالتعاون مع دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، تقوم دائرة إدارة البرامج برفع سوية نظام قياس النتائج في الصندوق للتمكين من تقدير أداء الصندوق في مجال الانخراط السياساتي.

41- أما في البلدان التي تمتلك مكتبا قطريا، فقد أثبت الصندوق أنه في موقع أفضل للانخراط في عمليات سياساتية بصورة أكثر فعالية. ففي زامبيا، يوفر البرنامج القطري الحالي دعما قويا للتنمية المؤسسية والسياساتية في مجالات عديدة، بما في ذلك التمويل الريفي والأعمال الزراعية. وفي الهند، تتم متابعة في

قضايا سياساتية بموجب مشروع دعم سبل العيش المتكاملة، بما في ذلك الترويج للمدخلات التغذوية عالية القيمة مثل الدخن والبقوليات في برنامج التغذية الرئيسي للحكومة.

42- **التمايز بين الجنسين.** في نسخة هذا العام من التقرير، تمت تغطية موضوع التمايز بين الجنسين على وجه الخصوص بتوصية واحدة فقط. وفي بعض الحالات كانت التوصيات ذات الصلة بالتمايز بين الجنسين متأصلة في إجراءات مقترحة للاستهداف، ولكن السبب الأساسي لهذا الوجود المنخفض لتوصيات التمايز بين الجنسين وكما هو مثبت في تقارير الإشراف واستعراضات الحافظة وتقييمات مكتب التقييم المستقل، فإن الصندوق على ما يبدو يميل إلى أداء جيد نسبيا عندما يتعلق الأمر بآثره على التمايز بين الجنسين.

دال - الاستجابات للتقييمات المؤسسية

43- غطى تقرير هذا العام التقييمات المؤسسية التالية: التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق، التقييم المؤسسي للهشاشة، التقييم المؤسسي للإشراف ودعم التنفيذ، التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق. وأما التقييمان الأخيران فهما جزء من متابعة تاريخية (أي استعراضات الجولة الثانية والثالثة على التوالي).

44- **التقييم المؤسسي للبلدان والأوضاع الهشة.** استجابة للتقييم المؤسسي للبلدان والأوضاع الهشة والتي طلب تعريفا للمبادئ التوجيهية لنهج الصندوق في الانخراط مع البلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات والأوضاع دون الوطنية الهشة والمتأثرة بالنزاعات، عرضت إدارة الصندوق ورقة نهج حول هذه الاستراتيجية على لجنة التقييم في مارس/آذار والمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016. وسوف تبني الاستراتيجية الجديدة على التغذية الراجعة التي ستوفرها اللجنة والمجلس، وستعرض على دورة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016 كجزء من ورقة مؤسسية حول البلدان متوسطة الدخل، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والهشاشة، واللامركزية.

45- ومن بين العناصر المقترحة الرئيسية للاستراتيجية الجديدة ما يلي: (1) تعريف محدث للهشاشة ونهج جديد لتصنيف البلدان التي تعاني من أوضاع هشة؛ (2) المبادئ التوجيهية لانخراط الصندوق في الأوضاع الهشة، مثل إدارة المخاطر والصمود؛ (3) تعبئة وتخصيص الموارد للتطرق للأسباب الجذرية وتبعات الهشاشة.

46- **التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق.** بعد التقييم المؤسسي عن تجديدات موارد الصندوق ومشاورات التجديد العاشر للموارد، أنشأ مجلس المحافظين مجموعة خاصة معنية بقضايا التسيير في الصندوق في فبراير/شباط 2015 لاستعراض وتقدير هيكلية وملاءمة وصلة نظام القوائم في الصندوق، وتركيبية هيئات مشاورات تجديد الموارد، وطول دورات التجديد بدءاً من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وما بعده. ويتم توفير تحديثات منتظمة عن هذا الشأن للمجلس، وسوف تعرض مجموعة العمل تقريرها النهائي على مجلس المحافظين في عام 2017.

47- كذلك تسعى الإدارة أيضا لتعبئة الموارد غير المخصصة من خلال عملية تجديد الموارد. وبالنسبة للتجديد العاشر للموارد فقد تم الاتفاق على تخصيص المساهمات التكميلية غير المقيدة لمجالات رئيسية أربعة، وهي: تعميم قضايا التغذية، والشراكات بين المنتجين والقطاع العام والقطاع الخاص، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي وتغير المناخ. وقد تم إنشاء مجموعة عمل لاقتراح هيكلية تمويل معدلة لبرنامج

- التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لعرضه على لجنة الإدارة التنفيذية. وفي عام 2015، وافق المجلس التنفيذي أيضا على إطار الاقتراض السيادي الذي سيوجه الاقتراض السيادي المستقبلي للصندوق.
- 48- **التقييم المؤسسي للإشراف ودعم التنفيذ.** تمت متابعة هذا التقييم المؤسسي للعام الثاني كجزء من المتابعة التاريخية. وتجري حاليا عملية تنقيح المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ. كذلك يتم حاليا تبسيط ممارساتها كمسؤولية مشتركة واضحة بين الحكومة والصندوق، بما يتماشى مع التقييم المؤسسي، ومع مبادئ الملكية والمحاسبة المشتركة المنصوص عليها في سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ. وسوف يعكس هذا النهج الجديد في المبادئ التوجيهية المحدثة للإشراف التي ستعد بحلول عام 2016.
- 49- أما التغييرات الجذرية في المبادئ التوجيهية المنقحة فتتضمن: (1) التحول من ثقافة الإشراف من خلال "البعثات" إلى ثقافة الإشراف المستمر؛ (2) تأصيل الإشراف في النتائج من خلال تحديث الأطر المنطقية وتبسيط تصنيف أداء المشروعات؛ (3) تبسيط أدوات الإبلاغ عن الإشراف بحيث تعدو أداة واحدة موجهة نحو الإجراءات. وسوف يسمح هذا النهج الجديد بقدر أكبر من اقتناص واستخدام المعرفة التي يولدها الإشراف.
- 50- **التقييم المؤسسي عن الكفاءة.** في تقرير هذا العام، جاءت متابعة التقييم المؤسسي عن الكفاءة للمرة الثالثة من خلال إجراءات ألزم الصندوق نفسه بها في خطة العمل المعززة.¹² وعُرضت هذه الخطة على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2013 للتطرق لكل من التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق والتوصيات التي خرج بها التقييم المؤسسي.
- 51- وأحرز تقدم معتبر منذ العام الماضي. وترد الإجراءات الأساسية في المقاطع التالية. وبما يخص السياسات والمبادئ التوجيهية، تم إعداد ورقة عن الأنتقائية القطرية، وتحديث لوضع الأنتقائية المواضيعية للصندوق التي عرضت على المجلس التنفيذي في عام 2014.¹³ وكما ورد ذكره سابقا في التقرير، سيتم إعداد ورقة مجمعة عن البلدان متوسطة الدخل، والهشاشة، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، واللامركزية لعرضها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2016. كذلك فقد تم عرض تقرير تجميعي عن 22 تقديرا للأثر¹⁴ في مايو/أيار 2016. ويتم تنقيح المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ ومواءمتها مع الإجراءات التشغيلية المدخلة حديثا على الاستراتيجية القطرية، والأطر المنطقية، والتحليل المالي والاقتصادي، والإبلاغ عن الإنجاز.
- 52- وبالنسبة للإدارة المالية وإدارة القروض التي كانت تجرى سابقا في شعبة المراقب والخدمات المالية، فقد تم تقسيم الشعبة إلى شعبتين في عام 2016، بحيث يتم الفصل بين إدارة القروض والإدارة المالية للمشروعات، وبالتالي تعزيز التركيز على كل من المجالين. كذلك سيتم تنفيذ المرحلة الأولى من رفع سوية نظام القروض والمنح (بوابة زبائن الصندوق) بنهاية هذا العام. وسوف يتم تنقيح دليل التوريد عام 2015 لإدراج التفويض بالتوريد منخفض التكلفة لمدرء الشعب.

¹² EB 2013/109/R.12

¹³ EB 2014/112/R.6/Rev.1

¹⁴ عند استكمال هذا التقرير، كان هنالك تقديران جاريان للأثر، بالتالي لم يتم إدراجها.

53- وبالنسبة لتقنية المعلومات، ستسمح التكنولوجيات المحمولة بالوصول إلى نظم الصندوق أثناء الحركة، مما تم تنفيذه، بما في ذلك المرحلة الأولى من تطبيق محمول كامل. وهناك ما مجموعه 28 مكتبا قطريا تم ربطه حاليا، مع خطة لتوسيع أكبر عام 2016. وهناك أيضا لوحة لعمليات الأعمال الذكية مع 12 تقريرا رئيسيا مما تم إنجازه عام 2015 لدمج المعلومات من نظام المنح والمشروعات الاستثمارية والـ Flexcube وغيرها من مصادر المعلومات المؤسسية.

هاء - الاستجابات على توصيات مكتب التقييم المستقل وموضوع التعلم

54- يرد في الملحق الرابع توثيق شامل لمتابعة مايلي: (أ) التوصيات من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015، (ب) التعليقات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل على تقرير الكفاءة الإنمائية للصندوق لعام 2015.

55- وفيما يتعلق بموضوع التعلم، وهو الاستدامة، في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015، فقد أحاطت الإدارة علما بالمحركات الرئيسية والعوامل المعيقة التي حُددت من خلال تحليل للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وهي تتطلع قدما للانخراط مع مكتب التقييم المستقل في تحديد النماذج الفعالة لضمان استدامة الإنجازات.

56- وتدرك الإدارة بأن الاستدامة موضوع تكرر ذكره كموضوع يتسم بأداء ضعيف في عمليات الصندوق. إلا أن الإدارة أشارت أيضا، وكما ذكر في تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2016، إلى أن الأداء في عملية استدامة الفوائد قد تجاوز الأهداف الموضوعة للتجديد التاسع للموارد. وأما الأسباب التي تكمن خلف هذا الإنجاز فهي التالية: (1) الصياغة والتنفيذ المبكر لاستراتيجيات الخروج، كما أوصى بها مكتب التقييم المستقل، مع تعريف واضح للأدوار ومسؤوليات المؤسسات المنوط بها إجراء الأنشطة بعد إنجاز المشروع، ولكن أيضا من خلال (2) زيادة التحرك باتجاه نهج البرامج القطرية مع اتساق أكبر بين الاستثمارات والأنشطة غير الإقرضية دعما لجدول أعمال توسيع النطاق.

ثالثا - نتائج وتوصيات

57- بالإجمال، تقرير رئيس الصندوق عن وضع توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016 يغطي 173 توصية من 25 تقييما مختلفا بما في ذلك متابعات تاريخية لـ 12 تقييما. وقد تم إتخاذ إجراءات كبيرة تتعلق بـ 94 في المائة من التوصيات، منها 46 في المائة مما حظيت بتنفيذ كامل، و48 في المائة مما تمت المبادرة به (جارية). وهناك توصيتان معلقتان بسبب ظروف قاهرة. وتسمح المتابعة برصد ملائم نظرا للطبيعة الطويلة الأمد للإجراءات المتعلقة أساسا بالتوصيات المصنفة على أنها جارية.

58- تقدر إدارة الصندوق أهمية معظم التوصيات وتوقيتها الملائم والدور الحاسم الذي يلعبه التقييم المستقل في الترويج للتعلم والمساءلة. وتلتزم إدارة الصندوق بضمان التأصيل الملائم لتوصيات مكتب التقييم المستقل على مستوى المشروعات، والمستوى القطري، والمستوى المؤسسي، بحيث يتم توليد المعرفة من هذه التقييمات. وتسهم متابعة الإجراءات الموصى بها بتحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية للصندوق.

59- التوصيات مع اعتراف إدارة الصندوق بالجهود التي بذلها مكتب التقييم المستقل مؤخرا لزيادة الجانب العملي لهذه التوصيات، إلا أنها تشير إلى أن التوصيات غدت أكثر تعقيدا وتميل إلى أن تجمع بين عدد كبير من الإجراءات الفرعية، وبعضها يعاني من اتساق أو منطق مشكوك به. وفيما يتعلق بتيسير تنفيذ التوصيات والإبقاء على مستوى عال من الشفافية والمساءلة لمتابعة إجراءات الإدارة، تقترح إدارة الصندوق مناقشة صيغة محددة للتوصيات والاتفاق عليها مع مكتب التقييم المستقل.

60- تشير إدارة الصندوق أيضا إلى عدد وتنوع التقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل وتبعاتها على المنظمة ككل، إذ أنه قد نجم عنها خروج مكتب التقييم المستقل بـ 1933 توصية بين عامي 2006-2016 (انظر الملحق الثالث)، أي بحدود 158 توصية مستقلة يتوجب على إدارة الصندوق التطرق لها في كل سنة تقويمية منذ عام 2006. وهذه الأرقام كبيرة وتشير إلى الحاجة لتفكير عميق بعدد المنتجات وتوصيات التقييم المستقل التي يعدها مكتب التقييم المستقل. وكما ذكر أعلاه، تقدر إدارة الصندوق عاليا التحليل المستقل والتوصيات التي يخرج بها مكتب التقييم المستقل، ولكنها تؤكد على الحاجة لترشيدها في المستقبل لضمان أن تتواءم مع قدرات موظفي الصندوق وموارده الكافية.

تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير رئيس الصندوق بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016

أولاً- الملاحظات العامة

- 1- يعتبر تقرير عام 2016 النسخة الثالثة عشرة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة تعدها الإدارة العليا في الصندوق وترفعها إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي لاستعراضها. وبما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق،¹⁵ يوفر مكتب التقييم المستقل في هذا الملحق تعليقاته على التقرير كي تنظر فيها لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. وبصفة عامة، يرحب مكتب التقييم المستقل بتقرير رئيس الصندوق كأداة رئيسية لتعزيز التعلم والمساءلة في المنظمة بغية الوصول إلى فعالية إنمائية ومؤسسية أفضل.
- 2- يعتبر تقرير عام 2016 وثيقة جيدة الإعداد ومقتضبة. وهي تحلل وضع تنفيذ التوصيات الواردة في 25 تقييماً مستقلاً أعدّ في السنوات الماضية. كذلك فهو يتضمن أيضاً استجابات إدارة الصندوق للتوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق للعام الماضي.
- 3- ويعترف مكتب التقييم المستقل بالمتابعة القوية لتوصيات التقييم المبلّغ عنها في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2016، بما يتسق مع التوجهات السائدة في السنوات الأخيرة. ويعكس ذلك التزام الإدارة باستخدام التقييمات المستقلة لتعزيز أداء المنظمة وعملياتها. كذلك فهو يقدر أيضاً اعتراف إدارة الصندوق بالقيمة العالية للتحليل المستقل وللتوصيات التي يخرج بها مكتب التقييم.

ثانياً- التعليقات المخصصة

- 4- التقييمات الواردة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. تعرض الفقرة 3 قائمة بالتقييمات الـ 25 التي يغطيها تقرير هذا العام. وهي تتضمن 12 تقييماً غطتها نسخ سابقة من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة (أي متابعة "تاريخية") و13 تقييماً حديثاً استكمل عامي 2014 و2015، مع توصيات متفق عليها قبل تاريخ 30 يونيو/حزيران 2015. وينتهز مكتب التقييم المستقل هذه الفرصة ليلفت انتباه إدارة الصندوق إلى حقيقة أنه سيتوجب على تقرير العام القادم الإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات من تقارير التقييم التجميعية الموافق عليها قبل تاريخ 30 يونيو/حزيران 2016.
- 5- التوصيات التاريخية. يرحب مكتب التقييم المستقل باهتمام التقرير بوضع التوصيات السابقة التي لم تكن متابعتها بصورة كاملة ممكنة في السنة التي كانت يُفترض أن تكون معدة لاستعراضها في التقرير. وعلى وجه الخصوص، يرحب مكتب التقييم المستقل بالإبلاغ عن التوصيات من التقييم المؤسسي للإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق والتقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق، ويدعو إدارة

¹⁵ انظر الفقرتين 11 و31 (1) من سياسة التقييم المعدلة في الصندوق (EC 2011/66/W.P.8).

الصندوق لإدراج جولة ثانية من استعراض التقييم المؤسسي لسياسة المنح في النسخات المستقبلية من التقرير.

- 6- **توصيات مكتب التقييم المستقل غير القابلة للتطبيق.** يرحّب مكتب التقييم المستقل بإبلاغ إدارة الصندوق عن وضع تنفيذ جميع توصيات التقييم، بما في ذلك تلك التي ما زالت معلقة، والتي تعتبر غير قابلة للتطبيق أو لم يتم الاتفاق عليها. وهناك سبع توصيات من تقدير أداء برنامج في ألبانيا صُنفت على أنها غير قابلة للتطبيق لأنه لن تكون هنالك أية مشروعات جديدة لألبانيا في فترة التجديد العاشر للموارد. ويعتقد مكتب التقييم بإمكانية إعادة النظر في هذا التصنيف، إذ يمكن إعادة تصنيف بعض التوصيات على أنها "لم يحن وقتها بعد" نظرا لإمكانية استخدامها كي تستير بها العمليات المستقبلية في الإقليم، وفي عمليات الصندوق على وجه العموم، حتى وإن لم تكن قابلة للتطبيق بصورة آنية على حافظة الصندوق في ألبانيا.
- 7- **التوصيات من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي لم يتم الاتفاق عليها.** يعترف مكتب التقييم المستقل بإعادة إدارة الصندوق النظر في التوصية الخاصة بإعداد استراتيجية للخروج لكل مشروع قبل إنجازه بفترة طويلة (كما طلبه المجلس التنفيذي)¹⁶. إلا أن المكتب يعتقد بأنه، وبالإضافة إلى الجهود الجارية المذكورة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات تقييم تدابير الإدارة¹⁷ لضمان استدامة الفوائد (جعل جدول أعمال توسيع النطاق أكثر تفعيلا وزيادة التحرك صوب نهج برامجي)، إلا أن الاستراتيجية ما زالت ضرورية للسماح بإعداد مسبق لخطة للخروج وإجراء تقدير ملائم للاستدامة. ويمكن لمثل هذه السياسة أن تحدّد بوضوح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالحكومة والصندوق والمنظمات المجتمعية وغيرها من الجهات الفاعلة المنخرطة في أنشطة ما بعد المشروعات.
- 8- يعتقد مكتب التقييم المستقل بأن توصيته بشأن إدراج مؤشرات وأهداف مخصصة وقابلة للقياس بالنسبة للأنشطة غير الإقراضية في جميع أطر قياس نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية يجب أن تحظى بمتابعة كاملة. ويستجيب ذلك أيضا للحاجة التي أكد عليها المجلس التنفيذي¹⁸ بتحديد مسارات أكثر وضوحا لتوفير الموارد للأنشطة غير الإقراضية وتعميمها، وإعداد مؤشرات في قياس النتائج المؤسسي لقياس الأداء.
- 9- **وضع صيغة للتوصيات.** في الفقرة 59، تقترح إدارة الصندوق وضع صيغة للتوصيات كي تتم مناقشتها والاتفاق عليها مع مكتب التقييم المستقل بهدف جعل التوصيات أكثر قابلية للتطبيق والإبقاء على مستوى عال من الشفافية والمساءلة في متابعة إجراءات الإدارة.
- 10- ويتفهم مكتب التقييم المستقل الطبيعة البناءة لمثل هذه التوصية، إلا أنه يرغب في تذكير إدارة الصندوق بالقرار الذي اتّخذه المجلس التنفيذي في عام 2015، والذي يقول بأنه، وفي حين المجلس يقدر تماما محدوديات القدرة الاستيعابية للصندوق، فهو يسلط الضوء على أهمية تقاسم توصيات مكتب التقييم المستقل بصورة حرة وبدون أية معوقات تضعها الإدارة، على شاكلة إدخال سقف لعدد التوصيات لكل منتج تقييمي أو الحدود الموضوعة بسبب تبعات التكاليف على المنظمة. لذلك فإن وجود صيغة معيارية للتوصيات لن يكون أمرا عمليا نظرا للتنوع الكبير في التقييمات التي يُعدها مكتب التقييم المستقل، سواء لجهة النطاق أو النمط. إلا أن المكتب سوف يكفل ضمان الجودة الداخلية المتينة لجميع توصياته.

¹⁶ EB 2015/116/INF.9

¹⁷ تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة 2016، المجلد 1، الملحق الرابع، الفقرة 1(ب)

¹⁸ انظر الحاشية 16

- 11- **التوصيات المتعلقة بقدرات موظفي وموارد الصندوق.** في الفقرة 60، تحيط الإدارة علماً بعدد وتنوع التقييمات التي يجريها مكتب التقييم المستقل وتؤكد على الحاجة لترشيد التوصيات في المستقبل لضمان أن يتمتع الصندوق بقدرات كافية من الموظفين والموارد لإجراءات المتابعة. ويعترف مكتب التقييم المستقل بهذه الشواغل، ولكنه يشير إلى أنه، وفي حين قد يبدو عدد التوصيات كبيراً، إلا أن معظمها يأتي من تقييمات البرامج القطرية والتقييمات على مستوى المشروعات. وبناء عليه، فإنها تتوزع عبر الشعب الإقليمية الخمس لدائرة إدارة البرامج. مما يجعل من عدد التقييمات التي لا بد من التطرق إليها متماشياً بصورة أكبر مع القدرة الاستيعابية للوحدات التشغيلية الفردية.
- 12- وفي نهاية المطاف، يتعلق عدد ونمط التوصيات، وبصورة وثيقة، بأداء التنفيذ والنتائج الإنمائية لعمليات الصندوق ومشروعاته.
- 13- **توصيات إدارة الصندوق الموجهة إلى مكتب التقييم المستقل.** يودّ مكتب التقييم المستقل أن يؤكد مجدداً على التعليقات التي وقّرها في تقرير العام الماضي، والتي تؤكد على دور مكتب التقييم المستقل كجزء من الإطار الإشرافي للصندوق. ولكونه كذلك، يُتوقع من الإدارة أن تستجيب لتوصيات التقييم لا العكس، بما يتماشى مع المبدأ الحالي المتبع، كما تنص عليه سياسة التقييم والقرارات التي اتخذها المجلس التنفيذي. وفي ديسمبر/كانون الأول 2015، أشار المجلس التنفيذي إلى أن تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة يجب أن يبقى أداة مساهمة للإدارة، وأكد على أنه يجب ألاّ يضمّ أية توصيات من إدارة الصندوق إلى مكتب التقييم المستقل فيه.

توصيات التقييم حسب موضوعها وطبيعتها في تقرير 2016

الجدول ألف

توصيات التقييم حسب مستواها وطبيعتها

المستوى	تشغيلية	استراتيجية	سياساتية	المجموع (عدد)
المستوى المؤسسي للصندوق	17	28	14	59
المستوى الإقليمي للصندوق	-	-	-	-
المستوى القطري للصندوق/للحكومات	28	86	-	114
السلطات والمؤسسات الحكومية	-	-	-	-
المشروعات	-	-	-	-
المجموع (عدد)	45	114	14	173
المجموع (نسبة مئوية)	26	66	8	100

الجدول باء

توصيات التقييم حسب الموضوع

المجموعة	الموضوع	بالأعداد
الاستهداف والتمايز بين الجنسين	الاستهداف	14
	التمايز بين الجنسين	1
	المستفيدون	1
	منظمات الفقراء	-
المجالات التقنية	القطاع الخاص والأسواق	12
	إدارة الموارد الطبيعية	5
	التحليل والدراسات والبحوث	-
	التمويل الريفي	2
	البنية الأساسية	1
	التدريب وبناء القدرات	4
إدارة المشروعات	تصميم المشروعات وصياغتها	5
	اللامركزية	1
	إدارة المشروعات وتسييرها	10
	الحضور القطري	11
	قياس النتائج، والرصد والتقييم	17
	الإشراف	10
الأنشطة غير الإقراضية	الشراكات	11
	الانخراط السياساتي	11
	إدارة المعرفة	6
	التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	2
الموضوعات العامة	الكفاءة	3
	الاستدامة	3
	الابتكار	-
	التكرار وتوسيع النطاق	4
	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	12
	التسيير	-
	المنح	-
	الاستراتيجية	7
القضايا المؤسسية	الموارد البشرية	5
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4
	تجديدات الموارد	11
المجموع		173

توجهات المتابعة طويلة الأمد

الجدول ألف

وضع تنفيذ التوصيات حسب المستوى (تقارير رئيس الصندوق 2006-2016)

المستوى	متابعة كاملة	لم يحن وقتها بعد	جارية	جزئية	معلقة	غير قابلة للتطبيق	لم يتم الاتفاق عليها	المجموع (عدد)
الصندوق	171	1	94	12	3	10	6	297
الإقليم	25	3	8		1	6		43
البلد	719	69	124	28	10	25	2	979
الحكومة	75	27	20	7	18	4		151
المشروع	321	66	30	21	4	21		463
المجموع (عدد)	1 311	166	276	68	38	66	8	1 933
المجموع (بالنسبة المئوية)	68	9	14	4	2	3	0	100

الجدول باء

وضع تنفيذ التوصيات حسب الشعب الإقليمية (تقارير رئيس الصندوق 2006-2016)

الإقليم	متابعة كاملة	لم يحن وقتها بعد	جارية	جزئية	معلقة	غير قابلة للتطبيق	لم يتم الاتفاق عليها	المجموع (عدد)
أفريقيا الغربية والوسطى	219	58	19	10	6	15	2	329
أفريقيا الشرقية والجنوبية	269	13	41	8	4	9	-	344
آسيا والمحيط الهادي	322	37	51	18	15	23	-	466
أمريكا اللاتينية والكاريبي	201	47	62	13	4	6	-	333
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	154	10	18	8	6	8	1	205
المجموع (عدد)	1 165	165	191	57	35	61	3	1 677
المجموع (بالنسبة المئوية)	69	10	11	3	2	4	0	100

لا يتطابق عدد التوصيات حسب المستوى مع عدد التوصيات حسب الإقليم لأن التقييمات على المستوى المؤسسي ليست مدرجة في التصنيف الإقليمي.

**الاستجابات لتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015 وتعليقات مكتب التقييم
المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015**

توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2015

1- تطرق التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق العام الماضي لـ 11 توصية لإدارة الصندوق. ونفذت منها خمس توصيات بالكامل، وثلاثة جارية، وثلاثة لم يتم الاتفاق عليها في استجابة الإدارة. وأما موقف إدارة الصندوق وتحديثها للتوصيات الواردة في هذا التقرير فهي على النحو التالي:

الاستدامة

(أ) **تضمين تقرير تصميم المشروع لمقطع حول الاستدامة:** يضم تقرير تصميم المشروع بالفعل مقطعا خاصة بالاستدامة كما هو منصوص عليه في المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات لعام 2011. وتضمن إدارة الصندوق الاستمرار في إيلاء الاهتمام اللازم للاستدامة في التقرير. تمت متابعة الإجراء بالكامل.

(ب) **إعداد استراتيجية للخروج في كل مشروع قبل إنجازه بفترة طويلة.** لا تعتقد إدارة الصندوق بوجود علاقة مثبتة بين وجود استراتيجية للخروج والاستدامة الفعالة للمشروعات. والجهود جارية لضمان تعميم الاستراتيجيات الخاصة باستدامة الفوائد في تصميم المشروعات وتنفيذها، أي: (1) جعل جدول أعمال توسيع النطاق فعال بصورة متزايدة (انظر الإطار التشغيلي لتوسيع نطاق النتائج في الصندوق)؛ (2) والتحرك بصورة متزايدة نحو نهج البرامج القطرية التي تنطبق لقضايا الاستدامة من منظور أكثر انتظاما. لم يتم الاتفاق على التوصية.

الرصد والتقييم

(ج) **خط من الميزانية منفصل للرصد والتقييم.** كجزء من إطار الفعالية المالية للصندوق، سوف تضع إدارة الصندوق الإجراءات اللازمة لضمان أن تكون خطوط الميزانية الخاصة بالرصد والتقييم واضحة بصورة أكبر. علاوة على ذلك، فإن الإدارة تؤكد مجددا على أن الموضوع لا يتعلق بتوفر الميزانية أو وضوح الصورة، ولكنه موضوع تنفيذ الميزانية المخصصة للرصد والتقييم، حيث هنالك العديد من الحوافز المعقدة. ويتم حاليا إيجاد الحوافز للإدارة المستندة إلى النتائج من خلال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والعمل غير الإقراضي بصورة متزايدة. الإجراء جار.

(د) **إجراء مسوحات خط الأساس عند التصميم أو في موعد لا يتعدى 12 شهرا بعد الدخول حيز النفاذ.** تعتقد إدارة الصندوق أنه: (1) ما من ضرورة على الدوام للمسوحات لجمع بيانات خط الأساس، إذ أن الاستخدام الأذكي لمصادر البيانات المتاحة غالبا ما يكون كاف؛ (2) وأنه من الأكثر معنى وصحة تقنيا أن تستكمل مسوحات خط الأساس بعد الاستهلال حيث يتاح شعور واضح بمعايير الأهلية المخصصة. وعلى الرغم من ذلك فقد أصدرت إدارة الصندوق تعليمات تشغيلية منقحة في أغسطس/آب 2015 للتطرق لقضية عدم توفر بيانات خط الأساس في "المشروعات والتي توجب على جميع المشروعات أن يكون لديها بيان خط الأساس لمعظم المؤشرات قبل موافقة المجلس التنفيذي عليها. وبالنسبة لكل مؤشر لم تتوفر له بيانات خط الأساس

عند الموافقة، لا بد من توفير مبرر مخصص في تقرير تصميم المشروع وتوفير ما يلزم للحصول على مثل هذه المعلومات ضمن السنة الأولى من دخول المشروع حيز النفاذ". تمت متابعة الإجراء بالكامل.

(هـ) **تشذيب المؤشرات.** تسعى إدارة الصندوق وراء بعض المبادرات التي بوشر بها عام 2015، لتحسين اختيار ورصد المؤشرات مثل: (1) تنفيذ التعليمات التشغيلية الجديدة الخاصة بالأطر المنطقية، (2) إعداد مناهج وبرنامج لشهادات الرصد والتقييم لموظفي المشروعات؛ (3) إصلاح إطار قياس النتائج والأثر، بما في ذلك إيلاء الاهتمام للمؤشرات الخاصة بالتغذية وتقسيمها حسب الجنس، (4) إعداد أداة مؤسسية على شبكة الانترنت لتتبع الإطار المنطقي. الإجراء جار.

(و) **مؤشرات وأهداف مخصصة قابلة للقياس للأنشطة غير الإقراضية في جميع أطر نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.** تشير البراهين الناشئة إلى أن أثر الأنشطة غير الإقراضية للصندوق قد يكون أكبر عندما يتم تأصيلها في الأنشطة الإقراضية، وتبذل الإدارة جهودها لضمان استخدام مؤشرات وأهداف أكثر ذكاء، بما في ذلك الأنشطة غير الإقراضية في الأطر المنطقية للمشروعات. لم يتفق الاتفاق على التوصية.

(ز) **الحوافز وأحكام المساءلة للموظفين عن الرصد والتقييم.** في عام 2015 أدخلت إدارة الصندوق المكافآت المالية والتقدير العام للشعب التي تعد أفضل الأطر المنطقية وأحسن تقارير إنجاز المشروعات بأفضل جودة في أي عام من الأعوام، ومازالت هذه الممارسات متبعة. ولوحة العرض المؤسسية قيد التشغيل وفيها حالياً 12 تقريراً أساسياً يوفر معلومات أقرب إلى الوقت الحقيقي حول أداء المشروعات التي يمكن استخدامها كحافز لأداء أفضل. وكذلك فقد تم التفويض بمسؤولية وضع درجات تقارير إنجاز المشروعات للشعب الإقليمية. وهناك نظام جديد للإبلاغ عن النتائج على شبكة الانترنت يتم إعداده كجزء من تنقيح المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ. ويعني ذلك الموافقة على التغييرات على أهداف مؤشرات الإطار المنطقي من قبل مدير البرنامج القطري المسؤول أولاً، ليوافق عليها فيما بعد مدير الشعبة، وذلك بهدف تعزيز الملكية والمساءلة. الإجراء جار.

الاستراتيجيات القطرية للصندوق

(ح) **إدراج أهداف واقعية قابلة للتحقيق في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج.** يسلط الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2016-2025 الموافق عليه في فبراير/شباط 2016 الضوء على الحاجة لضمان أن تطور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج نهجاً قطرية مستهدفة ومفصلة لتوائم احتياجات كل بلد على حدة وتكون واقعية وقابلة للتحقيق، ومواءمتها مع السياق، والبناء على نقاط قوة الصندوق وشركائه. وبناء عليه، تتميز المبادئ التوجيهية الجديدة لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتركيز مخصص على المخرجات القابلة للقياس والتحقيق والمرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في الأهداف القطرية. تمت متابعة الإجراء بالكامل.

(ط) **تحديد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والأطر الزمنية، والربط بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية.** في ديسمبر/كانون الأول 2015، أصدرت إدارة الصندوق المبادئ التوجيهية الجديدة

لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وجعلت من هذه البرامج ومذكرات الاستراتيجيات القطرية الأدوات لتحقيق الأهداف على المستوى القطري من خلال جملة من الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية التي يتم إيصالها عبر دعم الصندوق. كذلك تؤكد المبادئ التوجيهية أيضا على الحاجة لأن تحدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وبوضوح مدتها الزمنية. تمت متابعة الإجراء بالكامل.

(ي) إدراج توصيف أفضل "للتكاليف" (للبرامج والموارد الإدارية). في جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. لا توافق الإدارة على هذه التوصية للأسباب التالية: (1) على الرغم من محدوديته، إلا أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تضم بالفعل مؤشرا للموارد الرئيسية من مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى موارد المنح المحتملة؛ (2) تكاليف تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وتحقيق النتائج المرجوة منها أمر يتعدى موارد الصندوق لأنه يتضمن موارد من المقترضين والشركاء؛ (3) هنالك جزء كبير من الموارد غير الإقراضية المستخدمة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والواردة ضمن العمليات؛ (4) يعد تقدير التكاليف الإضافية محفوفًا بالتحديات على وجه الخصوص في السياقات التي تتطلب مرونة أو انخراطا أكثر استباقية؛ (5) في عملية الموافقة على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، هنالك استعراضات للجودة لضمان ألا تتجاوز الطموحات الموارد الموجودة. لم يتم الاتفاق على التوصية.

(ك) استعراضات استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. بناء على المبادئ التوجيهية الجديدة حول برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي أعدتها إدارة الصندوق، يتم إعداد استعراض لاستكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في غضون ستة أشهر من استكمال البرنامج. وتعتبر هذه الاستعراضات بمثابة أداة للتعلم والمساءلة. تمت متابعة الإجراءات بالكامل.

تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق 2015

2- يرد أدناه استجابة إدارة الصندوق على تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015.

(أ) اقتراحات متعددة لتحسين جودة التقرير: يعتبر هذا التقرير بمثابة الآلية الرئيسية للتواصل مع الهيئات الرئاسية في الصندوق بشأن أداء الصندوق. والغاية الرئيسية منه هي توفير وصف مقتضب للتقدم المحرز في تحقيق الأهداف والالتزامات المتأصلة في إطار قياس النتائج، ومصفوفة الالتزامات المتفق عليها أثناء مشاورات تجديديت موارد الصندوق، والتي وافق مجلس المحافظين في الصندوق. ويقوم التقرير بأداء هذا الدور بصورة جيدة. وأما المنهجية للإبلاغ المستقبلي في هذا التقرير، فهي واردة في إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق وفي تعريفات المؤشرات الواردة فيه. ويجري إبلاغ الإدارة بالتقدم المحرز على خلفية الالتزامات والأهداف في مصفوفة الالتزامات على أساس فصلي، ويتم تجميعه مرة في السنة في إبلاغ سنوي في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

ولتعزيز جودة هذه الوثيقة، يتم تعزيز تركيز التعلم لهذا التقرير بإدراج موضوع سنوي للتعلم. وقد أشار تقرير عام 2015 لتعليقات مكتب التقييم المستقل المتعلقة بهذا التقرير. وسيتم الأمر نفسه بالنسبة لنسخة عام 2016. ويتضمن التقرير مقطعا بعنوان "موجز واستنتاجات".

(ب) عدم الاتساق بين النتائج المبلغ عنها في كل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وفي حين أنه من الجدير بالذكر أنه هناك فصل واضح بين تصنيفات كل من دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم المستقل، وهذا الفصل هو في حده الأدنى، إلا أن هناك اتفاقية اتساق جديدة قيد الإعداد حالياً للتقليص من هذا الفصل إلى حد أبعد. ويُخطط لاستكمال اتفاقية الاتساق هذه، وعرضها على المجلس التنفيذي عام 2017. ويُتوقع لها أن تضمن المزيد من الاتساق ضمن نظام التقييم الذاتي للصندوق ومواعمه مع نظم التقييمات المستقلة، علاوة على إيضاح وتعزيز العلاقة والتواصل بين إدارة الصندوق ومكتب التقييم المستقل فيه.

(ج) فصل النتائج حسب فئة التصنيف. يتم عرض التوجهات في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق من خلال عرض آخر النتائج مع خطوط الأساس ذات الصلة بها. ويبلغ تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عن المؤشرات كما هي محددة في إطار قياس النتائج، والعديد منها معبر عنه كنسبة مئوية للمشروعات التي حظيت بتصنيف مرض إلى حد ما أو أفضل من ذلك، دون فصل النتائج من خلال فئة التصنيف. والصندوق متواءم تماماً مع الممارسات التي تتبعها المؤسسات المالية الدولية بهذا الصدد.

(د) براهين كمية على الأداء في الدول الهشة. يوضّح تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2015 بأن 43 في المائة من المشروعات المقدّرة في مجموعة تقارير إنجاز المشروعات للفترة 2011-2013 كانت تنفذ في بلدان هشة، وأنه على الرغم من هذا التمثيل الكبير إلا أن التحليلات تظهر عدم وجود فوارق كبيرة في الأداء بين الدول الهشة وغير الهشة، بما يختلف عن تقديرات العام الذي سبقه. وحيث أنه ليس هنالك أي اختلافات في الأداء عندما تتم مقارنة البيانات المتوفرة للدول غير الهشة، فإن الإدارة لا ترى أي حاجة لعرض بيانات إضافية. والإدارة واعية للحاجة لمواءمة نهج الصندوق ونموذجه التشغيلي للأوضاع الهشة، وهي تعمل حالياً على "تحديث نهج الصندوق بشأن الانخراط في البلدان ومع الأوضاع الهشة". وقد تمت مناقشة أول تحديث في المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2016، وسيستكمل ويعرض على دورة مجلس التنفيذ في ديسمبر/كانون الأول 2016.

(هـ) تقدير صلة وفعالية الاستراتيجيات القطرية للصندوق بما في ذلك الأنشطة غير الإقراضية (إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، وحوار السياسات). في عام 2015، أدخلت إدارة الصندوق تعليمات تشغيلية جديدة حول الاستراتيجيات القطرية. وبما يتماشى مع التركيز المعزز للإدارة على النتائج، يُطلب الآن من جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية أن تتضمن إطاراً لقياس النتائج. وسيتم تحديث هذه الأطر وتعديلها على أسس منتظمة (كل ثلاثة أعوام في العادة) لعكس التغيرات التي تطرأ في السياق من خلال استعراض لنتائج الفرص الاستراتيجية القطرية، وسيتم التقدير عند نهاية البرنامج من خلال استعراض لاستكمال البرامج. وعند إجراء عدد تمثيلي كافٍ من هذه الاستعراضات سيكون

الصندوق في موقع يؤهله للإبلاغ عن صلة وفعالية الاستراتيجيات القطرية، بما في ذلك الأنشطة غير الإقراضية، مثل إدارة المعرفة، وحوار السياسات، وإرساء الشراكات والأداء عند الإنجاز .

(و) **تقدير صلة وأداء الصندوق كشريك.** يقدر الصندوق صلة عملياته وأدائه كشريك عند الإنجاز من خلال نظامه للتقدير الذاتي، وسيستمر بالقيام بذلك في المستقبل. وفي فترة التجديد العاشر، لن يقوم الصندوق بعد الآن بالإبلاغ عن هذه المؤشرات في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لأنها غير واردة في إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد. ومع ذلك، سوف يستمر الصندوق في الرصد الوثيق لهذا المؤشر الهام، والذي سيتم اقتناصه لا على مستوى المشروعات فقط وإنما على المستوى القطري أيضا من خلال مصفوفة التصنيفات المدرجة في استعراض استكمال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.