Document: EB 2016/119/R.51
Agenda: 7(b)
Date: 12 December 2016
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

محاضر الدورة الخامسة والتسعين للجنة التقييم

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

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

نشر الوثائق:

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

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة عشرة بعد المائة
روما، 14-15 ديسمبر/كانون الأول 2016

للعلم

محاضر الدورة الخامسة والتسعين للجنة التقييم

1- تنعكس مداولات لجنة التقييم التي جرت خلال دورتها الخامسة والتسعين، المعقودة في 28 نوفمبر/تشرين الثاني 2016، في مسودة المحاضر هذه.

2- وستعمل المحاضر بمثابة الأساس للتقرير الشفهي لرئيس اللجنة المقدم إلى المجلس التنفيذي. وبعد موافقة اللجنة على المحاضر، سيتم إرسالها إلى المجلس.

البند 1 من جدول الأعمال: افتتاح الدورة

3- حضر الدورة أعضاء اللجنة من مصر وفرنسا وإندونيسيا والمكسيك وهولندا والنرويج وسويسرا. وحضرت الصين بصفة مراقب. وحضر الدورة مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق؛ ونائب مدير مكتب التقييم المستقل؛ ونائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج؛ ونائب الرئيس المساعد لشعبة خدمات المنظمة؛ ورئيس وحدة برمجة العمليات وفعاليتها في دائرة إدارة البرامج؛ وسكرتيرة الصندوق المؤقتة؛ ومدير وحدة الدعم الميداني؛ وغيرهم من موظفي الصندوق.

4- وترأس الدورة عضو اللجنة من إندونيسيا، السيد Des Alwi، بدلا من السيد Rishikesh Singh من الهند، الذي لم يتمكن من الحضور.

5- وشارك السيد Wierish Ramsoekh، عضو اللجنة من هولندا في الدورة من خلال دائرة تلفزيونية مغلقة.

البند 2 من جدول الأعمال: اعتماد جدول الأعمال

6- يحتوي جدول الأعمال المؤقت المعدل، الوثيقة EC 2016/95/W.P.1/Rev.2 على البنود التالية: (1) افتتاح الدورة؛ (2) اعتماد جدول الأعمال؛ (3) تعديل محاضر الدورة الرابعة والتسعين للجنة التقييم؛ (4) التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق؛ (5) الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق؛ (6) الجدول الزمني لاستعراض أقران محتمل لمهمة التقييم في الصندوق؛ (7) مسائل أخرى.

7- وقد تمت الموافقة على جدول الأعمال المؤقت المعدل بدون أي تغييرات إضافية، وسيعاد إصدار النسخة النهائية بوصفها EC 2016/95/W.P.1/Rev.3.

البند 3 من جدول الأعمال: تعديل محاضر الدورة الرابعة والتسعين للجنة التقييم

8- وافقت اللجنة على التعديلات المقترحة على محاضر دورتها الرابعة والتسعين على النحو الوارد في الوثيقة EC/2016/95/W.P.5. وسوف تعرض المحاضر المعدلة على المجلس التنفيذي في دورته التاسعة عشرة بعد المائة للعلم.

البند 4 من جدول الأعمال: التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق

9- ناقشت اللجنة التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق جنبا إلى جنب مع رد الإدارة عليها (الوثيقتان EC 2016/95/W.P.2 و EC 2016/95/W.P.2/Add.1 على التوالي). ورحبت اللجنة بالتقييم المؤسسي كوثيقة مكتوبة جيدا، ووجهت الشكر إلى مكتب التقييم المستقل للانتهاء منه في الوقت المناسب للاسترشاد به في المناقشات المتعلقة بعملية اللامركزية بعد 13 سنة من التنفيذ. وأعرب أحد الأعضاء عن

قلقه من أن النص الكامل للتوصيات والاستنتاجات لم يدرج في الوثيقة الرئيسية المترجمة إلى لغات الصندوق الرسمية.

10- ورحب الأعضاء بنتائج التقييم المؤسسي واتفقوا على أن أهداف استراتيجية الحضور القطري تتمثل في تعزيز جودة الأداء التشغيلي والنتائج الإنمائية بطريقة فعالة من حيث التكلفة. وخلص التقييم المؤسسي إلى أن أهداف اللامركزية صحيحة، وأن العملية ساهمت مساهمة إيجابية في تحسين الفعالية التشغيلية والنتائج الإنمائية. ولاحظ الأعضاء أن الحضور القطري ساهم في تصميم وأداء برامج الفرص الاستراتيجية القطرية بشكل أفضل، وتحسين الشراكات ودعم تنفيذ المشروعات بشكل أفضل، وبالتالي زيادة فعالية المشروعات.

11- وكانت هناك شواغل من أن بعض الافتراضات، مثل حيادية التكاليف، كانت غير واقعية كما أبرز ذلك التقييم المؤسسي، على الرغم من أن الإدارة أشارت في بعض الأحيان إلى أن ذلك قد يكون ممكنا. وأشار الأعضاء بشكل إيجابي إلى أن الصندوق قد تمكن من احتواء التكاليف المرتبطة بالحضور القطري، ولكن هناك المزيد من الفرص غير المكتشفة لخفض التكاليف.

12- وأعربت اللجنة عن قلقها من أنه لم يكن هناك تحليل كاف للاحتياجات والتكاليف والأداء في عملية اللامركزية. ورحب عضو بتجريب طرائق مختلفة للامركزية، نظرا لأن ذلك أعطى الإدارة فرصة لتحديد أيها الأفضل. وأشار الأعضاء أيضا مع القلق إلى أنه كان هناك تركيز محدود في البداية على إعادة التنظيم في المقر، مما أدى إلى التوسع بدلا من اللامركزية. وأقرت الإدارة بأن نهج الحضور القطري قد تطور مع مرور الوقت من حضور ميداني تجريبي إلى نهج مؤسسي أكثر تنظيما توجهه استراتيجية الحضور القطري. وتُنفذ حاليا بالفعل، على سبيل المثال، خطة لخفض 10 من وظائف الخدمة العامة في المقر. وأشارت الإدارة أيضا إلى أنه سيتم مواصلة ترشيد الوظائف في المقر في المستقبل للقضاء على التداخل، استنادا إلى نتائج تحليل وظيفي.

13- وأشير إلى عدم تحديد مؤشرات رصد المكاتب القطرية للصندوق على نحو كاف، ونقص مؤشرات التكلفة والكفاءة، مما يؤثر على الإبلاغ عن مردودية التكلفة، كمسائل مثيرة للقلق، بالنظر إلى أن مردودية التكلفة أثيرت عدة مرات في المناقشات ذات الصلة في المجلس وأثناء مفاوضات تجديد الموارد. وتتفق الإدارة مع توصية التقييم المؤسسي بشأن رصد التكلفة والإبلاغ. ففيما يتعلق بالكفاءة، لاحظت اللجنة أن المكاسب المحتملة من 10 مكاتب قطرية إضافية لم تكن متناسبة مع التكلفة التي تنطوي عليها، وعلى الإدارة أن تقدم مبررات كافية.

14- وأعرب أحد الأعضاء عن تقديره لأن نهج اللامركزية وضع ونفذ بمرور الوقت، وخاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة. وفي سياق مؤسسة مالية، كان من الممكن أن يؤدي المزيد من التوسع السريع إلى آثار سلبية، مثل تزايد عبء العمل على الموظفين المنتدبين. وسيؤثر تفويض المزيد من السلطة على عبء عمل الموظفين الميدانيين وسيعني وجود حاجة إلى تحويل الموارد من المقر إلى الميدان.

15- وفيما يتعلق بحذر مكتب التقييم المستقل في ربط اللامركزية بالنتائج الإنمائية والحد من الفقر، أكد مكتب التقييم المستقل على أنه في حين أن التقييم المؤسسي قد حدد مساهمات إيجابية للامركزية في النتائج الإنمائية، فقد ساهمت العديد من العوامل في النتائج الإنمائية على المستوى القطري وليس الحضور القطري للصندوق حصرا. وذكر أحد الأعضاء أن التقييم المؤسسي لم يقدم معلومات كافية عن الخبرات المقارنة

المتعلقة باللامركزية في المؤسسات المالية الدولية والمنظمات الدولية الأخرى، لتحديد أفضل نهج بدقة. وردا على ذلك، أبلغ مكتب التقييم المستقل اللجنة بأن التوصية بوجود كتلة حرجة لتبرير افتتاح مكاتب جديدة استندت إلى تحليل مقارن مع مؤسسات أخرى.

16- وأعرب الأعضاء عن رأي مفاده أنه في حين أن المكاتب دون الإقليمية تتيح مكاسب في الكفاءة من حيث وجود كتلة حرجة من الموظفين ووفورات الحجم، فهناك حاجة إلى تحليل جاد لضمان عدم فقدان فوائد الحضور القطري فيما يتعلق بالشراكات والأنشطة غير الإقراضية. ووافقت اللجنة على التوصية بزيادة تفويض السلطة والمزيد من المرونة لتمكين المكاتب الميدانية من الأداء بالشكل الأمثل. وسأل أحد الأعضاء عما تشكله الكتلة الحرجة لتبرير إنشاء مكتب دون إقليمي.

17- وبناء على توصية من المراكز دون الإقليمية، سأل الأعضاء كيف ستُعامل البلدان الصغيرة نظرا لأن التوقع كان في الماضي يتمثل في دعم هذه البلدان من خلال إنشاء مكاتب قطرية. وإدراكا لأنه لا يوجد "نهج واحد يناسب الجميع"، حثت اللجنة الإدارة على النظر بعناية في مكاسب الفعالية والكفاءة ضمن سياق إنشاء المكاتب القطرية ومكاتب المراكز.

18- وسألت اللجنة ما إذا كان هناك اختلاف من حيث التحسن في أداء المكاتب القطرية في أقل البلدان نموا والبلدان متوسطة الدخل ذات القدرة الأكبر. وأبلغ مكتب التقييم المستقل الأعضاء بأنه لم يكن من الممكن إجراء مثل هذا التحليل الدقيق في ضوء نوع البيانات المتاحة. وأوضح مكتب التقييم المستقل كذلك التوصية بوجود جدول أعمال أكثر انتقائية للأنشطة غير الإقراضية، مشيرا إلى أن ذلك يعني تحقيق التوازن والاتساق بين ما هو مقترح وما يمكن تحقيقه واقعيا في ضوء الموارد والقدرات المتاحة.

19- وطُرحت مسألة قدرات الموظفين في إطار اللامركزية ولاحظ الأعضاء أن القضايا المتعلقة بالموظفين تعالج بناء على نتائج مسوح الموظفين، وأن هناك جهودا تُبذل لضمان عبء العمل الأمثل وتوفير حافز للموظفين الوطنيين.

20- ورحب الأعضاء بأن الإدارة تتفق مع توصيات التقييم المؤسسي ولكنهم سعوا إلى فهم لماذا لا توافق على التوصية 5(ب) بشأن الحد من عدد مؤشرات رصد المكاتب القطرية للصندوق، وإعادة النظر في تعريف المؤشرات المختارة وإدماجها في نظم معلومات الإدارة على نطاق الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، نظرا لأن ذلك يسلط الضوء على أهمية وجود رصد وتقييم أفضل. وردت الإدارة بأنها ستستغني بالفعل عن المؤشرات التي ليست ذات صلة، وعرضت رأياً مفاده أنه بالنظر إلى أن 80 في المائة من البرامج القطرية مغطاة حاليا من المكاتب القطرية للصندوق، وأنه من المتوقع أن تزيد هذه النسبة إلى 91 في المائة، فلن يكون إطار الرصد المنفصل عن الإطار السائد ذا صلة.

21- وردا على سؤال عما إذا كانت التوصية بخفض عدد المؤشرات يتعارض مع التوصية بتحسين جودة نظام الرصد، أوضح مكتب التقييم المستقل أن نظام الرصد الجيد لا يعني العديد من المؤشرات، وإنما بضعة مؤشرات بشأن الجوانب الصحيحة لإنتاج البيانات المطلوبة.

22- وسيُقدَم التقييم المؤسسي جنبا إلى جنب مع رد الإدارة عليه إلى الدورة التاسعة عشرة بعد المائة للمجلس التنفيذي للاستعراض.

البند 5 من جدول الأعمال: الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق

23- استعرضت اللجنة الوثيقة EC 2016/95/W.P.3 التي تعرض الخطة المؤسسية للامركزية في الصندوق، جنبا إلى جنب مع تعليقات مكتب التقييم المستقل عليها، على النحو الوارد في ضميمة الوثيقة.

24- وأبلغت الإدارة اللجنة بأن هذه الخطة متابعة لتحديث عام 2016 بشأن الحضور القطري للصندوق، وتتماشى مع نهج الصندوق الشامل لتصميم العمليات بما يناسب السياق القطري، وتسترشد بتوصيات التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق. وعلى هذا النحو، فإن الخطة تهدف إلى تعزيز المكاتب القطرية القائمة، وضمان نُهج إقليمية منسقة وتعزيز هوية مؤسسية متسقة في الصندوق. ومن المتوقع أن تكفل الخطة تحولا في عدد موظفي المقر واستحداث حضور ميداني بكتلة حرجة أكبر.

25- ولاحظت اللجنة عزم الإدارة على التركيز على الجودة والمواءمة والكتلة الحرجة وتجميع الموظفين وتبسيط الوظائف والمزيد من تفويض السلطة، من خلال ثلاثة نماذج مختلفة – المراكز دون الإقليمية ومجموعات البرامج القطرية والمكاتب القطرية الفردية.

26- وعموما، رحب الأعضاء بمبدأ تعزيز القدرات وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة من حيث التكلفة. غير أنه تم الإعراب عن القلق فيما يتعلق بالنهج المقترح للمراكز دون الإقليمية، وليس المكاتب القطرية الفردية، بالنظر إلى أن المكاتب القطرية الفردية أكثر فائدة من حيث القرب من الحكومات المتلقية، والمزيد من الفرص لإقامة شراكات والأنشطة غير الإقراضية. وقد أظهر التقييم المؤسسي أن نموذج المكاتب القطرية للصندوق حقق نتائج جيدة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات والتنفيذ والوعي بالقضايا الشاملة وحوار السياسات، وقد تفقد هذه النتائج في السعي إلى تحقيق كفاءة في التكلفة من خلال المراكز دون الإقليمية.

27- وأوضحت الإدارة أن المراكز دون الإقليمية لن تعني انخفاضا في عدد المكاتب القطرية، ولكن بدلا من ذلك، فإنها ستعني انتقالا للموظفين التقنيين الرئيسيين من المقر إلى مكان أقرب للبلدان. وبهذا النهج، سيكون بوسع 40 مكتبا قطريا خدمة من 80 إلى 100 بلد. وسألت اللجنة عن المعايير التي ستستخدم لإغلاق بعض المكاتب القطرية العاملة بالفعل.

28- وأيدت اللجنة التحرك نحو تعزيز عمليات اللامركزية القائمة قبل إضافة مكاتب جديدة. وذكّر أحد الأعضاء أن المجلس قد وافق على التوسع من 40 إلى 50 مكتبا قطريا على أساس نهج "اللمسة الخفيفة"، وسعى إلى فهم التحول إلى تعزيز المكاتب القائمة فقط، وعدم مواصلة التوسع. وأشارت الإدارة إلى أنه بالنظر إلى توصية التقييم المؤسسي بتعزيز المكاتب، والوقت الذي تستغرقه مفاوضات اتفاقيات البلد المضيف والانتهاء منها، فسيكون العدد الإجمالي للمكاتب العاملة 44 مكتبا تقريباً.

29- ودعا الأعضاء الإدارة إلى إجراء تحليل واسع النطاق في المستقبل، للتأكد من أن الإجراءات تستند إلى أدلة تجريبية. وردا على سؤال عما إذا كان مكتب التقييم المستقل قد أجرى تحليلا شاملا لتحديد أفضل نموذج على أساس تجارب اللامركزية في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، أكد مكتب التقييم المستقل أن التقييم المؤسسي قدم تحليلا مقارنا لنماذج مختلفة، بما في ذلك المراكز دون الإقليمية، وأن هناك مشاورات

مستفيضة أجريت في هذه العملية. وشدد الأعضاء على أهمية وضع معايير مرجعية لنهج اللامركزية في الصندوق وفقا للمؤسسات الأخرى.

30- وأعربت اللجنة عن رأي مفاده أنه لا ينبغي التسرع بتنفيذ الخطة على النحو المقترح، ولكن هناك حاجة إلى إجراء مزيد من التحليل لتبرير التعزيز المقترح باستخدام نموذج المراكز دون الإقليمية. وطلب الأعضاء مزيدا من الوقت لاستعراض ومناقشة الخطة المؤسسية للامركزية، وأكدوا الحاجة إلى تتبع تكاليف اللامركزية بدقة.

31- وأُبلِغت اللجنة بأن الخطة المؤسسية للامركزية هي أداة إدارية لتنفيذ استراتيجية اللامركزية الموافق عليها وتُعرض للاستعراض والحصول على تعقيبات عليها. وسوف تُنفذ الخطة في حدود الميزانية المشار إليها في الخطة، وتستخدم الإدارة بشكل استباقي الفرص المتاحة لتحقيق مردودية التكاليف وهيكلة وإدارة البرامج القطرية بشكل أفضل فضلا عن دعم الوظائف في المقر وفي الميدان.

البند 6 من جدول الأعمال: الجدول الزمني لاستعراض أقران محتمل لمهمة التقييم في الصندوق

32- استعرضت اللجنة الوثيقة EC 2016/95/W.P.4/Rev.1، التي قدمها مكتب التقييم المستقل استجابة لطلب بتوثيق المقترح الخاص بوضع جدول زمني مناسب لاستعراض الأقران المحتمل لوظيفة التقييم في الصندوق. وفي الوقت نفسه، استعرضت اللجنة تعليقات الإدارة على الجدول الزمني المقترح الوارد في الوثيقة EC 2016/95/W.P.4/Rev.1/Add.1.

33- وبالإشارة إلى مبدأ استقلال مكتب التقييم المستقل على النحو الذي انعكس في سياسة التقييم التي وضعت في عام 2003 ونقحت في عام 2011، أكد مكتب التقييم المستقل أن دور الإدارة لا ينطوي على طلب أو اقتراح طرائق لإجراء استعراض مكتب التقييم المستقل. وأعربت الإدارة، من الناحية الأخرى، عن رأي مفاده أنه في صناعة التقييم الإنمائي، يتم تشجيع الاستعراضات المستقلة بوصفها أنسب لإجراء مثل هذه التقييمات مقارنة باستعراضات الأقران، وأن استعراض الأقران المقترح ينبغي أن يركز فقط على وظيفة التقييم المستقل. وقد خضع جانب التقييم الذاتي إلى العديد من التقييمات المستقلة المستفيضة من قبل مكتب التقييم المستقل والإدارة بصدد تنفيذ التوصيات.

34- وأشارت اللجنة إلى أنه لا يجوز تفويض مسؤولية إدارة عملية استعراض الأقران في مكتب التقييم المستقل إلى مكتب سكرتير الصندوق على النحو الذي اقترحته الإدارة. كما وافقت على أنه من أجل تجنب أي ما يمكن اعتباره تضاربا متصورا ومحتملا في المصالح، فإن المهمة لا يمكن أن يضطلع بها فريق التعاون في مجال التقييم، في الوقت الذي يترأسه مدير مكتب التقييم المستقل خلال عام 2017. فلدى فريق التعاون في مجال التقييم معلومات عن كيفية عمل وظيفة التقييم في بنوك التنمية متعددة الأطراف، ويمكن تقوية ذلك من خلال دمج بعض الضوابط والتوازنات لضمان عملية استعراض أقران خالية من تضارب المصالح. واقترحت اللجنة استكشاف بدائل أخرى كذلك.

35- وفيما يتعلق بالجدول الزمني لإجراء استعراض الأقران، اتفق الأعضاء على مقترح مكتب التقييم المستقل بالشروع فيه في عام 2018 بعد فترة عمل مدير مكتب التقييم المستقل في منصبه كرئيس لفريق التعاون في مجال التقييم. وطلبت اللجنة أن يناقش مدير مكتب التقييم المستقل هذه المسألة في الاجتماع المقبل لفريق

التعاون في مجال التقييم والحصول على تعقيبات بشأن أفضل السبل للمضي قدما. وقدم الأعضاء أيضا الطلبات التالية: تجميع قضايا استعراض الأقران حول استقلالية التقييمات ومصداقيتها وفائدتها؛ واستناد التخطيط والتنفيذ إلى إطار فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لاستعراضات الأقران الفنية لوظائف التقييم في منظمات الأمم المتحدة؛ وإدراج مراجع واحد أو اثنين من المراجعين الخارجيين من مؤسسات التقييم الوطنية؛ وضمان رصد استعراض الأقران من قبل لجنة التقييم.

36- ورأى بعض الأعضاء أن وتيرة الاستعراض البالغة 10 سنوات التي اقترحها مكتب التقييم المستقل طويلة جدا، وأنه ينبغي النظر في فاصل زمني أقصر. ورأى آخرون أنه ما لم يحدث شيء كبير يستلزم وتيرة أقصر، فإن الفاصل الزمني البالغ 10 سنوات هو الأمثل.

37- ولاحظ أعضاء اللجنة أن اقتراح مكتب التقييم المستقل بإجراء استعراض لكل من الوظائف المستقلة ووظائف التقييم الذاتي يستند إلى تجربة الاستعراض السابق، ولكنهم أعربوا عن فهم أن الاستعراض سيكون تقييما لوظيفة التقييم المستقلة. وأوضح مكتب التقييم المستقل أن الدور الذي يؤديه مكتب التقييم المستقل وتصنيف منتجات التقييم يعتمدان على بنية وجودة التقييم الذاتي، وبالتالي هناك حاجة إلى إدراج التقييم الذاتي في الاستعراض. وفيما يتعلق بالنطاق، أشار أحد الأعضاء إلى أن لجنة التقييم هيئة حكومية دولية، وبالتالي لا تخضع لنوع الاستعراض الذي يقترحه مكتب التقييم المستقل.

38- وبما أنه لم يتيسر التوصل إلى قرار بشأن الجدول الزمني المقترح، تم تأجيل المسألة إلى دورة لجنة التقييم المقبلة للمزيد من المناقشة.

البند 7 من جدول الأعمال: مسائل أخرى

39- لم تكن هناك بنود للمناقشة تحت بند مسائل أخرى. وشكر الرئيس جميع المشاركين على المساهمة في المناقشات، وأغلق الدورة.