

Document: EB 2019/127/R.14/Add.1
Agenda: 5(e)
Date: 19 August 2019
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

رد إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Donal Brown

نائب الرئيس المساعد
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

Jill Armstrong

مديرة شعبة سياسة العمليات والنتائج بالإنابة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2324
البريد الإلكتروني: j.armstrong@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة
روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض

رد إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019

ألف - مقدمة

- 1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019، وتجد أغلب توصياته منزنة، تتسم بالمبادرة وتتماشى مع تفكير الإدارة نفسها. وفي حين أن معظم الإجراءات التي اقترحها مكتب التقييم المستقل في الصندوق قد حددتها الإدارة بالفعل كجزء من التزاماتها لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، إلا أنها ستستمر في تعزيز جهودها في هذه المجالات نتيجة للتحليل والتوصيات التي خرج بها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.
- 2- ومع أن الإدارة تقدر عاليا صراحة هذا التحليل وتحليله المعمق لجملة بيانات عام 2019، إلا أن لديها بعض التحفظات بشأن المنهجية والتحليل في مجالين اثنين. الأول يتعلق ببيانات ومحدوديات المنهجية التي اتبعتها التقرير، بما في ذلك صغر حجم العينة والافتقار إلى المدلول الإحصائي للتغيرات المبلغ عنها في الأداء. وأما الثاني، فيتعلق بتوجهات الأداء والعوامل التي أشار إليها التقرير كمحركات تقود هذه التوجهات، وعلى وجه الخصوص في فترة التجديد العاشر للموارد. وترد وجهات نظر الإدارة المفصلة بشأن هاتين القضيتين في المقطعين باء وجيم أدناه.
- 3- يعتبر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أدوات منفصلة، وإن تكن رديفة، ضمن هيكلية التقييم في المنظمة صممت للنهوض بفعالية الصندوق وشفافيته ومصداقيته.
- 4- وحيث أن التقييم يجري بعد إغلاق المشروع، فقد جمع التقرير السنوي لهذا العام تصنيفات من مشروعات أغلقت ما بين عامي 2007 و2017، مع التركيز على وسطيات مستمرة لفترة ثلاث سنوات من عام 2015 إلى عام 2017 (استنادا إلى 59 مشروعا منجزا)، والسنتين الأوليتين من فترة التجديد العاشر للموارد (37 مشروعا منجزا في الفترة 2016 - 2017). وركز تحليله النوعي على 41 تقريرا جديدا، بما في ذلك تقارير التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات، وتقييمات الأثر، وتقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية المجراة في السنة الماضية. وكما أشير إليه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، تستند التوجهات والتصنيفات على المشروعات المصممة قبل عقد من الزمن تقريبا أو أبعد من ذلك، ولا يأخذ التقرير بعين الحسبان المشروعات المصممة حديثا والمشروعات الجارية أو المستكملة في السنة الأخيرة من فترة التجديد العاشر للموارد. ويتضمن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق تقريرا عن الأداء التاريخي الإجمالي لفترة التجديد العاشر للموارد، بما في ذلك بيانات مستقاة من تقديرات مينة للأثر، وتصنيفات لجميع المشروعات المغلقة في التجديد العاشر للموارد (98 مشروعا)، ومعدلات الصرف والتمويل المشترك، والتصنيفات عند التصميم، وحسابات للأداء المؤسسي عبر جملة من المؤشرات.

باء - البيانات والمنهجية

5- كما أشارت إليه الإدارة كمعوق في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، فإن حجم العينة يحدث فرقا بالفعل، لأن العدد الأقل من المشروعات يمكن أن يخلف أثرا أكبر بصورة غير متناسبة على النتائج المعروضة كنسب مئوية. ويقل حجم العينة المستخدم في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عن نصف حجم العينة الذي أدرجته الإدارة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وتستند العينة التي استخدمها التقرير السنوي للفترة 2015-2017 على 59 مشروعا مستكملا مقارنة بـ113 مشروعا في العينة التي استخدمتها الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، تستند العينة التي استخدمها مكتب التقييم في الصندوق لفترة التجديد العاشر للموارد تستند إلى 37 مشروعا من العامين 2016 و2017 فقط، في حين أن عينة الإدارة المستخدمة في تقرير الفعالية الإنمائية تغطي كامل فترة التجديد العاشر للموارد (2016-2018) وتستند إلى 98 مشروعا. وبالتالي، سيكون من المفيد للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لو أنه: عرض التحليل على شكل أعداد ونسب مئوية كما يفعل تقرير الفعالية الإنمائية، حدد عدد الحالات التي استند إليها التحليل النوعي. وفي حين أن الأداء قد تراجع لجهة نسبة المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أعلى من ذلك، إلا أن عدد المشروعات المصنفة على أنها غير مرضية لم يرتفع. وفي حقيقة الأمر، فقد تراجع في معظم المجالات المقيّمة.

6- ثانيا، يستند تراجع الأداء المبلغ عنه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق على تفاوتات ضئيلة في التصنيفات لجملة المشروعات بأسرها. وقد أدرج مكتب التقييم المستقل اختبار T- لتقدير الأهمية الإحصائية للتفاوتات في الذيل الخامس (الوارد هنا في الجدول 1 أدناه). وأكدت نتائج هذا التحليل شواغل الإدارة بأن الأداء المترجع بين المجموعات المختلفة المقدره لا يحمل أي مدلول إحصائي لأكثر المعايير. وهناك استثناءان اثنان: (1) بين فترة التجديد الثامن والعاشر للموارد، حيث تم تسجيل أداء إيجابي له مدلول إحصائي في مجال إدارة الموارد الطبيعية والبيئة؛ (2) بين التجديدين التاسع والعاشر للموارد، حيث سجل أداء سلبي له مدلول إحصائي في مجال الصلة وأداء الصندوق (على الرغم على أنه، وفي كلتا الحالتين، مازال وسطي التصنيفات في المجال المرضي). ونظرا للافتقار إلى أي تغييرات تحمل مدلولاً إحصائياً في وسطي التصنيفات، فإن الوصول إلى نتيجة مفادها بأن الأداء يتراجع أمر محفوف بالتحديات.

الجدول 1

مقارنة بين وسطي تصنيفات المشروعات لفترة التجديد التاسع مقارنة بالتجديد الثامن، وللتجديد العاشر مقارنة بالتجديد الثامن، وللتجديد العاشر مقارنة بالتجديد التاسع

اختبار t (مقارنة الوسطيات)	وسطي التصنيفات	وسطي عدم الربط	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	التجديد 10	التجديد 9	التجديد 8	المعيار
			التجديد 10 -	التجديد 9 -	التجديد 8 -	التجديد 10	التجديد 9	التجديد 8	
0.53	0.13	0.26	0.09	0.26	0.16	3.93	3.84	3.67	التأقلم مع تغير المناخ
0.73	*0.03	*0.03	0.05	0.35	0.30	4.11	4.07	3.77	إدارة البيئة والموارد الطبيعية
1.00	0.89	0.86	0.00	0.02-	0.02-	3.68	3.68	3.70	الاستدامة
0.45	0.06	0.13	0.10-	0.28-	0.18-	3.97	4.07	4.25	الأثر على الفقر الريفي
0.45	0.52	0.98	0.10-	0.10-	0.00	3.91	4.02	4.01	الإنجاز الإجمالي للمشروع
0.52	0.87	0.62	0.11-	0.03-	0.08	3.57	3.67	3.60	الكفاءة
0.51	0.97	0.44	0.11-	0.01-	0.10	3.80	3.91	3.81	أداء الحكومة
0.48	0.67	0.79	0.13-	0.09-	0.04	3.97	4.10	4.06	توسيع النطاق
0.34	0.52	0.84	0.14-	0.11-	0.03	3.89	4.03	4.00	الفعالية
0.43	0.70	0.14	0.14-	0.08	0.21	4.14	4.27	4.06	الابتكار
0.30	0.31	0.78	0.17-	0.20-	0.04-	4.00	4.17	4.20	المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
0.06	0.25	0.59	0.22-	0.16-	0.06	3.77	3.99	3.93	أداء المشروع
*0.03	0.25	0.28	0.28-	0.16-	0.12	4.00	4.28	4.16	أداء الصندوق
*0.01	0.06	0.57	0.33-	0.27-	0.06	4.00	4.33	4.27	الصلة

* وهو يشير إلى الصلة بمستوى 5 بالمائة.

المصدر قاعدة بيانات التقييم في مكتب التقييم المستقل، بيانات جميع التقييمات، أبريل/نيسان 2019.

7- ثالثاً، وكما أشار إليه مكتب التقييم المستقل في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، فقد تغير معيار الأداء عند خط الأساس خلال فترة الاستعراض. ونتيجة لذلك، ربما نجم تراجع الأداء عن بعض المعايير الناجمة عن تغيير معايير التقدير لا عن تغيير الأداء نفسه. وتود إدارة الصندوق أن تسلط الضوء على مثل أحد هذه المعايير - وهو توسيع النطاق - الذي يبدو أن الأداء فيه يتراجع في السنوات الأخيرة، وحيث "انعدام الربط" بين تصنيفات الإدارة وتصنيفات مكتب التقييم المستقل في أوجه. وفي اتفاقية التنسيق بينهما (2017)، وافقت إدارة الصندوق ومكتب التقييم المستقل على التحرك من تقدير احتمالية توسيع النطاق إلى توسيع النطاق نفسه. ومع أن الإدارة لا تطبق إجراء التقدير الجديد هذا بأثر رجعي على المشروعات المستكملة عام 2017، إلا أن مكتب التقييم المستقل يقوم بذلك. ونتيجة لهذا الأمر، فإن المعيارين غير قابلين للمقارنة سواء بين ما تجريه الإدارة ومكتب التقييم المستقل، أو ضمن قاعدة بيانات مكتب التقييم المستقل نفسه.

8- رابعاً، تعتقد إدارة الصندوق بأن التصنيف المخصص للأثر على الفقر الريفي الذي يستخدمه حالياً التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وإطار إدارة النتائج لفترة التجديد العاشر للموارد، ليس بالمقياس

القوي لأثر المشروعات التي يدعمها الصندوق، لأن احتساب الأثر المنسوب يتطلب تحليلاً يعتمد على الوقائع. وعضواً عن ذلك، تستند النتائج المتعلقة بالأثر على الفقر الريفي الموجودة في التقرير السنوي على تصنيفات تعتمد بصورة كبيرة على البيانات النوعية. ولهذا السبب، قررت إدارة الصندوق عدم إدراج مؤشر الأثر على الفقر الريفي في إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، وسوف تقدر الأثر حصراً من خلال تقديرات متينة للأثر تجرى على كل دورة من دورات تجديد الموارد. وتتطلع الإدارة للانخراط مع مكتب التقييم المستقل في مراجعة معيار التصنيف هذا (ومجالاته الفرعية)، كمتابعة لاتفاقية التنسيق بينهما، وبما يتماشى مع أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات المقارنة.

جيم - التوجهات العامة للأداء

9- على الرغم من القيود المذكورة أعلاه، ولا سيما النتائج الواردة في التحليل الإحصائي، إلا أن إدارة الصندوق تود الإشارة إلى أن اتجاهات الأداء المبلغ عنها في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مشابهة لتلك الواردة في تقرير العام الماضي ولتحليل الإدارة نفسها الوارد في تقرير الفعالية الإنمائية. فعلى سبيل المثال، أشار كل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية إلى أداء أضعف للمشروعات في مجالات الكفاءة والاستدامة مقارنة بغيرها من المجالات. وكما أشير إليه في التقريرين، هنالك ترابط إيجابي قوي بين أداء الحكومة والاستدامة والكفاءة.

10- ومع أن التقرير السنوي يحدد محركات الأداء الجيد والضعيف في كل مجال مقيم استناداً إلى استعراض نوعي للتقييمات، تود الإدارة أن تعرب عن أنها كانت ستقدر قيام المكتب بتحليل أكثر عمقا وتمايزاً للمعوقات ذات الصلة بالسياقات القطرية والإقليمية. ويظهر تحليل الإدارة الوارد في تقرير الفعالية الإنمائية أن الأداء الأضعف كان يتمركز في أفريقيا الغربية والوسطى، وضمن هذا الإقليم في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة.

11- وعلى مستوى البرنامج القطري، يسرنا أن نشير إلى أن مكتب التقييم المستقل قد تبنى اقتراح إدارة الصندوق بعرض تصنيفات من تقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية كوسيطي مستمر لمدة ثلاث سنوات. ونظراً للمجموعة الصغيرة جداً من تقييمات البرامج والاستراتيجيات القطرية الذي يجري كل عام (أجريت خمسة تقييمات في سياقات مختلفة للغاية وفي أقاليم متعددة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019)، هنالك ميزة ربما في التحرك بعيداً عن تحليل التصنيفات التراكمية في التقرير، وهو أمر يتفق مع الاقتراحات الواردة في استعراض الأقران.

12- إضافة إلى ذلك، يشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن بناء الشراكات قد تحسن في حين تراجع أداء المعرفة والانخراط السياساتي. وتود إدارة الصندوق أن تفهم بصورة أفضل سبب "عدم الارتباط" بين هذه المعايير الثلاثة التي تبدو مترابطة. وفي نفس الوقت، توافق إدارة الصندوق على وجود إمكانية لإدخال التحسينات على أداء الأنشطة غير الإقراضية. ومن خلال جملة الالتزامات المترابطة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، بما في ذلك إطار الشراكات، والموارد المكرسة للانخراط السياساتي واستراتيجية التمويل المشترك وخطة عملها، تضع الإدارة حجر الأساس لانخراط أكثر متانة في الأنشطة غير الإقراضية على المستوى القطري.

توجهات الأداء الأولية لفترة التجديد العاشر للموارد

- 13- أما الفصل الجديد عن فترة التجديد العاشر للموارد، والذي يستخدم جملة جزئية من البيانات (37 من أصل 98 مشروعاً مستكملاً في الفترة 2016 و2017) فهو يعرض نتائج مختلطة، ويربط التراجع الظاهر في الجودة بالحد من ميزانيات إدارة المشروعات القطرية وتواتر بعثات الإشراف ودعم التنفيذ. وهو مجال هام بالنسبة للإدارة، ولكن هنالك شاغلين اثنين: الأول، هو أنه لم يتم إدراج أية دلائل رقمية في التقرير لإثبات الرابط السببي بين تراجع الأداء وتراجع الميزانيات أو الإشراف على المشروعات المقيمة. ثانياً، لا ينطوي أي من تقييمات المشروعات الإفرادية الذي يستند إليها هذا التقرير على توصيات بزيادة الميزانية أو تواتر بعثات الإشراف. ولعل أكثر التوصيات تكراراً (كما ورد في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2019) هي في جعل التصاميم واقعية وأقل تعقيداً، وتحسين الاستهداف، والتطرق لضعف القدرات التنفيذية.
- 14- ومع ذلك، فإن الإدارة توافق بصورة كاملة على اعتبار دعم التنفيذ حاسماً، وقد عززت من الإشراف ودعم التنفيذ من خلال: لامركزية الموظفين التقنيين والماليين وموظفي العمليات؛ الرصد الأوثق للحافظة، بما في ذلك الإجراءات الخاصة بالمشروعات التي تنطوي على مشاكل محتملة أو فعلية. وكما أشير إليه في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019، ونتيجة لجهود الإدارة للترويج للاستباقية في الحافظة، تحسنت الجودة مع تراجع عدد المشروعات المحفوفة بالمخاطر، وتحسن إجمالي تصنيفات أداء المشروعات.
- 15- وفي الختام، تعتقد إدارة الصندوق بأنه، وعضواً عن تواتر البعثات أو مخصصات الميزانية، يمكن للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن يستفيد من تحليل أكبر لفعالية التصميم والإشراف ودعم التنفيذ، والرابط السببي بين كل هذه الأمور والأداء الأضعف.

دال - توصيات إلى إدارة الصندوق

- 16- وبالإضافة إلى الإجراءات الملموسة الواردة في تقرير الفعالية الإنمائية لهذا العام وفي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، ترد استجابات إدارة الصندوق المفصلة على التوصيات أدناه

الجدول 2

توصيات مكتب التقييم المستقل	استجابة إدارة الصندوق
1- تكريس موارد أكثر لإيصال البرامج القطرية، وبخاصة لتصميم المشروعات، والإشراف عليها وتنفيذها، للوصول إلى جودة محسنة مما هو مطلوب لصندوق "أفضل"	موافقة جزئية. كرست إدارة الصندوق ميزانية كافية لإيصال البرامج القطرية، وبخاصة في السياقات المحفوفة بالتحديات، مثل الأوضاع الهشة والمشروعات المعرضة للمشاكل. وجميع المشروعات ملزمة بأن تحظى ببعثة إشراف كاملة واحدة على الأقل كل عام، مع دعم تنفيذ إضافي إذا اقتضى الأمر، ولا بد للمشروعات المعرضة للمشاكل أن تحظى ببعثتي إشراف. وفي بعض الحالات، يتم تخصيص نفقات فعلية تتجاوز المخصصات الأساسية وذلك بسبب تغير الظروف والمتطلبات الناشئة
يبدو أن هدف الصندوق في أن يكون أكبر وأفضل وأدكى هدف طموح استناداً إلى النتائج المتحققة حتى تاريخه. ومع أن الصندوق قد نجح في الإبقاء على برنامج عمل جارٍ أعلى منذ فترة التجديد الثامن للموارد، إلا التراجع في موارد الميزانية المكرسة على وجه الخصوص للتصميم والإشراف والتنفيذ، ربما قد أثر على جودة هذه البرامج مع تصنيفات أدنى عبر	

جميع المعايير في فترة التجديد العاشر للموارد. كذلك تتطلب النتائج "الأفضل" أيضا خبرات تقنية عالية الجودة لدعم البرامج القطرية للصندوق ومشروعاته. وبالتالي، وللتحرك قدما صوب معايير جودة أعلى، يحتاج الصندوق لأن يخصص ويوفر الموارد الضرورية بصورة مباشرة لتصميم البرامج القطرية وتنفيذها

خلال التنفيذ.

لم يظهر تحليل الإدارة لميزانيات البرامج القطرية أي تراجع، بل إنه يظهر زيادة في وسطي مخصصات ميزانية الإشراف واستخدامها لكل مشروع على حدة، وذلك بسبب تراجع عدد المشروعات النشطة على مر الزمن.

تعتقد إدارة الصندوق بأن إجمالي التصنيفات الإيجابية للتصميم في السنوات الأخيرة من قبل مجموعة ضمان الجودة يتناقض مع الاستنتاج القائل بأن جودة التصميم تتراجع. وبالمضي قدما، سوف تضمن إدارة الصندوق أن لا يتم المساس بجودة التصميم عند الإيفاء بالأهداف الطموحة المتعلقة بالتجديد الحادي عشر للموارد المتعلقة بإنهاء التصميم في الوقت المحدد له.

إلا أن الإدارة توافق على أن وجود تصميم قوي وإشراف وتنفيذ جيد هي من الأمور الحيوية، وهي تتطلب للعمل بصورة أوثق مع مكتب التقييم المستقل للوصول إلى تحليل أبعاد للموارد المكرسة لإيصال البرامج القطرية.

2- تصميم برامج الصندوق ومشروعاته وفقا للقدرات القطرية المستندة إلى تحليل مؤسسي متين لضمان وجود أكثر تدابير التنفيذ ملائمة للإيصال القطري

موافقة. تم التطرق لهذه التوصية بالفعل في المبادئ التوجيهية المحدثة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتجري الفرق القطرية تقديرات مؤسسية وتقديرات للمخاطر خلال الإعداد لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية لجعل دعم الصندوق في البلاد مناسباً للسياق الذي يميزه. واستنادا إلى السياق القطري، يتم وضع أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع زيادة التركيز على قدرات التنفيذ والإيصال، وبخاصة في السياقات التي تتسم بقدرات أضعف. وسوف ترصد إدارة الصندوق تنفيذ المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتعديلها كما تقتضي الحاجة.

تحتاج المشروعات التي تتسم بصلبة أكبر، لأن تغدو ملائمة للسياق القطري، وأن تصمم وفقا للقدرات القطرية (قدرات المؤسسات العامة والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني). وتبدأ هذه المعرفة بتحليل مؤسسي متين خلال إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو تصميم المشروعات، وإدراج مكونات لتعزيز القدرات ودعم المؤسسات الريفية ضمن البلد.

3- تنمية قدرات الحكومة على تصميم وتنفيذ البرامج القطرية والمشروعات القطرية بالتعاون مع الشركاء الآخرين

موافقة. كما تم تحديده في إطار الفعالية الإنمائية والتأكيد عليه مجددا في نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، هنالك نقلة هامة في المنظمة من كونها منظمة موجهة للداخل إلى منظمة منفتحة على الخارج. ونتيجة لذلك، وخلال التجديد العاشر للموارد، نفذ الصندوق ثلاث مبادرات متكاملة لتحسين القدرات القطرية، وهي: برنامج الرصد والتقييم الريفيين، والنهوض بالمعرفة لأغراض تحقيق الأثر الزراعي والإيصال. ومعا، سوف توفر هذه المبادرات الفريدة من نوعها في قطاع التنمية الريفية دعما شاملا متكاملا لبناء القدرات ودعم الإيصال والرصد والتقييم القطريين. وإضافة إلى ذلك، وبالبناء على نموذج برنامج الرصد والتقييم الريفيين، هنالك مبادرة أخرى جارية لتعزيز قدرات الإدارة المالية والتوريد. إلا أن الإدارة توافق على أن الإبقاء على موظفي المشروعات المدربين أمر محفوف بالتحديات. ومن خلال المبادرات الجديدة مثل مرفق التنفيذ الأسرع لاستهلال المشروعات، تعمل الإدارة للوصول إلى مراحل انتقالية أسلس بين المشروعات للتطرق لتحديات القدرات.

يعتبر أداء الحكومة حاسماً لتحقيق أهداف التنمية ولتخفيف أثر إيجابي على الفقر الريفي. وبالنسبة للنتائج على المدى القصير، يحتاج الصندوق للانخراط في دعم لتنفيذ أكثر كثافة، وبخاصة في مجالات مثل التوريد والإدارة المالية. وعلى المدى الطويل، يمكن للصندوق أن يستغل تمويله بالمنح للعمل مع الشركاء الآخرين على تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية و وحدات إدارة المشروعات. وتبعاً للبلاد والمشروع، يمكن النظر في إنشاء وحدات إدارة مشروعات متعددة الجهات المانحة، وفي انخراط أكبر للنظرء الحكوميين في التصميم وفي بعثات الإشراف ودعم التنفيذ.

4- التقرير في مرحلة مبكرة الحاجة لتعديل تصميمات المشروعات لضمان استمرار صلتها بالسياق القطري

<p>موافقة. توافق إدارة الصندوق مع الاستنتاج الذي خرج به مكتب التقييم المستقل، والذي يتواءم مع المخرجات المعروضة في برنامج الفعالية الإنمائية للصندوق. ومن خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية، سيتم تقدير المشروعات على خلفية جملة من المؤشرات خلال التنفيذ، بما في ذلك الصلة المستمرة، مع مؤشرات رئيسية تستخدم لتحديد المشاكل المحتملة في مراحل مبكرة. وصادق الصندوق مؤخراً على سياسة إعادة الهيكلة توفر الخيارات اللازمة للفرق القطرية لإعادة توجيه المشروعات خلال التنفيذ. وسوف تستمر الإدارة في التركيز على تعزيز الأداء من خلال ضمان أن تتسم جميع المشروعات المحفوفة بالمشاكل بوجود خطط لتحسين الأداء تشير إلى مستوى الإجراء المطلوب (وإعادة الهيكلة إذا تطلب الأمر) يتم رصدها بصورة وثيقة.</p>	<p>يعد التصميم الجيد للمشروعات ضروريا ولكنه غير كافٍ لتحقيق الأهداف الإنمائية بنجاح. ويتوجب النظر إلى تصميم المشروعات على أنه مجرد مخطط "حي" يمكن استعراضه وتعديله استنادا إلى الوضع خلال التنفيذ. ويحتاج الإشراف النشط خلال الاستهلال للتقرير فيما لو كان التصميم بحاجة للتعديل حتى قبل الوصول إلى استعراض منتصف الفترة. ويتوجب على سياسة إعادة الهيكلة الجديدة في الصندوق تيسير إعادة تصميم المشروعات في مرحلة مبكرة، إذا تطلب الأمر، وعدم استخدامها فقط لإغلاق المشروعات التي تعتبر محفوفة بالمخاطر ولكنها هامة لتحقيق مهمة الصندوق.</p>
---	---

5- هنالك حاجة لنظام أكثر اتساقا وشمولا لتخفيف المخاطر في مشروعات الصندوق وبرامجه على نحو أفضل

<p>موافقة. يمثل تعزيز هيكلية المخاطر في الصندوق، من مستوى العاملين إلى مستوى المنظمة، جزءاً هاماً من نموذج عمل التجديد الحادي عشر للموارد. وقد اتخذت إدارة الصندوق بالفعل عدداً من الإجراءات لوضع حجر الأساس لهذا، بما في ذلك إعداد لوحة للمخاطر ووظيفة جديدة للمخاطر في دائرة إدارة البرامج يعمل شاغلها بصورة وثيقة مع لجنة إدارة المخاطر المؤسسية. وحالياً، لدى المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية إطار متكامل للمخاطر التي يمكن تتبعها خلال التنفيذ من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية.</p>	<p>يمتلك الصندوق حالياً نظاماً لامركزياً للتخفيف من المخاطر في المراحل المختلفة من دورة المشروع، مع تقديرات تجريها شعب مختلفة. ولضمان التطرق للمخاطر المحددة بصورة ملائمة في الوقت المناسب، يحتاج الصندوق لأن يطور روابط أفضل بين التقديرات المختلفة من تصميم المشروع إلى التقييم.</p>
--	--

هاء - موضوع التعلم

- 17- تقبل إدارة الصندوق بموضوعي التعلم اللذين اقترجهما مكتب التقييم المستقل كي ينظر المجلس التنفيذي فيهما، وهما: **الكفاءة وجودة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق**، وتعتقد بأن لكليهما صلة وأهمية لعمليات الصندوق. إلا أن الإدارة قلقة لأن فهم الأسباب والمحركات الجذرية للكفاءة على مستوى المشروعات معقد، وقد يكون مناسباً أكثر لمنتج تقييمي مختلف مثل التقييم المواضيعي أو التقييم التجميعي (كما أوصى به استعراض الأقران). إضافة إلى ذلك، ومع أنه من الضروري تقدير جودة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق، إلا أنه قد يكون سابقاً لأوانه لأن الإدارة تقوم حالياً بتنقيح المبادئ التوجيهية للإشراف ودعم التنفيذ. وبالتالي، ستقدر الإدارة عالياً منح الوقت الكافي لهذين التعديلين قبل أن يتم تقييمهما.