

Document:	EB 2020/130/R.11
Agenda:	7
Date:	5 August 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020 المجلد الأول: التقرير الرئيسي

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

نشر الوثائق:

Deirdre Mc Grenra

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

الأسئلة التقنية:

Thomas Eriksson

مدير
شعبة سياسات العمليات والنتائج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2425
البريد الإلكتروني: t.eriksson@ifad.org

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

Fabrizio Felloni

القائم بالأعمال المؤقت
مكتب التقييم المستقل
رقم الهاتف: +39 06 5459 2361
البريد الإلكتروني: f.felloni@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الثلاثون بعد المائة
روما، 8-11 سبتمبر/أيلول 2020

للاستعراض

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	مقدمة
1	أولا - الأهداف والمنهجية
1	ألف - الأهداف
1	باء - المنهجية
2	ثانيا - تعزيز المساءلة
2	ألف - تغطية التقييمات وتصنيف التوصيات
4	باء - وضع التنفيذ: مدى المتابعة
7	ثالثا - استيعاب التعلّم
7	ألف - مجالات العمل: تحديد ومعالجة المواضيع المتكررة
9	رابعا - الاستنتاجات

الملاحق

	الملحق الأول - المنهجية
	الملحق الثاني - تغطية تقييمات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020
	الملحق الثالث - توصيات التقييمات بحسب مواضيعها الفرعية
	الملحق الرابع - قائمة بالتقييمات على مستوى المشروعات بحسب تاريخ نفاذ مفعولها، وتاريخ إغلاقها، وتاريخ تقرير إنجازها وتاريخ تقييمها
	الملحق الخامس - متابعة توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق

موجز تنفيذي

1- يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة متابعة الإدارة لتوصيات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويشمل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2020، ما مجموعه 16 تقييماً (تشمل 67 توصية)، 15 منها تقييماً جديدة وتقييم واحد للمتابعة التاريخية.

2- والرسائل الرئيسية المنبثقة عن تقرير عام 2020 هي كالتالي:

- (1) **تظل متابعة الإدارة لتوصيات مكتب التقييم المستقل والأخذ بها عنصرين قويين حيث أن 99 في المائة من التوصيات تتم متابعتها بشكل كامل (60 في المائة) أو لا تزال جارية (39 في المائة).** ولا تزال متابعة تقييماً البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة وتقييماً أداء المشروعات في المشروعات الجديدة قوية، إذ أدرجت التوصيات بشكل كامل في تصاميم الاستراتيجيات والمشروعات الجديدة.
- (2) **شهدت التوصيات المحددة والموجهة نحو الإجراءات متابعة أكثر تحديداً للإبلاغ عنها.** وتشمل الأمثلة إدخال عقود تستند إلى الأداء لوحدات إدارة المشروعات، والحد من الانتشار الجغرافي لأنشطة الصندوق وإجراء دراسات مواضيعية محددة. وفي الوقت نفسه، تشير الإدارة إلى أنه لا تحتوي جميع التوصيات التي قدمها مكتب التقييم المستقل على إجراءات محددة. وينطبق هذا الأمر بشكل خاص على التوصيات المتعلقة بمجالات مثل الأنشطة غير الإقراضية، إذ يقترح مكتب التقييم المستقل تعزيز الأنشطة غير الإقراضية أو اعتماد نهج برامجية دون الإشارة إلى إجراءات محددة. وتتكون متابعة هذه التوصيات من عمليات جارية ستبقى حتماً في هذه الحالة.
- (3) **تعد التقييمات على مستوى الحافظة محددة السياق، ولها، على النحو الذي أشار إليه تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2019، فترة مثلى للمتابعة واستيعاب الدروس.** ولهذا الأمر تبعيات على جبهتين. أولاً، ينبغي تقليل الفاصل الزمني بين توافر التقييمات واستكمال الحافظة إلى أدنى حد، مع ضمان أن تكون الفترة بين توافر التقييم وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد أو المشروع الجديد كافية للسماح للفرق بالتفكير بشكل كاف في الدروس. وثمة فاصل زمني مدته عامان للتقييمات على مستوى المشروعات المدرجة في هذا التقرير، في حين أن مشروعات المتابعة عادة ما تُصمم قبل ذلك. وثانياً، فإن متابعة التوصيات على مستوى الحافظة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة بعد إغلاق المشروع بثلاث سنوات أو أكثر لا تساعد على المساءلة ولا التعلّم. ولذلك، ترى الإدارة أنه ينبغي أن تقتصر المتابعة المبلغ عنها في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة على التقييمات المواضيعية/المؤسسية أو الاستراتيجية بدلاً من التقييمات على مستوى الحافظة، على غرار ممارسات منظمات أخرى مثل البنك الدولي.
- (4) **بالنظر إلى أن التقييمات المدرجة في كل تقرير من تقارير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة تُجرى للمشروعات المصممة والمنجزة خلال إطار زمني مماثل (في هذه الحالة، المصممة في المتوسط قبل عام 2009 والمنجزة في عام 2017)، ثمة درجة من التكرار في التوصيات تعطي انطباعاً بأن الإدارة لم تتخذ إجراءات بشأن المجالات الرئيسية. ومع ذلك، وكما يشير تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة، واستنهاداً بالأدلة المنبثقة عن الحافظة الجارية والحافظة المصممة حديثاً، اتخذت إجراءات بشأن المجالات المتكررة على شكل سياسات ومبادئ توجيهية واستراتيجيات جديدة وما إلى ذلك. وتكون التحسينات الناتجة عن هذه التغييرات أكثر وضوحاً في الحافظة المصممة حديثاً والحافظة الجارية.**

(5) في سياق توصيات استعراض الأقران، ترى الإدارة أن هناك مجالاً لمكتب التقييم المستقل لإعادة النظر في شكل وهيكل التوصيات بهدف ضمان تحقيق قيمة مضافة تتجاوز الإجراءات التي بدأتها الإدارة بالفعل. وستعمل الإدارة مع مكتب التقييم المستقل من خلال إجراء رسم خرائط للتوصيات الموجهة نحو الإجراءات والمقدمة في التقييمات المؤسسية/المواضعية/الاستراتيجية في السنوات الأخيرة مقابل المتابعة التي أجرتها الإدارة حتى الآن، لتحديد الفجوات أو مجالات العمل الإضافية.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020

مقدمة

- 1- هذا هو الإصدار السابع عشر من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، والأول لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وفي هذا التقرير، تقوم الإدارة بالإبلاغ عن متابعة التوصيات المنبثقة عن تقييمات مختارة يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
- 2- وينقسم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة إلى مجلدين. ويوفر المجلد الأول عرضاً عاماً لوضع إجراءات المتابعة، وتوليفة للنتائج الناشئة والمواضيع المتكررة المستمدة من التقييمات التي يشملها التقرير. ويسرد المجلد الثاني (المرفق كضميمة) توصيات إفرادية وإجراءات المتابعة المحددة المتخذة استجابة لكل توصية من تلك التوصيات.
- 3- ويوفر القسم أولاً عرضاً عاماً لأهداف التقرير ومنهجيته. ويركز القسم ثانياً على التقرير كأداة للمساءلة. ويعرض تغطية التقييمات التي يشملها هذا الإصدار من التقرير والوضع الإجمالي لتنفيذ توصيات التقييم المستقل. ويركز القسم ثالثاً على بُعد التعلم للتقرير. ويسلط هذا القسم على وجه الخصوص الضوء على الاتجاهات المواضيعية الناشئة عن التقييمات على مستوى الحافظة، ويوفر عرضاً عاماً للإجراءات التي يتم اتخاذها في تلك المجالات. ويعرض القسم رابعاً استنتاجات التقرير.

أولاً - الأهداف والمنهجية

ألف - الأهداف

- 4- يعتبر تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أداة هامة في هيكلية التقييم الذاتي، وله الهدفان الرئيسيان التاليان:
 - (1) تعزيز المساءلة من خلال المتابعة الصارمة مع الفرق ذات الصلة والإبلاغ الموحد إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي عن الإجراءات التي تتخذها الإدارة استجابة لتوصيات التقييم المستقل؛
 - (2) استيعاب التعلم عن طريق تحديد القضايا المتكررة على مستوى الحافظة والمستوى المؤسسي والتي تتطلب اهتماماً مستهدفاً من الإدارة من أجل تعزيز الفعالية الإنمائية.

باء - المنهجية

- 5- يتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020 نفس الشكل كما في السنوات السابقة، ويحلل طبيعة توصيات التقييم المستقل، ومستواها، وتوزيعها الإقليمي، ومدى متابعتها. ويمكن إيجاد وصف مفصل للمنهجية المستخدمة في إعداد التقرير في الملحق الأول. واستجابة لتعليقات مكتب التقييم المستقل على الإصدارات السابقة للتقرير، ولتجنب الإفراط في التفاصيل، لا يفكك تقرير عام 2020 التوصيات بل بالأحرى يبلغ عن متابعة التوصيات ككل كما قدمها مكتب التقييم المستقل. ووفقاً للممارسة المتبعة في تقرير عام 2019، يقدم التقرير تحليلاً مواضيعياً مفصلاً على مستوى الحافظة¹.

¹ مستوى الحافظة يشمل مستوى البرامج والمشروعات القطرية.

ثانياً – تعزيز المساءلة

ألف – تغطية التقييمات وتصنيف التوصيات

- 6- يغطي تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020 ما مجموعه 16 تقييماً (بإجمالي 67 توصية) قامت الإدارة ومكتب التقييم المستقل باختيارها بشكل مشترك؛ 15 منها تقييمات جديدة تم الانتهاء منها في عامي 2018 و2019 وتقييم واحد للمتابعة التاريخية (يُغطى في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2018).
- 7- وبالنسبة للمتابعة التاريخية، لا يتضمن التقرير سوى التوصيات المتعلقة التي وافقت عليها الإدارة ولكنها لم تتابعها بشكل كامل في الإصدارات السابقة. وهناك خمس توصيات معلقة من التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، وبالتالي يشملها هذا الإصدار.

الجدول 1

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020: الجولة الأولى من المتابعة التاريخية*

تقييمات جديدة 2020					إجراءات توصيات التقييم					
مستوى التقييم		نوع التقييم			تقييم		تقرير توليفة تقييمية		تقييم أداء مشروع	
مستوى المحافظة		تقييم من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية			تقييم القطري والاستراتيجية		تقرير توليفة تقييمية		تقييم أداء مشروع	
آسيا والمحيط الهادي		1 تقييم من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية + 2 تقييم من تقييمات أداء المشروعات			6		-		7	
أفريقيا الشرقية والجنوبية		1 تقييم من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية + 2 تقييم من تقييمات أداء المشروعات + 1 تقييم أثر			4		-		8	
أمريكا اللاتينية والكاريبي		2 تقييم من تقييمات أداء المشروعات			-		-		8	
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا		2 تقييم من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية + 1 تقييم من تقييمات أداء المشروعات			7		-		3	
أفريقيا الغربية والوسطى		1 تقييم من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية + 1 تقييم من تقييمات أداء المشروعات			5		-		4	
المجموع الفرعي		14			22		4		30	
المستوى المؤسسي		التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء			6		-		-	
التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق		1 تقييم مؤسسي			5		-		-	
المجموع الفرعي		2			-		-		-	
المجموع		16			11		4		30	

* انظر الجدول 1 في الملحق الثاني من أجل الاطلاع على توزيع مفصل.

- 8- وتقدر الإدارة جهود مكتب التقييم المستقل الرامية إلى تبسيط التوصيات، وتلاحظ أن التقييمات على مستوى المشروعات والمستوى القطري على حد سواء تحتوي في المتوسط على أربع توصيات. ويحتوي التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء على ما مجموعه ست توصيات وافقت عليها الإدارة، وهناك خمس توصيات معلقة من التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق مُدرجة للمتابعة التاريخية في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020.

- 9- وتلاحظ الإدارة أيضا أن تقرير عام 2020 يحتوي على عدد أقل من التقييمات والإجراءات التي يتعين متابعتها مقارنة بالإصدارات السابقة (31 تقييما في تقرير عام 2019، و187 إجراء). ويُعزى ذلك في المقام الأول إلى عاملين. أولا، انخفاض عدد تقييمات المتابعة التاريخية (احتوى تقرير عام 2019 على 11 تقييما للمتابعة التاريخية). وعلى نحو ما تم الاتفاق عليه مع مكتب التقييم المستقل ولجنة التقييم، ينبغي إتاحة فاصل زمني بين المتابعة والتقرير مدته سنتان على الأقل للتقييمات المؤسسية، نظرا لطول الفترة اللازمة لاعتماد الاستراتيجيات والتوصيات على صعيد السياسات. وترى الإدارة أيضا أنه ينبغي أن تقتصر المتابعة التاريخية على التقييمات المؤسسية والمواضيعية وألا يتم استخدامها للتقييمات على مستوى الحافظة نظرا لضيق نطاق التوصيات والمتابعة المحددة زمنيا على مستوى الحافظة. وثانيا، على النحو المشار إليه في قسم المنهجية، قُدمت التوصيات على النحو الذي ذكره مكتب التقييم المستقل في تقرير التقييم (أي أنها غير مفككة).
- 10- **مستوى المتابعة وطبيعة التوصيات.** بالنظر إلى العدد الكبير من التقييمات على مستوى الحافظة (تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية، وتقييمات أداء المشروعات وتقييمات الأثر)، تتعلق 81 في المائة من التوصيات بالمجالات التشغيلية وتعتبر 19 في المائة منها توصيات استراتيجية. وغالبا ما تُستمد التقييمات الاستراتيجية على مستوى الحافظة من تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجية القطرية. وأسفر التقييم المؤسسي لتنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء عن توصيات تشغيلية أكثر من كونها توصيات استراتيجية مثل تحسين القدرات أو تعزيز الشراكات.
- 11- وهناك 85 في المائة تقريبا من التوصيات منوطة بالصندوق على المستوى القطري للمتابعة. ومن المهم أيضا الإشارة إلى أن الصندوق والحكومات يتابعان بشكل مشترك جميع التوصيات على مستوى الحافظة، بغض النظر عن الجهة المحددة المنوطة بها من خلال الصياغة المشتركة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات الجديدة، ومن خلال الإشراف ودعم التنفيذ. ووجهت بشكل خاص توصية واحدة فقط منبثقة عن تقييم أداء المشروعات في نيبال إلى السلطات الحكومية (ضمان مشاركة أكبر في أنشطة الصندوق على مستوى الولاية والمستوى المحلي)، ووجهت بشكل خاص توصية أخرى منبثقة عن تقييم أداء المشروعات في سري لانكا إلى أحد مشروعات المتابعة (توطيد وتعزيز المنظمات المجتمعية من المشروع السابق بدلا من إنشاء منظمات جديدة).
- 12- وتمت معالجة 11 في المائة من التوصيات على المستوى المؤسسي، معظمها منبثق عن التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء. إلا أن تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية لجورجيا يحتوي على توصية بشأن اللامركزية وتعزيز الحضور القطري، حيث كانت توصية للمتابعة على المستوى المؤسسي.

الجدول 2

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2020: عدد التوصيات بحسب نوع المستوى المحدد وطبيعة التوصية

المستوى	طبيعة التوصيات		
	تشغيلية	استراتيجية	المجموع
المستوى المؤسسي	5	2	7
النسبة المئوية	11		
التقييم المؤسسي	5	1	6
تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية	-	1	1
مستوى الحافظة			
المستوى القطري	42	11	53
تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية	12	9	21
تقييم أداء المشروع	26	2	28
تقييم الأثر	4	-	4
مستوى السلطات الحكومية	1	-	1
تقييم أداء المشروع	1	-	1
مستوى المشروعات	1	-	1
تقييم أداء المشروع	1	-	1
المجموع	50	12	62
النسبة المئوية	81	19	

باء - وضع التنفيذ: مدى المتابعة

13- بوجه عام، لا يزال أخذ الإدارة بتوصيات مكتب التقييم المستقل عالياً، إذ تتم متابعة 99 في المائة من التوصيات متابعة كاملة أو تُتخذ إجراءات ملموسة في اتجاه التوصيات. ومن المهم تسليط الضوء على أن جائحة فيروس كوفيد-19 يمكن أن تؤدي إلى بعض التحديات في متابعة توصيات معينة لتقرير العام المقبل على المستوى المؤسسي، بالنظر إلى منح الأولوية للاستجابة والتعافي في فترة ما بعد الجائحة والحاجة إلى إعادة ترتيب الأولويات.

14- وعلى مستوى الحافظة، تمت متابعة 64 في المائة من التوصيات متابعة كاملة. ويرجع ذلك إلى أن تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية عادة ما تليها برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة التي تتناول توصيات تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية. وفي حالة التقييمات على مستوى المشروعات، تضمنت المشروعات الجديدة التوصيات في تصميم العمليات الجديدة. ومن المهم تسليط الضوء على أن عدداً من توصيات مكتب التقييم المستقل تتعلق، على مستوى البرنامج القطري، بمجالات مثل تعزيز الأنشطة غير الإقراضية - تعزيز الشراكات أو الانخراط بشكل أكبر على مستوى السياسات - حيث تكون الإجراءات جارية لا محالة ولا توجد مخرجات محددة على الفور.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020: وضع تنفيذ توصيات التقييم بحسب نوع التقييم (الجولة الأولى من المتابعة)*

المستوى المؤسسي	متابعة كاملة	جارية	غير قابلة للتطبيق	المجموع
	4	7		11
التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للقراء		6		6
التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق (متابعة تاريخية)	4	1		5
مستوى الحافظة	36	19	1	56
النسبة المئوية	64	34	2	
تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية	10	11	1	22
تقييم الأثر	3	1		4
تقييم أداء المشروع	23	7		30
المجموع	40	26	1	67
النسبة المئوية	60	39	1	

*انظر المجلد الثاني من أجل الاطلاع على توزيع مفصل.

15- وبالإضافة إلى المتابعة المفصلة لكل توصية واردة في المجلد الثاني من تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، يرد أدناه بعض الأمثلة عن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة.

16- **التوصيات التي تمت متابعتها متابعة كاملة.** أوصى مكتب التقييم المستقل في تقييم أحد المشروعات في بليز بإجراء تقييمات الأداء لموظفي وحدة إدارة المشروعات وإسناد تجديد العقود إلى نتائج هذه التقييمات. وتمشيا مع تلك التوصية، تُجرى في المشروع الجديد في بليز تقييمات الأداء في نهاية فترات الاختبار وقبل تجديد عقود موظفي وحدة إدارة المشروعات. وفي تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية لبوركينا فاسو، اقترح مكتب التقييم المستقل قصر الانتشار الجغرافي للبرنامج القطري على ثلاث أو أربع مناطق. وفي الاستثمار الجديد للبلد، اقتصر النطاق الجغرافي على أربع مناطق مستهدفة. وفي تقييم أداء المشروع في جمهورية مولدوفا، اقترح مكتب التقييم المستقل التركيز على تنمية الأعمال الزراعية والتجهيز الزراعي في مشروعات سلاسل القيمة. وقد أخذ مشروع تنمية سلاسل القيمة الجديد في جمهورية مولدوفا هذا الأمر بعين الاعتبار ويركز على نهج مثل هذا، مع القيام أيضا بوضع مخصصات للخبرة التقنية لتوظيف متخصص في الأعمال الزراعية في وحدة تنفيذ البرامج المجمعمة وكذلك لشركة تسويق متخصصة لتقديم الدعم لمنظمات المنتجين وأصحاب المبادرات الفردية.

17- **التوصيات الجارية.** أوصى تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية في سري لانكا بأن يستثمر الصندوق في عمل تحليلي أكثر وأن يكون لديه برنامج أكثر تركيزا يتضمن مسارات لتوسيع النطاق. وتوافق الإدارة على هذه التوصية وسوف تقوم، عند إعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد، بإجراء تحليل اقتصادي ومالي أقوى للاسترشاد به في المناقشات وصياغة الاستراتيجية القطرية للصندوق بالشراكة مع الحكومة. وفي تونس، أوصى مكتب التقييم المستقل بأنه ينبغي إرساء تنفيذ المشروع في الكيانات اللامركزية. واستجابة لتلك التوصية، ستشارك سلطات محلية منتخبة مؤخرا في تنفيذ المشروع الجديد على المستوى المحلي.

18- **التوصيات غير القابلة للتطبيق.** صنفت توصية واحدة فقط على أنها غير قابلة للتطبيق: وهي التوصية الواردة في تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية لجورجيا بزيادة الحضور القطري في سياق اللامركزية. وتتبع اللامركزية في الصندوق نهجا مؤسسيا، يتضمن نمودجا قائما على المراكز يراعي قيود الموارد والأولويات الاستراتيجية.

19- **المتابعة التاريخية للتقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق.** اختتم التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق في عام 2016 قبل التجديد العاشر لموارد الصندوق. ومنذ ذلك الحين، شهدت طموحات وخطط اللامركزية في الصندوق تغيرا كبيرا، مع الانتقال من الحضور القطري إلى التوحيد في إطار نموذج المراكز. وقام الصندوق أيضا بزيادة نسبة الموظفين اللامركزيين من 17 في المائة إلى 32 في المائة حاليا، مع التخطيط لزيادة اللامركزية حتى 45 في المائة في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. ولذا، بالرغم من أن توصيات التقييم أكثر صلة بنموذج اللامركزية السابق في الصندوق، فقد أدرجت الإدارة جوانب ذات صلة من التوصيات في نموذج المراكز الحالي. ومن بين التوصيات الخمس المتعلقة من التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، تتعلق توصيتان بوضع إطار جديد لتفويض الصلاحيات. وتلبية لأحد التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وُضع إطار مقابل لتفويض الصلاحيات وجرى تحسينه منذ ذلك الحين. وكان إطار تفويض الصلاحيات مصحوبا أيضا بحزمة شاملة من التدريب والدعم بشأن إعداد الميزانيات للموظفين ذوي الصلة والمعنيين. وفيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية، اقترح مكتب التقييم المستقل توثيق التعاون بين الموظفين التقنيين والمكاتب القطرية وخصص ميزانيات لهذه الأنشطة على المستوى القطري. وبموجب نموذج العمل اللامركزي في الصندوق، يتركز الموظفون التقنيون أيضا في الميدان لتقديم دعم أكبر وأوثق للفرق القطرية.

20- **التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء.** من بين التوصيات السبع الواردة في هذا التقييم المؤسسي، لم توافق الإدارة على توصية واحدة متعلقة بإعداد استراتيجية مؤسسية، ووافقت بصورة جزئية على توصيتين ووافقت بصورة كاملة على أربع توصيات.² ورأت الإدارة أن إعداد مبادئ توجيهية تشغيلية سيقدم توجيهات أكثر واقعية للفرق المسؤولة عن تصميم وتنفيذ المشروعات بدلا من إعداد استراتيجية. وانتهى الصندوق من إعداد المبادئ التوجيهية التشغيلية الجديدة بشأن انخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء. وستساعد هذه المبادئ التوجيهية الخبراء المسؤولين عن تصميم وتنفيذ المشروعات على تقديم المزيد من مشروعات سلاسل القيمة المناصرة للفقراء. وتولي المبادئ التوجيهية اهتماما خاصا لتعزيز الشمولية، والاستهداف، والتسيير، والقدرة على تنمية سلاسل قيمة شاملة مناصرة للفقراء.

21- **ومن التوصيات الأربع التي وافقت عليها الإدارة بصورة كاملة، لم تتضمن ثلاث توصيات منها إجراءات محددة. وتضمن ذلك: اعتماد نهج برنامجي، وتعزيز الشراكات لتنمية سلاسل القيمة، وتعزيز الوصول إلى المجموعات الفقيرة وشديدة الفقر، وتعزيز المساواة بين الجنسين. وتعد هذه كلها مجالات ستستمر فيها المتابعة، إذ يلزم إدراج هذه الجوانب في تصاميم الاستراتيجيات والمشروعات القطرية الإفرادية. وفي هذا السياق، تظل المتابعة في استجابة إدارة الصندوق ذات صلة. وقد تمثلت التوصية الرابعة التي تمت الموافقة عليها في تعزيز قدرة كل من موظفي الصندوق والمشروعات بشأن تنمية سلاسل القيمة. واقترحت الإدارة أن تكون أكاديمية العمليات التابعة للصندوق بمثابة نقطة دخول لبناء قدرات موظفي الصندوق. ومع ذلك، في ظل جائحة فيروس كوفيد-19، لم يتمكّن الصندوق من عقد دورات أكاديمية العمليات كما كان مقررا في عام 2020، ويعتزم عقد دورات افتراضية. وعلى مستوى المشروعات، يعمل الصندوق على رفع وعي النظراء الحكوميين أثناء تصميم وتنفيذ المشروعات بالحاجة إلى الخبرات في تنمية سلاسل القيمة. ومرة أخرى، يعد مستوى المتابعة هذا مناسباً بشكل أفضل لمستوى مشروع تنمية سلاسل القيمة الإفرادية.**

22- **متابعة توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019.** في العام الماضي، وجّه التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق خمس توصيات شاملة إلى الإدارة. ومن بين هذه التوصيات، وافقت الإدارة بصورة كاملة على أربع توصيات ووافقت بصورة جزئية على توصية. ولم تتضمن أي من التوصيات أية

² لا يتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة إلا التوصيات التي وافقت عليها الإدارة في ردها.

إجراءات محددة إضافية تتجاوز المجالات التي كانت الإدارة بالفعل قد اتخذت فيها إجراءات وبدأت إصلاحات. ويمكن الاطلاع على وضع المتابعة مقابل هذه الإجراءات في الملحق الخامس.

ثالثاً - استيعاب التعلّم

ألف - مجالات العمل: تحديد ومعالجة المواضيع المتكررة

23- استناداً إلى التوسيم المواضيعي وتحليل التوصيات على مستوى الحافظة المنبثقة عن التقييمات التي يشملها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2020، نشأت المواضيع التالية.

الجدول 4

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة لعام 2020: التوصيات على مستوى الحافظة مصنفة حسب المجالات المواضيعية العريضة³

الجدول المواضيعي	المجموع	النسبة المئوية	جار	متابعة كاملة
الاستهداف والتمايز بين الجنسين	8	14	2	6
المجالات التقنية (إدارة الموارد الطبيعية، والقطاع الخاص، والتمويل الريفي، وسلاسل القيمة، وما إلى ذلك)	19	34	7	12
إدارة المشروعات (الرصد والتقييم، وما إلى ذلك)	9	16	2	7
الأنشطة غير الإقراضية (الشراكات، والانخراط السياسي، وإدارة المعرفة)	8	14	5	3
المواضيع الشاملة (المنح، والتصميم، والاستدامة، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وما إلى ذلك)	11	20	3	8
المواضيع المؤسسية (اللامركزية، والموارد البشرية)	1	2		
المجموع	56	100		

24- وإجمالاً، كما يتبين من الجدول أعلاه، أجرت الإدارة متابعة قوية عبر جميع المجالات المواضيعية، وكانت التوصيات التي تجري متابعتها متابعة كاملة أكثر من التوصيات الجارية. ومع ذلك، كما ذكر سلفاً، من الصعب الوصول إلى وضع المتابعة الكاملة بالنسبة لمجالات مثل الأنشطة غير الإقراضية التي تتطلب فيها التوصيات متابعة منتظمة وجارية.

25- وكما يتبين من الجدول أعلاه، تدرج أغلبية التوصيات على مستوى الحافظة ضمن المجالات التقنية، التي تكون ذات صلة بوجه عام بالجوانب التقنية المحددة لأي برنامج أو مشروع قطري (مثل مواصلة دعم التمويل الريفي في بلد معين، أو الانخراط بصورة أكبر مع القطاع الخاص على النحو المقترح في تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية لسري لانكا). ولذا، يجب أن تكون إجراءات متابعة هذه التوصيات مخصصة للمشروع أو البلد. غير أن الهيكل اللامركزي يضم أيضاً موظفين تقنيين تم توزيعهم على مراكز قادرة على تقديم دعم تقني أوثق في هذه المجالات.

26- ويمكن تتبع متابعة التقييمات على مستوى الحافظة على أفضل وجه من خلال المشروعات والاستراتيجيات القطرية المصممة حديثاً التي أخذت فيها التوصيات بعين الاعتبار. ويرد أدناه التقدم الذي أحرزته الإدارة بشأن المجموعات المواضيعية. وتتطلع الإدارة إلى توليفة المنتجات الجديدة لمكتب التقييم المستقل، بجانب المزيد من التقييمات الشاملة والجامعة والمواضيعية، وهو ما سيوفر مجالاً أكبر لتبادل الدروس.

27- **الاستهداف.** في إطار أحد التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، قامت الإدارة بتنقيح المبادئ التوجيهية للاستهداف. وعلاوة على ذلك، تم إعداد خطط عمل للتمايز بين الجنسين والشباب لتزويد الفرق بإرشادات عن كيفية إدراج هذه الجوانب في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات. وعلى مستوى

³ يمكن الاطلاع على البيانات المصنفة حسب المجالات المواضيعية في الملحق الثالث، الجدولان 1 و 2.

الحافظة، تتعلق 14 في المائة من التوصيات القائمة على التقييمات بتعزيز الاستهداف الجغرافي واستهداف الفقر على حد سواء. وعلاوة على ذلك، تدعو التقييمات أيضا إلى التركيز بشكل أقوى على التمايز بين الجنسين والشباب. واستنادا إلى تقييمات المشروعات الجديدة عند التصميم التي أجرتها استعراضات الجودة عند نقطة الدخول، صُنف 93 في المائة من المشروعات الجديدة في عام 2019 فيما يتعلق بالاستهداف، و94 في المائة فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين و86 في المائة فيما يتعلق بالشباب على أنها مُرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك. وتظهر تصنيفات الإشراف التي تقيم الاستهداف في الحافظة الجارية أن 91 في المائة تُصنف حاليا على أنها مُرضية إلى حد ما أو أعلى.

28- **الأنشطة غير الإقراضية.** تضمنت جميع تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية توصيات بتعزيز أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية والأنشطة غير الإقراضية على مستوى البرنامج القطري. وتظل الأنشطة غير الإقراضية موضوعا متكررا في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق كمجال يحتاج إلى التعزيز. وترى الإدارة أن هيكل المراكز مع الموظفين التقنيين اللامركزيين – إلى جانب الحوافز المبسطة التي تتضمن مشروعات أقل عددا وأكبر حجما – سيتيح للفريق القطري وقتا أكبر للتركيز على الأنشطة غير الإقراضية، وبالتالي تحسين الأداء في هذا المجال. وعلاوة على ذلك، ينبغي مراعاة أنه بالنظر إلى صعوبة قياس الأنشطة غير الإقراضية وتحديدها كميًا، لا يمكن تسجيل جميع نتائجها وتأثيرها بصورة كاملة – بالرغم من أن الإدارة تتيح موارد مستقلة أكبر للانخراط السياساتي. وفي أحد تقييمات المتابعة بشأن اللامركزية في المستقبل، تشجع الإدارة مكتب التقييم المستقل على التركيز على أداء الأنشطة غير الإقراضية على المستوى القطري.

29- **إدارة المشروعات.** تبقى قدرات التنفيذ لدى الحكومات عاملا مقيدا لتحقيق أداء جيد للمشروع. وتشير تقييمات مكتب التقييم المستقل والتقييمات الذاتية للإدارة إلى الحاجة إلى تعزيز القدرات في وحدات إدارة المشروعات، على النحو المشار إليه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2020. وتبذل الإدارة جهودا لضمان استخدام العقود على أساس الجدارة في وحدات إدارة المشروعات، وطورت عددا من المبادرات على المستوى المؤسسي لتعزيز القدرات في الإدارة المالية، والتوريد والرصد والتقييم. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات وقيود تتعلق بالقدرات. وبالرغم من أن تصاميم المشروعات تراعي بشكل متزايد السياق المؤسسي وقدرات التنفيذ (كما لوحظ في استعراضات الجودة عند نقطة الدخول للمشروعات المصممة في عامي 2018 و2019)، يتعين بذل المزيد من الجهود لتنظيم العمل في هذا المجال. وأجرت الإدارة مؤخرا دراسة بشأن الرصد والتقييم على مستوى المشروعات لفهم القيود بشكل أفضل والمساعدة على إعداد خطة عمل لمعالجة المجالات الأضعف بصورة مستمرة.

30- **تصميم المشروعات.** يسلط عدد من التوصيات الضوء على الحاجة إلى تحسين جودة تصاميم المشروعات. ومن المهم الإشارة إلى أن معظم المشروعات التي يشملها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020 صُممت قبل عام 2009. وبذلت الإدارة منذ ذلك الحين جهودا لتعزيز الجودة عند نقطة الدخول. وتشير استعراضات الجودة عند نقطة الدخول إلى أن الجودة الإجمالية عند نقطة الدخول بالنسبة للتصاميم الحديثة (2019) بلغت أعلى مستوياتها في المتوسط منذ عام 2013، إذ حصلت 93 في المائة من المشروعات على تصنيف +4 عند الدخول. وفي الوقت نفسه، وعلى النحو المشار إليه في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019، فإن التصميم القوي للمشروعات وحده لا يكفي، وينبغي استخدامه كمخطط حي، يُعدل بشكل استباقي أثناء التنفيذ. ومنذ الموافقة على سياسة إعادة الهيكلة في عام 2018، كانت الفرق تستخدم هذه الأداة بنشاط لتعديل تنفيذ المشروعات.

رابعا – الاستنتاجات

- 31- تقدر الإدارة الدور الهام المتعلق بالمساءلة والتعلم الذي يؤديه التقييم المستقل في تعزيز الفعالية والكفاءة المؤسساتيتين للصندوق. وترى الإدارة، في سعيها إلى تعزيز بُعد التعلم في التقييمات (على النحو الموصى به في استعراض الأقران)، أنه يمكن تعزيز فائدة التوصيات التي يقدمها مكتب التقييم المستقل من خلال جعلها أكثر توجهًا نحو الإجراءات، ويمكن في هذا السياق أن يتطور تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة نفسه.
- 32- أولاً، في سعيها إلى تعزيز هيكلية التقييم، تُجري الإدارة استعراضاً لمنتجات التقييم الذاتي. وفي هذا السياق، ستقوم الإدارة أيضاً بإعادة النظر في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لجعله أداة أكثر استراتيجية. ونظراً لاعتماد هذا التقرير على التقييمات التي يشملها، ترى الإدارة أن توليفة منتجات التقييم الجديدة ستساعد في هذا الصدد. وتطلعا إلى الأمام، ترى الإدارة أنه ينبغي لتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة أن يعطي التقييمات ذات الطابع المؤسسي أو المواضيعي أو الاستراتيجي بدلا من التقييمات الفردية على مستوى الحافظة على غرار تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، وتقييمات أداء المشروعات وتقييمات الأثر. وبالنظر إلى الطابع المحدد للتوصيات التي تنبثق عن هذه التقييمات الفردية، فقد كانت لهذه التوصيات أهمية مستمرة محدودة لتصميم الاستراتيجيات أو المشروعات القطرية الجديدة.
- 33- وثانياً، تود الإدارة أن تسلط الضوء على أنه ليس جميع التوصيات التي يقدمها مكتب التقييم المستقل موجهةً نحو الإجراءات. وترى الإدارة أنه ينبغي ألا تُدرج كتوصيات سوى التوصيات الموجهة نحو الإجراءات. وفي هذا السياق، ترى الإدارة في إطار تنقيح توليفة منتجات مكتب التقييم المستقل ودليل التقييم، أنه سيكون هناك مجال لإعادة النظر في شكل التوصيات، بما في ذلك إمكانية إدراج نموذج على النحو المقترح سابقاً. وسيؤدي ذلك إلى تيسير المتابعة وكذلك تحديد المجالات التي يتعين فيها تدبير موارد إضافية لتنفيذ التوصيات.
- 34- وثالثاً، يوجد في العديد من توصيات مكتب التقييم المستقل شعور بأمر شوهدت من قبل ومكررة،⁴ لسببين. السبب الأول هو إن إجراءات المتابعة الخاصة بالإدارة بشأن مواضيع معينة قد لا تنعكس بشكل كافٍ قبل صياغة التوصيات. والسبب الثاني هو بالنظر إلى أن هذه التقييمات تُجرى على مشروعات تم تصميمها وتنفيذها وإنجازها خلال فترة مماثلة، فإن هذه القضايا يمكن أن تتكرر خلال تلك الفترة ولكنها قد لا تعكس بالضرورة الحافظة القائمة. وسيكون من المفيد أن يشير مكتب التقييم المستقل بشكل أفضل، عند صياغة التوصيات، إلى ما إذا كانت المتابعة كافية، أو ما إذا كانت هناك فجوات باقية يتعين سدها.
- 35- وأخيراً، ترى الإدارة أن مكتب التقييم المستقل يمكن أن يؤدي دوراً في تيسير تتبع المتابعة. وتقترح الإدارة العمل مع مكتب التقييم المستقل من خلال إجراء عملية رسم خرائط للتوصيات الموجهة نحو الإجراءات والمقدمة في التقييمات المؤسسية/المواضيعية/الاستراتيجية في السنوات الأخيرة مقابل متابعة الإدارة حتى الآن. ومن شأن ذلك أن يساعد على تحديد الفجوات والمجالات التي قد تكون هناك فيها حاجة إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات.

⁴ على سبيل المثال، يحتوي تقييم الأثر والتقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء لكينيا على توصيات مماثلة.

المنهجية

ألف - استخلاص التوصيات

- 1- يتتبع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة متابعة الإدارة للتوصيات المقدمة في منتجات التقييم المستقل التالية:
 - بالنسبة للتقييمات المؤسسية وتقارير التوليفات التقييمية وتقييمات الأثر وتقييمات أداء المشروعات، تقدم التزامات في استجابات الإدارة التابعة للصندوق لتقارير التقييم تلك؛
 - بالنسبة لتقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية، تستخدم الاتفاقيات عند نقطة الإنجاز الموقعة من قبل الصندوق وممثلي الحكومات لتتبع إجراءات المتابعة التي اتفق الموقعون على تنفيذها؛
 - كما يتابع تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة الحالي التوصيات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019،⁵ وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019.⁶

باء - تصنيف التوصيات

- 2- لتيسير التحليل، وبما يتماشى مع الممارسة المتبعة في السنوات السابقة، يصنف هذا التقرير التوصيات وفقا للمعايير التالية:
 - 3- مستوى التقييم. يشير هذا إلى الكيان الذي تستهدفه التوصية والمسؤول في المقام الأول عن التنفيذ. والمستويات هي كالآتي:
 - المستوى المؤسسي؛
 - المستوى القطري (يشمل الصندوق، أو السلطات الحكومية، أو المشروع).
 - 4- الطبيعة. يصنف هذا البند التوصيات وفقا لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق إلى ما يلي:
 - تشغيلية، إذا كانت التوصية تقترح إجراء محدد؛
 - استراتيجية، إذا كانت التوصية تقترح نهجا أو مسار عمل؛
 - سياساتية، إذا كانت التوصية تتعلق بالمبادئ التوجيهية للصندوق.
 - 5- الموضوع. تُصنف التوصيات تحت مجموعات مواضيعية عريضة تضم 32 موضوعا فرعيا. وترد قائمة بالمواضيع الفرعية في الملحق الثالث.

جيم - العملية

- 6- متى قامت الفرق القطرية (والأشخاص المرجعيون ذوو الصلة عبر الدوائر في حالة التقييمات المؤسسية وتقارير التوليفات التقييمية) بالإبلاغ عن أحدث وضع، تقيّم درجة الامتثال باستخدام المعايير التالية:

⁵ انظر الوثيقة EB 2019/127/R.14/Rev.1.

⁶ انظر الوثيقة EB 2019/127/R.15/Add.1.

- **متابعة كاملة:** التوصيات مدمجة بالكامل في المراحل/التصاميم الجديدة للأنشطة، أو العمليات، أو البرامج والسياسات أو المبادئ التوجيهية ذات الصلة؛
- **جارية:** بدأت الإجراءات في الاتجاه الموصى به؛
- **جزئية:** تمت متابعة التوصيات جزئياً، والإجراءات متسقة مع الأساس المنطقي للتوصية؛
- **لم يحن وقتها بعد:** التوصيات التي ستدمج في المشروعات، والبرامج القطرية أو برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، أو السياسات لم يتم تصميمها واستكمالها بعد؛
- **غير القابلة للتطبيق:** التوصيات التي لم يتم الامتثال لها بسبب الظروف المتغيرة في عمليات التنمية القطرية أو سياقات التسيير المؤسسية في الصندوق، أو لأسباب أخرى؛
- **معلقة:** التوصيات التي تعذرت متابعتها؛
- **غير متفق عليها:** التوصيات التي لم يتم الاتفاق عليها من قبل الإدارة، أو الفريق القطري المعني، أو الحكومة.

تغطية تقييمات تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020

الجدول 1

تقييمات الجولة الأولى من المتابعة التي يشملها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020

المجموع	تقييم أداء المشروع	تقييم أثر	تقارير التوليفات التقييمية	تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية	تقييم مؤسسي	
56	30	4	-	22	-	مستوى الحافظة
13	7	-	-	6	-	آسيا والمحيط الهادي
3	3	-	-	-	-	نيبال - مشروع التخفيف من وطأة الفقر في المرتفعات الغربية
6	-	-	-	6	-	سري لانكا
4	4	-	-	-	-	سري لانكا - برنامج تنمية ريادة الأعمال في مزارع أصحاب الحيازات الصغيرة
16	8	4	-	4	-	أفريقيا الشرقية والجنوبية
4	4	-	-	-	-	إسواتيني - برنامج التمويل الريفي وتنمية المشروعات
4	-	-	-	4	-	كينيا
4	-	4	-	-	-	كينيا - برنامج تسويق محاصيل البستنة لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة
4	4	-	-	-	-	رواندا - مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي
8	8	-	-	-	-	أمريكا اللاتينية والكاريبي
4	4	-	-	-	-	بليز - برنامج التمويل الريفي
4	4	-	-	-	-	المكسيك - مشروع التنمية المجتمعية للغابات في الولايات الجنوبية
10	3	-	-	7	-	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا
3	-	-	-	3	-	جورجيا
3	3	-	-	-	-	جمهورية مولدوفا - مشروع تنمية الخدمات المالية الريفية والأعمال الزراعية
4	-	-	-	4	-	تونس
9	4	-	-	5	-	أفريقيا الغربية والوسطى
5	-	-	-	5	-	بوركينافاسو
4	4	-	-	-	-	كوت ديفوار - مشروع دعم إعادة إحياء الزراعة والحد من الفقر
6	-	-	-	-	6	المستوى المؤسسي
6	-	-	-	-	6	التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء
62	30	4	-	22	6	المجموع

الجدول 2

تقييمات المتابعة التاريخية التي يشملها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020

المجموع	تقييم مؤسسي	
5		المستوى المؤسسي
5	5	تقييم مؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق
-	5	المجموع

توصيات التقييمات، بحسب المواضيع الفرعية

الجدول 1

توصيات التقييمات على مستوى الحافظة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020، مصنفة بحسب مواضيعها الفرعية

النسبة المئوية	المجموع	تقييم أداء المشروع	تقييم أثر	تقييم البرنامج القطري والاستراتيجية القطرية	الموضوع الفرعي	المجموعة
-	-	2	1	4	الاستهداف	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
-	-	-	-	-	التمايز بين الجنسين	
-	-	-	-	-	الشباب	
14	8	1	-	-	المستفيدون	
-	-	2	-	2	القطاع الخاص	المجالات التقنية
-	-	3	1	1	الأسواق وسلاسل القيمة	
-	-	1	-	-	إدارة الموارد الطبيعية	
-	-	-	-	-	التحليل، والدراسات، والأبحاث	
-	-	1	-	-	الحكومة	
-	-	3	-	2	التمويل الريفي	
-	-	-	1	-	البنية الأساسية	
-	-	-	-	-	التغذية	
-	-	1	-	1	التكيف مع تغير المناخ	
34	19	-	-	-	حيازة الأراضي	
-	-	4	-	1	إدارة المشروعات وتنظيمها	إدارة المشروعات
-	-	-	-	1	قياس النتائج، والرصد والتقييم	
16	9	2	1	-	التدريب وبناء القدرات	
-	-	-	-	2	الشراكات	الأنشطة غير الإقراضية
-	-	1	-	1	الانخراط السياساتي	
-	-	2	-	1	إدارة المعرفة	
14	8	-	-	1	الأنشطة غير الإقراضية الأخرى	
-	-	1	-	1	الاستدامة	المواضيع الشاملة
-	-	-	-	-	الهشاشة والنزاع	
-	-	5	-	1	تصميم وصياغة المشروعات	
-	-	1	-	-	الابتكار	
-	-	-	-	1	المنح	
-	-	-	-	1	التكرار وتوسيع النطاق	
-	-	-	-	-	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	
-	-	-	-	-	الاستراتيجية	
-	-	-	-	-	المنظمات، والمجموعات، والمؤسسات، والنهج الجماعية	
20	11	-	-	-	الإشراف	
-	-	-	-	-	إعادة الهيكلة	المستوى المؤسسي
2	1	-	-	1	اللامركزية	
100	56	29	4	22		المجموع

الجدول 2

توصيات التقييمات على مستوى الحافظة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2020، مصنفة بحسب التوزيع الإقليمي

النسبة المئوية	المجموع	أفريقيا الغربية والوسطى	الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	أمريكا اللاتينية والكاريبي	أفريقيا الشرقية والجنوبية	آسيا والمحيط الهادي	الموضوع الفرعي	المجموعة
-	-	1	3	-	2	1	الاستهداف	الاستهداف والتمايز بين الجنسين
-	-	-	-	-	-	-	التمايز بين الجنسين	
-	-	-	-	-	-	-	الشباب	
-	-	-	-	-	-	1	المستفيدون	
14	8							
-	-	-	-	1	1	2	القطاع الخاص	المجالات التقنية
-	-	1	1	1	2	-	الأسواق وسلاسل القيمة	
-	-	-	-	-	-	1	إدارة الموارد الطبيعية	
-	-	1	-	1	-	-	التكيف مع تغير المناخ	
-	-	-	-	-	1	-	الحكومة	
-	-	-	-	-	-	-	التحليل، والدراسات، والأبحاث	
-	-	-	2	1	1	1	التمويل الريفي	
-	-	-	-	-	-	-	التغذية	
-	-	-	-	-	-	-	حيازة الأراضي	
-	-	-	-	-	1	-	البنية الأساسية	
34	19							
-	-	1	1	1	1	1	إدارة المشروعات وتنظيمها	إدارة المشروعات
-	-	1	-	-	-	-	قياس النتائج، والرصد والتقييم	
-	-	1	-	-	2	-	التدريب وبناء القدرات	
16	9							
-	-	-	2	-	-	-	الشراكات	الأنشطة غير الإقراضية
-	-	1	-	-	-	1	الانخراط السياسي	
-	-	1	-	1	1	-	إدارة المعرفة	
-	-	-	-	-	1	-	الأنشطة غير الإقراضية الأخرى	
14	8							
-	-	-	-	1	-	1	الاستدامة	المواضيع الشاملة
-	-	-	-	-	-	-	المهشاشة والنزاع	
-	-	-	-	1	3	2	تصميم وصياغة المشروعات	
-	-	1	-	-	-	-	الابتكار	
-	-	-	-	-	-	1	المنح	
-	-	-	-	-	-	1	التكرار وتوسيع النطاق	
-	-	-	-	-	-	-	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	
-	-	-	-	-	-	-	المنظمات، والمجموعات، والمؤسسات، والنهج الجماعية	
-	-	-	-	-	-	-	الاستراتيجية	
-	-	-	-	-	-	-	الإشراف	
20	11							
-	-	-	-	-	-	-	إعادة الهيكلة	المستوى المؤسسي
2	1	-	1	-	-	-	اللامركزية	
100	56	9	10	8	16	13		المجموع

قائمة بالتقييمات على مستوى المشروعات بحسب تاريخ نفاذ مفعولها، وتاريخ إغلاقها، وتاريخ تقرير إنجازها وتاريخ تقييمها

اسم المشروع	البلد	تاريخ نفاذ المفعول	تاريخ الإغلاق	تاريخ إنجاز المشروع	تاريخ التقييم
مشروع التخفيف من وطأة الفقر في المرتفعات الغربية	نيجال	2003-1	2017-3	2017-3	2019-10
برنامج تنمية ريادة الأعمال في مزارع أصحاب الحيازات الصغيرة	سري لانكا	2007-11	2017-6	2017-4	2019-2
برنامج التمويل الريفي وتنمية المشروعات	إسواتيني	2010-9	2017-3	2017-3	2019-4
مشروع الإدارة المجتمعية لمستجمعات المياه في كيريهي	رواندا	2009-4	2016-12	2016-11	2019-5
برنامج التمويل الريفي	بليز	2009-9	2017-3	2017-3	2019-7
مشروع التنمية المجتمعية للغابات في الولايات الجنوبية	المكسيك	2011-3	2016-9	2016-9	2019-1
مشروع تنمية الخدمات المالية الريفية والأعمال الزراعية	جمهورية مولدوفا	2011-7	2017-3	2017-3	2019-6
مشروع دعم إعادة إحياء الزراعة والحد من الفقر	كوت ديفوار	2009-12	2017-3	2017-4	2019-10
المتوسط		2009-7	2017-5	2017-5	2019-6

متابعة توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 وتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق

1- قدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 خمس توصيات إلى الإدارة، وافقت على أربع منها ووافقت بشكل جزئي على توصية واحدة. وترد أدناه إجراءات متابعة الإدارة لتوصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019.

(1) تخصيص المزيد من الموارد لتنفيذ البرامج القطرية – خاصة تصميم المشروعات، والإشراف عليها وتنفيذها – لتحقيق الجودة المحسنة المطلوبة للصندوق "أفضل".

وافقت الإدارة بصورة جزئية على هذه التوصية لأن تحليل الإدارة الذاتي لم يُظهر اتجاهات انخفاض في ميزانيات الإشراف. وعلى الرغم من ذلك، توافق الإدارة في الأساس على أنه ينبغي تخصيص موارد كافية في الميزانية لتنفيذ البرامج القطرية. وتُظهر تصنيفات مجموعة ضمان الجودة أن جودة التصميم تظل عالية بأعلى متوسط تصنيفات منذ عام 2013. وأثناء التنفيذ، تنتقل الإدارة إلى نموذج إشراف مستمر من خلال الاستفادة من القرب من الشركاء من خلال نموذج المراكز في الصندوق. ويُرجح أن يكون لجائحة كوفيد-19 تأثير على دعم إجراءات التنفيذ المادي للمشروعات والإشراف عليها التي يمكن أن يقوم بها الصندوق في عام 2020. غير أن الصندوق يقوم قدر المستطاع ببعثات عن بُعد لتصميم المشروعات والإشراف عليها ودعم تنفيذها. ويظل ضمان الجودة في تنفيذ المشروعات في صميم جدول أعمال إصلاحات الصندوق.

(2) تصميم برامج ومشروعات الصندوق وفقا للقدرة القطرية استنادا إلى تحليل مؤسسي سليم لضمان ترتيبات التنفيذ الأنسب على المستوى القطري.

تُظهر استعراضات مجموعة ضمان الجودة التي أُجريت على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات في عام 2019 أنه كان هناك تحسن في الجودة الإجمالية عند الدخول وفي التحليل المؤسسي الذي تم إجراؤه. وبالنسبة للمشروعات على وجه التحديد، تطرح استعراضات مجموعة ضمان الجودة سؤالين رئيسيين: (1) إلى أي مدى بُذلت جهود لمواءمة المشروع المقترح، بما في ذلك الأنشطة، مع السياق القطري؛ (2) إلى أي مدى يمكن تنفيذ التصميم بشكل مرضٍ بالنظر إلى القدرات المؤسسية للوكالة الرائدة والوكالات المنفذة المزمعة. ومن بين المشروعات التي صممتها واستعرضتها مجموعة ضمان الجودة في عامي 2018 و2019، صُنّف 95 في المائة بدرجة +4 و81 في المائة بدرجة أعلى من 4 فيما يتعلق بالسؤال الأول؛ وصُنّف 94 في المائة بدرجة +4 و44 في المائة بدرجة أعلى من 4 فيما يتعلق بالسؤال الثاني. وبالنظر إلى محورية هذا المؤشر، تلاحظ الإدارة أنه يتعين إيلاء المزيد من الاهتمام لضمان أن يكون تصميم المشروعات واقعيًا في ضوء القدرات المؤسسية للوكالات المنفذة، وسترکز على زيادة أداء المشروعات في التصنيف من مُرضية إلى حد ما إلى مُرضية.

(3) تنمية القدرات الحكومية لتصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات القطرية بالتعاون مع شركاء آخرين.

باستخدام موارد المنح، استثمرت الإدارة في تطوير مجموعة من مبادرات بناء القدرات لتعزيز القدرات على المستوى القطري في الرصد والتقييم، وتوريد المشروعات، والإدارة المالية، والإدارة المستندة إلى النتائج المطورة مؤخرًا. كما أصبح الصندوق مؤخرًا شريكًا في مبادرة التقييم العالمية التي يقودها البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والتي تضم معظم الوكالات متعددة الأطراف والثنائية ووكالات الأمم المتحدة وتعمل على وضع نهج مشترك لتعزيز القدرات القطرية في الرصد

والتقييم. ومن المهم في الوقت نفسه الاعتراف بأن بناء القدرات ليس حلا سحريا ويتعين أن يكون مدعوما بمبادرات أخرى لتحسين الأداء. وعلاوة على ذلك، هناك خطر متواصل في تدوير الموظفين بعد جهود بناء القدرات. ويجري تخفيف هذا الخطر إلى أقصى حد ممكن عن طريق مرقق التنفيذ الأسرع لاستهلاك المشروعات وأدوات أخرى للسماح بالاحتفاظ بالموظفين واستمرارهم فيما بين المشروعات. وأخيرا، تود الإدارة أن تلتزم مشورة مكتب التقييم المستقل بشأن الإجراءات الإضافية التي يمكن أن تتخذها لتعزيز القدرات على المستوى القطري بما يتجاوز المبادرات الجارية بالفعل.

(4) **تحديد الحاجة إلى تعديل تصاميم المشروعات مبكرا من أجل ضمان استمرار أهميتها بالنسبة للسياسات القطري.**

منذ الموافقة على سياسة إعادة الهيكلة، استعانت الفرق القطرية بنشاط بهذه السياسة لإعادة هيكلة المشروعات. وتحسن مؤشر الاستباقية للصندوق، إذ يُظهر أن المشروعات تشهد تغيرا في الوضع وتحسنا في الأداء. ويجري توثيق هذا الأمر منذ وضع سياسة إعادة الهيكلة. وعلى النحو المشار إليه في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2020، ارتفع مؤشر قياس الاستباقية من 50 في المائة إلى ما يقرب من 77 في المائة سنويا، وهو الأعلى على الإطلاق (ويعد ذلك نتيجة مباشرة للحوافز المقدمة بموجب سياسة إعادة الهيكلة التي وافق عليها المجلس التنفيذي في عام 2018)، مما يدل على أن الفرق تتخذ إجراءات بشكل استباقي لمعالجة وتعديل القضايا الناشئة أثناء التنفيذ.

(5) **يلزم وجود نظام أكثر شمولية وتكاملا لتخفيف المخاطر في مشروعات وبرامج الصندوق.**

عزز الصندوق نهجه في إدارة المخاطر المؤسسية واعتمد نهجا منظما لإدارة مخاطر تنفيذ البرامج القطرية. ويتضمن ذلك تصنيفا منقحا للمخاطر، ومقياسا جديدا لتصنيف المخاطر وتقييما لمدى استساعة المخاطر. وتعد مصفوفة مخاطر المشروعات المتكاملة جزءا من تصميم البرامج والمشروعات القطرية، ويجري استخدامها لتقييم المخاطر قبل التنفيذ ورصدها أثناء التنفيذ. وتُنشر مصفوفة مخاطر المشروعات المتكاملة عبر الحافظة في جميع الأقاليم، وقد أُنشئت أيضا لوحة معلومات بشأن المخاطر ذات الصلة.

2- **متابعة الإدارة لتعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019.** يقدر مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشكل إجمالي صراحة الإدارة ونهجها الاستراتيجي في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019، وخلص إلى أن هذا التقرير بوجه عام يعرض بإيجاز تغييرا تحويليا جاريا في الصندوق. وترتبط تعليقات مكتب التقييم المستقل المحددة على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق للعام الماضي بالنتائج الواردة في التقرير مقابل أهداف إطار إدارة النتائج، بما في ذلك الأداء الجيد في الصرف، ونتائج تقرير إنجاز المشروعات، ونتائج التعميم وتنفيذ المشروعات. وكان لدى مكتب التقييم المستقل بعض التعليقات الهيكلية التي تستحق المتابعة.

3- وتود الإدارة أن تسلط الضوء على أن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق يقصد منه تقديم تحليل مؤسسي شمولي لنتائج الصندوق وأدائه بما يتماشى مع إطار إدارة النتائج. وفي حين أنه يوفر عرضا عاما لمحرك الأداء على المستوى المؤسسي، فإنه لا يتطرق إلى تحليل مفصل لمواضيع محددة وعوامل كامنة بسبب القيود على عدد الكلمات.

4- وعلق مكتب التقييم المستقل على عينة الإدارة المستخدمة لتقارير إنجاز المشروعات والتحول من استخدام تاريخ الإنجاز إلى تاريخ الإغلاق. وتم القيام بذلك بالنسبة لجميع تقارير الفعالية الإنمائية للصندوق خلال فترة التجديد العاشر للموارد إذ أن تاريخ الاستحقاق الرسمي لتقارير إنجاز المشروعات التي استُمدت منها التصنيفات هو تاريخ الإغلاق وليس تاريخ الإنجاز. وبالتالي، للحصول على عينة كاملة من المشروعات التي يُستحق الإبلاغ عنها في أية سنة معينة، يكون تاريخ إغلاق المشروع أكثر دقة وملاءمة. وستعمل الإدارة مع

مكتب التقييم المستقل لمواءمة فترة الإبلاغ في المستقبل؛ ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لا يقارنان بأي حال من الأحوال بسبب الفاصل في التقييمات. ويتضمن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2019 مشروعات الفترة 2015-2017 المنجزة بينما يتضمن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019 مشروعات الفترة 2016-2019 المغلقة.

5- وقد لاحظ مكتب التقييم المستقل أن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق يقدم مناقشة محدودة بشأن الأداء المؤسسي ومناقشة أكبر بشأن الأداء التشغيلي. ويجب مراعاة أنه بالنظر إلى حد عدد الكلمات البالغ 500 كلمة، لا يمكن لتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق أن يقدم مناقشة مفصلة لجميع المواضيع. وفي الوقت نفسه، من المهم أيضا إدراك أنه بالنسبة للمستوى 5 من إطار إدارة النتائج – الكفاءة المؤسسية – تم تحقيق جميع الأهداف باستثناء أهداف تجديد موارد الصندوق، ومشاركة الموظفين بنسبة أقل من النسبة المستهدفة بمقدار 1 في المائة، ومشاركة النساء في وظائف الرتبة ف-5 بنسبة أقل من النسبة المستهدفة بمقدار 4 في المائة. وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق ليس الوثيقة الأكثر صلة بأية مناقشة تفصيلية لتعبئة الموارد، إذ يتم إجراء إبلاغ مخصص لكل دورة تجديد موارد بشكل منفصل بالإضافة إلى تحديثات منتظمة تُقدم إلى المجلس التنفيذي.