

Document:	EB 2021/133/R.8/Add.1
Agenda:	6(a)
Date:	18 August 2021
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## رد إدارة الصندوق على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021

مذكرة إلى 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:

**Lauren Phillips**

مستشارة رئيسية، السياسات والنتائج

شعبة سياسات العمليات والنتائج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2877

البريد الإلكتروني: l.phillips@ifad.org

**Dimitra Stamatopoulos**

أخصائية السياسات والنتائج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2128

البريد الإلكتروني: d.stamatopoulos@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 سبتمبر/أيلول 2021

للاستعراض

## المحتويات

1	أولا - مقدمة
1	ثانيا - تحسين كفاءة المشروعات
2	ثالثا - دعم التنفيذ في السياقات الهشة
3	رابعا - تحسين الأداء في الأنشطة غير الإقراضية
4	خامسا - مواءمة معايير تقييم الأداء بين الصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق
4	سادسا - خيارات التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في المستقبل
4	سابعا - التطلع قدما

## أولا - مقدمة

- 1- ترحب إدارة الصندوق بالتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021، الذي يقدم ملاحظات متبصرة قيمة عن أداء حافظة الصندوق. وترى الإدارة أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لهذا العام أكثر توازنا بشكل عام مما كان عليه في السنوات السابقة: أي أنه يلقي الضوء على أوجه القوة والضعف في اتجاهات أداء الحافظة على نحو بناء، مستشهدا بالتحليل الكمي والنوعي على حد سواء. والتركيز على التعلم واضح. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموضوعين المقدمين هذا العام (الهشاشة والكفاءة) يكتسيان أهمية كبيرة بالنسبة إلى الصندوق.
- 2- وتوافق الإدارة على الاستنتاجات الرئيسية المعروضة في التقرير. ويؤكد التحليل وجود اتجاهات متسقة في الأداء، بحيث يحافظ الصندوق على نتائج جيدة في مجالات الابتكار، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، والملاءمة، والتكيف مع تغير المناخ، وأداء الصندوق. ومع ذلك، فإن مجالات الضعف التي حددها مكتب التقييم المستقل في الصندوق في التقارير السابقة لا تزال كما هي، على النحو الذي أكدته الإدارة أيضا والذي انعكس في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وعمليات تقييم حصيلة الحافظتين المؤسسية والإقليمية، وتقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وتشمل تلك المجالات الكفاءة، والأداء الحكومي والاستدامة؛ وبدرجة أقل، تمس أيضا بعض أبعاد الأنشطة غير الإقراضية، مثل المشاركة في السياسات/إدارة المعرفة.
- 3- وبالتطلع قدما إلى بدء التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، سيقدم الصندوق توجيهات وخططا ملموسة وقابلة للتنفيذ لمعالجة المسائل المذكورة أعلاه بما يتماشى مع التزامات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وسيشمل ذلك خطط عمل مخصصة بشأن الكفاءة والاستدامة، إلى جانب مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للرصد. وفيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية، تظل إدارة المعرفة على رأس أولويات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، وتماشيا مع التزام التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، سيستعرض أيضا نهج تحقيق نتائج المشاركة في السياسات. وسيقوم إطار الفعالية الإنمائية المحدث وخطة عمل الرصد والتقييم والتكيف والتعلم بتعزيز الحوافز والأدوات والآليات والنهج للتعلم، كما ستمدّد استراتيجية توسيع النطاق. وتتطلع الإدارة إلى مزيد من المشاركة مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق لتلقي المزيد من الأدلة والتوجيه بغية إثراء المنتجات المذكورة أعلاه.
- 4- وبناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021، تلتزم الإدارة بالتعاون مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق من أجل إيجاد أدوات وحلول للمواضيع التالية: (1) كفاءة المشروع ودعم التنفيذ في السياقات الهشة؛ (2) وتحسين الأداء في الأنشطة غير الإقراضية؛ (3) ومواءمة معايير تقييم الأداء بين الصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم رد الإدارة بعض الأفكار الرئيسية عن إعداد التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في المستقبل.

## ثانيا - تحسين كفاءة المشروعات

- 5- كما تبين في كل من التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقارير الفعالية الإنمائية للصندوق في الماضي وفي الآونة الأخيرة، ظلت الكفاءة تشكل المعيار الأضعف أداء بوجه عام. ووفقا لأحدث الأرقام الواردة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، صُنّفت الكفاءة في الفترة 2018-2020 على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في 68 في المائة فقط من المشروعات المنجزة. وتسعى الإدارة لإيجاد خيارات لتحديد الإشارات المبكرة لانخفاض الكفاءة أثناء التنفيذ، ولقد لاحظت بعض الأبعاد المرتبطة بذلك، وهي: (1) جودة الإدارة المالية؛ (2) وجودة إدارة المشروع؛ (3) والقيمة مقابل المال. وطبقا للمبادئ التوجيهية لتنفيذ المشروعات في الصندوق، تعرّف القيمة مقابل المال على أنها "قدرة المشروع على إيجاد الاستخدام الأمثل

للموارد. وهي تقيّم كيفية تحويل موارد المشروع (المدخلات) اقتصادياً إلى أفضل النتائج (النواتج أو الحصائل) الممكنة."

6- ولقد كانت القيمة مقابل المال أحد مجالات التركيز الثلاثة في عملية تقييم حصيللة حافظة 2021 التي أجريت على المستويين الإقليمي والمؤسسي. وأبرزت هذه العملية كيفية اختلاف تقييم القيمة مقابل المال باختلاف مراحل المشروع. كما ألقت الضوء على المسائل المتكررة فيما يتعلق بالبعدين الأولين المتعلقين بالكفاءة، أي جودة الإدارة المالية وإدارة المشروع. وتتماشى هذه النتائج مع تلك المنبثقة عن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، التي تفر بالدور المركزي الذي تؤديه الحكومات في معالجة المسائل المتعلقة بالتوظيف، والتوريد، والإدارة المالية والرصد والتقييم، وقلة الحوافز وأوجه المسائلة اللازمة لاتخاذ القرارات على وجه السرعة. وتتطلع الإدارة إلى نتائج التوليفة التقييمية الجارية للأداء الحكومي، ولا سيما توصياته بشأن الإجراءات الرامية إلى تعزيز المساءلة الحكومية.

7- وستعتمد خطة العمل بشأن الكفاءة التي ستوضع بحلول نهاية عام 2021 على هذه الملاحظات المتبصرة، وستوفر تعريفات أوضح للقيمة مقابل المال، وخريطة طريق لمواءمة التوجيهات، وستبسط العمليات وتبني القدرات اللازمة للإدارة بهدف تحقيق نتائج فعالة من حيث التكلفة. ويتمثل أحد الخيارات قيد المناقشة في تحديد المنهجيات والأدوات والحوافز التي من شأنها تحقيق التحول المحدد من قياس النواتج إلى قياس الحصائل عند تقدير القيمة مقابل المال.

### ثالثاً – دعم التنفيذ في السياقات الهشة

8- يلقي التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الضوء على الخبرة التشغيلية القيمة التي يتمتع بها الصندوق في مجال العمل في السياقات التي تعاني من الهشاشة؛ ولقد تحسن في الآونة الأخيرة أداء المشروعات في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة. وعلى الرغم من هذه التحسينات، يدعو التقرير إلى اتباع استراتيجيات متينة تسترشد بتحليل مخصص للنزاع والهشاشة لمعالجة كل من دوافع الهشاشة وعواقبها.

9- وتوافق الإدارة على أهمية اعتماد إطار عمل متكامل لتعزيز جودة تحليل الهشاشة والمخاطر، ودمج تدابير المرونة والتخفيف من المخاطر في عملية تصميم المشروع وتنفيذه. وفيما يتعلق بالدول المتأثرة بالنزاعات على وجه التحديد، فإن الإدارة بصدد إعادة النظر في مشاركة الصندوق من وجهة النظر السياسية والتشغيلية والمالية، بالتعاون مع الاستراتيجيات المحدثة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

10- ويشكل التركيز الاستراتيجي على الهشاشة والنزاع وبناء القدرة على الصمود التزاماً رئيسياً في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وسيستعرض الصندوق مشاركته في الأوضاع الهشة، بما في ذلك البرنامج الخاص المعني بالهشاشة، لتحسين الأداء في مجال بناء القدرة على الصمود، والحد من الاحتياجات الإنسانية، والمشاركة بفعالية في الأوضاع المتأثرة بالنزاعات. وعلاوة على ذلك، سينشئ الصندوق مبادرات محددة لتعزيز المشاركة في منطقة الساحل والقرن الأفريقي، مع الاستفادة من برنامج الصمود الريفي، والمبادرة من أجل الاستدامة والاستقرار والأمن في أفريقيا، ومبادرة الجدار الأخضر العظيم، من أجل زيادة الموارد وتعزيز التعاون مع الشركاء. ويجري بالفعل إعداد استراتيجية مخصصة للدول الجزرية الصغيرة النامية، مما يشكل التزاماً آخر في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

11- كما يذكر التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن الإدماج الاجتماعي أمر بالغ الأهمية للتخفيف من العوامل المحتملة المسببة للهشاشة و/أو تلبية احتياجات المتضررين من الهشاشة. وفي هذا الصدد، تود الإدارة أن تلقي الضوء على التزامها باستعراض سياسة الاستهداف في الصندوق بحلول عام 2022. وسيولي اهتمام خاص لاستهداف المسائل التي تواجهها البلدان ذات الأوضاع الهشة، استناداً إلى الممارسات الجيدة.

12- وأخيرا، يشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى تصميم المشروع المبسط باعتباره ميزة مهمة لزيادة احتمالية اتسام التنفيذ بالفعالية في إطار الأوضاع الهشة. وبشكل ذلك اعتبارا رئيسيا عند مناقشة المشروعات، حيث تدرك الإدارة جيدا ضرورة اتباع تصميمات أبسط في هذه السياقات. وفي هذا الصدد، ترحب الإدارة بنتائج تحليل أوسع نطاقا، يجمع عناصر التصميم والملاءمة والإدارة التكيفية، ويطابقها بالسياقات وأنواع التدخلات القطرية المختلفة.

#### رابعا - تحسين الأداء في الأنشطة غير الإقراضية

13- تتفق الإدارة مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق على أهمية تعزيز المشاركة في السياسات والحوار من أجل توسيع وتعميق أثر برنامج عمل الصندوق، وتحسين الاستدامة. وكما ورد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، فإن الأداء الجيد لإدارة المعرفة يؤدي دورا جوهريا في هذه العملية، ولكن ينبغي نقله إلى المستوى القطري لتسخير الخبرة والمعرفة والدروس المستفادة المنبثقة من البرنامج القطري. ومع ذلك، تلاحظ الإدارة أنه على الرغم من أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يقترح زيادة المشاركة في السياسات "إلى مستوى أعلى"، تظل المنح والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي هي الأدوات الوحيدة المقترحة للقيام بذلك. وتقدم الفقرات القادمة لمحة عامة عن خطط الصندوق الجارية والمستقبلية لتعزيز المشاركة في السياسات، بما يتماشى مع التزامات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، والتي تشمل تحديث كيفية تحديد أولويات المشاركة في السياسات وتتبع/تقييم أثرها.

14- ويتمثل أحد أهداف إطار الفعالية الإنمائية المحدث، الذي سيُقدم إلى المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2021، على وجه التحديد في تجاوز منطق النتائج المتمحورة حول المشروع، إلى التركيز على نتائج البرنامج القطري. وسيوفر إطار الفعالية الإنمائية الحوافز والأدوات لجعل البيانات والدروس بشأن البلدان - التحليل الاقتصادي، والتحليل القطاعي، وتحليل أوجه الضعف، والدروس المستفادة، والتعدادات السكانية والزراعية، واستقصاءات قياس مستوى المعيشة وبيانات تقييم الأثر - متاحة بسهولة أكبر للأفرقة القطرية التي تضطلع بتصميم أو استعراض برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما يركز إطار الفعالية الإنمائية مجددا على ضمان تمكين الحكومات من خلال بيانات يمكنها استخدامها لممارسة صنع السياسات والبرمجة على أساس النتائج ووفقا لنهج تكيفي.

15- وبذلك، ستصبح إدارة المعرفة أكثر ملاءمة في سياق التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بحيث لا يمكن تحقيق التغيير المؤسسي والبرامج القطرية التحويلية من دون اتباع نهج سليم لتوليد المعرفة ونشرها واستخدامها. وفي إطار خطة عمل إدارة المعرفة التي يجري تطويرها سنويا، شرع الصندوق بالفعل في دمج بعض العناصر الرئيسية التي ستكون ضرورية لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه. ومن بين الأولويات في هذا الصدد توليد المعرفة التشغيلية والدروس المستفادة من عمليات الصندوق لتعزيز إسهامها في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيكون لإدارة المعرفة أيضا دور جوهري في الانتقال من نظام الرصد والتقييم في الصندوق إلى نموذج جديد وأكثر شمولاً يركز على الرصد والتقييم والتكيف والتعلم.

16- وأخيرا، ستواصل الإدارة الاستفادة من قربها المتزايد من الحكومات والشركاء الإنمائيين الآخرين من خلال عملية اللامركزية الجارية لضمان الحوار والمشاركة في السياسات على نحو أوثق، وتعزيز ملاءمة إدارة المعرفة، وتحسين الشراكات. ومن شأن تحقيق الغاية المتمثلة في بلوغ 45 في المائة من نسبة توزيع الموظفين لامركزيا بحلول نهاية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، أن يسهل هذه العملية.

17- وفي السياق المذكور أعلاه، سوف ترحب الإدارة بفرصة المشاركة في حوار بناء مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن الأدوات المتممة الممكنة لتحسين المشاركة في السياسات من خلال برنامج عملها.

## خامسا – موازنة معايير تقييم الأداء بين الصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق

- 18- يسرّ الإدارة الإشارة إلى أن الفرق بين تصنيفات مكتب التقييم المستقل في الصندوق والإدارة أخذ في الانخفاض - ففي المتوسط، يسجل مكتب التقييم المستقل في الصندوق درجات أقل بنسبة 0.28 من درجات الإدارة (على مقياس من 6 نقاط). ومع ذلك، قد يكون من المفيد أن يقدم مكتب التقييم المستقل في الصندوق، في الإصدارات القادمة من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، عينة من المشروعات التي يكون الفرق فيها أعلى، وتحليل أسباب ذلك الفرق. وتعتقد الإدارة أن التحليل سيمثل فرصة تعلم جيدة لكلا الجانبين.
- 19- وترحب الإدارة بتفرغ مكتب التقييم المستقل في الصندوق للعمل على تلك المعايير التي شهدت فرقا متفاقما أو أخذًا في الاتساع بين تصنيفات مكتب التقييم المستقل في الصندوق والإدارة: أي الملاءمة، والمساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، وتوسيع النطاق. وتود الإدارة أن تؤكد مجددا أهمية الاتفاق على تعريف مشترك ينعكس في دليل التقييم المنقح القادم. وتؤكد الإدارة أن التعريف يحتاج أيضا إلى أن يعكس المكانة الفريدة للصندوق في جدول أعمال التنمية وأن يشمل الجوانب الأكثر ملاءمة لسياق تنفيذها، مع مواصلة الاتساق مع المقاييس والمعايير الدولية.

## سادسا – خيارات التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في المستقبل

- 20- بالنسبة إلى الإصدارات المستقبلية، تشجع الإدارة تكامل البيانات الكمية وتحليل الاتجاهات مع إدراج عنصرين إضافيين: (1) المزيد من المعلومات النوعية، لمراقبة النتائج المستمدة من الإحصاءات الرقمية وإثرائها وتحديد سياقها؛ (2) وتحليل العلاقات السببية، عند الاقتضاء. وتوافق الإدارة على أن المعلومات المتعلقة بمواضيع محددة (مثل الملاءمة والاستدامة) المنبثقة عن إصدارات السنوات السابقة مفيدة بالفعل. وفي الوقت نفسه، تعتمد على مجموعة أقدم من المشروعات؛ وفي السياقات السريعة التطور، سيكون من شأن الاستنتاجات المستخلصة من حافظة أحدث أن تساعد في تشكيل تصميم العمليات المستقبلية بشكل أفضل. وكما تبين من خلال المناقشات السابقة مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق، يعد الالتزام بالمواعيد عاملا مهما في تقديم تحليل الأداء الذي يمكن أن يؤدي إلى تعلم حقيقي وإرشاد الإدارة التكيفية.
- 21- وبالإضافة إلى ذلك، تود الإدارة أن تشجع مكتب التقييم المستقل في الصندوق على الاستفادة من بيانات الأثر التي توفرها شعبة البحوث وتقرير الأثر لاستكمال التحليل الذي يشمل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وعلى نحو ما نوقش في سياق استراتيجية التقييم المتعدد السنوات، يمكن لمكتب التقييم المستقل في الصندوق الاستفادة من البيانات التي جمعت في الميدان من خلال منهجيات صارمة، مع الاحتفاظ باستقلاليته فيما يتعلق بالمنهجية المطبقة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويوفر دليل التقييم المنقح، المزمع عرضه على المجلس التنفيذي في عام 2022، فرصة فريدة لتمهيد الطريق لهذا النوع من التعاون، من دون المساس بالاستقلالية المتبادلة.

## سابعا – التطلع قدما

- 22- تقدر الإدارة الأسلوب البناء الذي اتسمت به جهود التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق لهذا العام من أجل توفير سجل مفصل للمراجعة بشأن تعليقات الإدارة. وبالنسبة إلى الإصدارات المستقبلية، تشجع الإدارة مكتب التقييم المستقل في الصندوق على متابعة الاقتراح المتعلق بإجراء مزيد من التحليلات بشأن العامل المحرك للاتجاهات، على النحو المذكور في القسم سادسا، لدعم التعلم داخل المؤسسة. وتقدر الإدارة أيضا التفاعلات التي أجريت مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق قبل استكمال الوثيقة، وتظل على أتم استعداد لتعزيز التفاعل في المستقبل.

23- وتتطلع الإدارة إلى مواصلة العمل بشكل بناء مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق تحت التوجيه والإشراف العامين للجنة التقييم والمجلس التنفيذي بشأن تنقيح دليل التقييم، ومواءمة استراتيجية التقييم المتعدد السنوات التابع لإطار الفعالية الإنمائية ومكتب التقييم المستقل في الصندوق، والتوليفة التقييمية للأداء الحكومي واستكمال مزيج المنتجات، لضمان تعزيز فرص التعلم للمؤسسة.