Document: EB 2022/135/R.38/Add.1
Agenda: 5(a)
Date: 13 April 2022
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

رد إدارة الصندوق على تقرير التقييم التجميعي بشأن أداء الحكومة في العمليات التي يدعمها الصندوق

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

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

Nigel M. Brett
مدير شُعبة سياسات العمليات والنتائج
رقم الهاتف: 2516 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: n.brett@ifad.org

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

المجلس التنفيذي – الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة
روما، 25-27 أبريل/نيسان 2022

للاستعراض

رد إدارة الصندوق على تقرير التقييم التجميعي بشأن أداء الحكومة في العمليات التي يدعمها الصندوق

1- تُرحب الإدارة بتقرير التقييم التجميعي الذي أعده مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن أداء الحكومة في العمليات التي يدعمها الصندوق. وبناء على البيانات المستمدة من التقييمات المستقلة ومنتجات التقييم الذاتي، وكذلك المعلومات التي جمعت من مناقشات مجموعات التركيز والاستقصاء الإلكتروني، يقدم التقرير استعراضا شاملا للعوامل المحركة الرئيسية لأداء الحكومة في المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق في الفترة من 2010 إلى 2020 (بما يغطي دورات تجديد الموارد من التجديد الثامن لموارد الصندوق إلى التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق).

2- **النهج:** تُعرب إدارة الصندوق عن ترحيبها القوي بالنهج الذي اعتمده تقرير التقييم التجميعي الذي يهدف بوضوح إلى تعزيز فرص التعلم في الصندوق. ويقدم هذا النهج نتائج مفيدة جدا ولا يطرح توصيات. وعلى النحو المبيّن في التبادلات السابقة مع مكتب التقييم المستقل، ترى الإدارة أنه وفقا لمبدأ القيمة مقابل المال، على النحو المبيّن في سياسة التقييم المنقحة في الصندوق (2021)، ينبغي أن تواصل تقارير التقييم التجميعية التركيز أساسا على تعزيز التعلم المؤسسي. ويتسق النهج أيضا مع الممارسات المتبعة في سائر المؤسسات المالية الدولية. وتُقدّر الإدارة التفاعل البناء مع مكتب التقييم المستقل أثناء إعداد هذا التقرير التجميعي.

3- **النطاق**: وتعترف الإدارة بالنطاق الإحصائي القوي لتقرير التقييم التجميعي الذي يغطي 421 تقييما، بما في ذلك 57 تقييما من تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية، و364 تقييما على مستوى المشروعات، وكذلك 15 دراسة حالة قطرية إضافية. وفي الوقت نفسه، لا يتضمن تقرير التقييم التجميعي هذا، بالنظر إلى إعداده بالاستناد إلى التقييمات السابقة، بعض الأبعاد التي لم تتناولها هذه التقييمات بالتقدير (مثل الارتباط بين أداء الحكومة وكفاءة التواصل بين الصندوق والحكومات بشأن الإجراءات المؤسسية والمبادئ التوجيهية).

4- وتتفق الإدارة تماما مع ما خلص إليه التقرير من أن الحكومة لا تزال الجهة الفاعلة الرئيسية في الفعالية الإنمائية للصندوق. وكما يتضح من التقريرين السابقين عن الفعالية الإنمائية للصندوق ونتائج وأثر عمليات الصندوق[1]، وكذلك تقييمات الحافظة المؤسسية والإقليمية، لا يُشكل أداء الحكومة مجرد عامل رئيسي، بل وكذلك أحد أكثر العناصر المؤثرة على الكفاءة والأداء العام ضعفا في العمليات الممولة من الصندوق. وأكدت الأدلة المستمدة من عمليات التقييم لعام 2021 أيضا أن التغييرات في الحكومات وقدرات الموظفين ومعدلات دوران الموظفين تُشكل قيودا كبيرة على أداء الحكومة. ويمكن أن تساعد الملكية الحكومية والاختيار التنافسي لموظفي وحدات إدارة البرامج في التخفيف من هذه القيود.

5- ويرتبط أداء الحكومة بفعالية المشروعات وإنجازها العام، ويؤثر بالتالي تأثيرا مباشرا وحاسما على نتائج وأثر العمليات التي يمولها الصندوق. وتلاحظ الإدارة أن انخفاض مستوى كفاءة المشروعات بسبب قدرة الحكومة المحدودة على إعداد المشروعات وتنفيذها قد أدى بالفعل إلى زيادة مستوى الجهود المطلوبة من عبء العمل الواقع على الصندوق أثناء دورات المشروعات. وأدى ذلك بالتالي إلى زيادة التكاليف الإدارية في الصندوق وخفض كفاءته المؤسسية.

6- وكما يعترف تقرير التقييم التجميعي، على الرغم من تقدير أداء الحكومة كمعيار قائم بذاته في التقييمات الذاتية والمستقلة فإنه لا يؤثر على كثير من أبعاد أداء المشروع طوال دورته. وتعتزم الإدارة الاستفادة من النتائج المفيدة والدروس المستفادة المحددة في تقرير التقييم التجميعي لزيادة تعزيز تأثير المبادرات الجارية والمقررة من أجل تحسين أداء الحكومة. وفي هذا الصدد، تود الإدارة أن تُبدي التعقيبات التالية:

[1] تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

(1) **الملكية والقدرات داخل البلد**. ينبغي الإشارة إلى أن الصندوق ليس أمامه متسع كبير للتفاوض أو التصرف حيال بعض المسائل المحددة التي يمكن أن تسفر عن انخفاض مستوى أداء الحكومة في بعض البلدان. وتشمل هذه المسائل اختيار الوكالة المنفذة الرئيسية، والترتيبات المؤسسية بين الشركاء المنفذين، وتوافر التمويل النظير، والقدرات القيادية، واستبقاء الموظفين من ذوي الأداء الجيد في وحدات إدارة البرامج. وأعطت الإدارة الأولوية للعديد من المبادرات والأدوات الممولة بالمِنح لتحسين الضعف المؤسسي. وتشمل الأمثلة: برنامج التدريب على رصد وتقييم القطاع الريفي، وبرنامج دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي، وبرنامج النهوض بالمعرفة من أجل الأثر في القطاعي الزراعي، وبرنامج تحقيق تميُّز المشروعات في الإدارة المالية، وبرنامج الإدارة المستندة إلى النتائج من أجل التحول الريفي. وتوفر هذه المبادرات الدعم والتدريب لموظفي المشروعات في البلدان المتلقية/المقترضة في مجالات تحقيق النتائج، والرصد والتقييم، والإدارة المالية، والمواضيع الحاسمة الأخرى، مع التركيز على بناء القدرات. ومع ذلك، فسيكون من الصعب تمويل مثل هذه المبادرات نظرا لتخفيض مظروف المنح العادية بدرجة كبيرة في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، ولوحظ أن الحكومات تتردد على نحو متزايد في الاقتراض لمثل هذه الأنشطة.

وعلاوة على ذلك، من خلال مرفق التمويل المسبق للمشروعات ومرفق المساعدة التقنية لاستهلال المشروعات الناشئة - وهما الأداتان التكميليتان المصممتان لتحسين استعداد النظراء الحكوميين وتيسير سرعة استهلال المشروعات - تعمل الإدارة على معالجة تحديات القدرات وتعزيز الملكية والقدرات في مجال التنفيذ على مستوى البلدان والمشروعات.

(2) **الحضور القطري وقدرات الموظفين على المستوى اللامركزي.** يُمثل العمل في المناطق النائية وتحقيق النتائج في الوقت نفسه أحد المزايا النسبية الرئيسية للصندوق. ويؤكد تقرير التقييم التجميعي أن البرامج التي تنفذ في السياقات اللامركزية يمكن أن تكون فعالة إذا كان لديها ما يكفي من القدرات والموارد والدعم على المستوى المحلي. ويسر الإدارة أن تلاحظ ما جرى التوصل إليه من أن الحضور القطري للصندوق ملائم بصفة خاصة في الأوضاع الهشة ويمثل عاملا محركا قويا للأداء. وتتفق الإدارة أيضا مع ما توصل إليه التقرير من أن تعيين مدير قطري في العاصمة ليس كافيا في البلدان التي تكون فيها القدرات المحلية ضعيفة، وبخاصة في الأماكن النائية والتي يتعذر الوصول إليها. واتخذت الإدارة إجراءات لزيادة الحضور القطري للصندوق بعدد من التدابير الإضافية، بما يشمل ما يلي:

(1) تعزيز قدرات موظفي الصندوق على المستوى اللامركزي من خلال التدريب المخصص لهذا الغرض في إطار برنامج الصندوق لتعزيز المهارات، بما في ذلك أكاديمية العمليات. ويشمل التدريب تحديدا دورات إلزامية (مثل دورة منح الشهادات المعتمدة في مجال التوريد في المشروعات) لجميع المديرين القطريين لتأهيلهم للحصول على التفويض بالسلطات ذات الصلة.

(2) بالنظر إلى القوى العاملة المتاحة في الصندوق والطلب على الخبرة التقنية في السياقات اللامركزية، تُخطط الإدارة لنقل الموظفين التقنيين على المستوى اللامركزي في المكاتب الإقليمية (بدلا من توزيعهم على المراكز الإقليمية). وعلى الرغم من أنهم قد لا يكونون قريبين فعليا من كل موقع من المواقع النائية التي تنفذ فيها المشروعات، ستكون الأفرقة القطرية للصندوق مجهزة بصورة أفضل لتقديم دعم تقني أسرع وأفضل مصمم خصيصا للمشاركة في السياسات والأنشطة الاستشارية.

(3) **المجالات التي في حاجة إلى تحسين في الصندوق**. تحيط الإدارة علما بالعوامل المرتبطة بالصندوق المؤثرة على أداء الحكومة. وتشمل هذه العوامل ما يلي: تعقد تصميم المشروعات، وعدم كفاية مراعاة

القدرات الحكومية والحدود القصوى لصرف الأموال، إلى جانب عوامل أخرى. وإدراكا من الإدارة للحاجة إلى مشاركة قوية من الحكومة في عمليات تصميم المشروعات وإمساكها بزمام الملكية في تلك العمليات، فإنها تعمل بالفعل على تحديث المبادئ التوجيهية التشغيلية المؤسسية لتوفير المؤشرات ذات الصلة لأفرقة تنفيذ المشروعات. وستوفر المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات التي يجري تحديثها في عام 2022 بصفة خاصة التوجيه بشأن الحد من تعقد التصاميم بعد إجراء تحليل دقيق للقدرات المؤسسية والعوامل الأخرى.

وتتطلع الإدارة إلى مواصلة العمل مع مكتب التقييم المستقل في الصندوق والنظراء الحكوميين، على أساس النتائج والدروس المستفادة المحددة في تقرير التقييم التجميعي هذا. وتُعرب الإدارة عن استعدادها لمواصلة تحسين الأدوات القائمة واستكشاف نُهج جديدة لدعم أداء الحكومة في العمليات التي يمولها الصندوق.