Distribution: Restricted | EB 2006/87/R.34 | 7 April 2006
Original: English | البند 14 من جدول الأعمال | Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي – الدورة السابعة والثمانون

روما، 19–20 أبريل/نيسان 2006

تقرير عن أداء الحافظة للعام 2005

المجلد الأول

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

المحتويات

موجز تنفيذي ii

أولاً- مقدمة 1

ثانياً- الرد على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 2

ألف- أداء المشروعات 2

باء- مجالات الأثر والعوامل المحورية المشتركة 3

جيم- ردود الإدارة على الاستنتاجات والتوصيات الواردة في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 4

ثالثاً- مواصفات الحافظة وكفاءة العملية 6

ألف- حافظة الاستثمارات 6

باء- حافظة المنح 10

جيم- أداء التنفيذ بوجه عام 11

رابعاً- أداء المشروع وتحديد أهدافه 11

خامساً- الأثر على الحافظة: التحديات والرد 13

ألف- الأصول المادية والمالية 13

باء- الأصول البشرية 16

جيم- رأس المال الاجتماعي والتمكين 17

دال- الأمن الغذائي للأسر 19

هاء- البيئة وقاعدة الموارد المشتركة 21

واو- المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية 23

زاي- العوامل المحورية المشتركة 25

سادساً- نحو تعزيز الأثر: تحسين العمليات والأدوات 30

ألف- نظام إدارة النتائج والأثر 30

باء- الإشراف المباشر 34

جيم- الآلية الإقراضية المرنة 35

دال- البرنامج التجريبي للحضور الميداني 36

هاء- نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء 37

واو- تنمية القطاع الخاص 38

زاي- مساعدات ما بعد الأزمات 39

حاء- التنسيق والمواءمة 40

سابعاً- الاستنتاجات 41

الملاحق

الملحق الأول: ملاحظات على تقرير أداء الحافظة من مكتب التقييم 45

الملحق الثاني: درجات التقييم الإجمالية لتقارير وضع المشروعات للفترة 2002-2005 50

الملحق الثالث: المشروعات التي يشرف عليها الصندوق مباشرة 51

الملحق الرابع: المشروعات بموجب الآلية الإقراضية المرنة 52

موجز تنفيذي

1 - يقدم تقرير أداء الحافظة هذا إلى المجلس التنفيذي والإدارة العليا نظرةً عامةً على أداء الحافظة في تقديم النتائج إلى المجموعات التي يستهدفها الصندوق. ويقدم أيضاً رد إدارة الصندوق على النتائج الواردة في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 ويعرض الوضع الحالي للحافظة.

إدارة الحافظة

2 - في عام 2005 حقق الصندوق مستويات قياسية من حيث المشروعات التي وافق عليها والمبالغ التي صرفها. وأقفل كذلك عدداً من المشروعات[1] الأكبر مما فعله في السنوات الماضية، وحسَّن وضعه من حيث القروض التي أُلغيت، وزاد مقدار التمويل المشترك، وحقق استقرار عدد المشروعات التي في الحافظة. ومن حيث الأرقام، قام بما يلي:

(i) أقر 31 مشروعاً يبلغ مجموع تمويلها 485 مليون دولار أمريكي؛
(ii) أقر 66 منحة بلغ تمويل الصندوق لها 37 مليون دولار أمريكي؛
(iii) عبأ تمويلاً مشتركاً بما مقداره 569 مليون دولار أمريكي؛
(iv) أصبح 23 من المشروعات نافذاً؛
(v) أنجز 32 مشروعاً؛
(vi) صرف مبلغ 343 مليون دولار أمريكي على شكل قروض، ومبلغ 23 مليون دولار أمريكي على سبيل المنح.

3 - وافق الصندوق منذ إنشائه على707 مشروعات استثمار وأقر 9 مليارات دولار أمريكي من موارده و15.8 مليار دولار أمريكي ساهم بها المشاركون في التمويل. ويبلغ مجموع ما في الحافظة الآن 232 مشروعاً استثمارياً أُقِرَّ لها تمويل من الصندوق مقداره 3.6 مليار دولار أمريكي، و274 منحة بتمويل من الصندوق مقداره 119 مليون دولار أمريكي. ومن هذه المشروعات يوجد الآن 184 مشروعاً استثمارياً و178 منحة قيد التنفيذ.

4 - استمر اتجاه "تجديد شباب الحافظة"، الذي برز مؤخراً، في عام 2005، ونتيجةً لذلك تضم الحافظة الآن مجموعة مشروعات أكثر شباباً. وفي الوقت ذاته ازدادت التأخيرات في إنفاذ المشروعات، مما ألغى المكاسب التي تحققت في عام 2004، وهذا مجال يحتاج إلى انتباه. وفي الوقت ذاته انخفض متوسط أحجام القروض، مما أثار احتمال أن تواجه الحافظة فقدان ميزة الحجم الكبير.

أثـــر الحافظة

5 - تتفق نتائج التقييم الذاتي بوجه عام مع نتائج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها التي أفادت بوجود أداءٍ مرضٍ من حيث الأهمية والفعالية. غير أن ثمة اختلافاً بين نتائج التقييم الذاتي الذي أجرته دائرة إدارة البرامج

[1] تشير كلمة "مشروعات" كما تستعمل هنا إلى مشروعات الصندوق وبرامجه.

والنتائج التي توصل إليها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها فيما يتعلق بالكفاءة، ولذلك يحتاج هذا إلى تحليل. وإذا قيس أداء الصندوق مقابل أهداف الصندوق الاستراتيجية الثلاثة وُجِدَ أنه أداء مرضٍ من حيث زيادة إمكانيات الوصول إلى الخدمات المالية والأسواق، وتعزيز قدرة فقراء الريف ومنظماتهم. وإن أثره أقل على تحسين إمكانيات الوصول إلى الموارد الطبيعية المنتجة والتكنولوجيا، وإن كان مرضيا في أكثر من نصف المشروعات.

6 - نظر استعراض الحافظة عن كثب في نتائج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها فوجد أن عدداً لا يستهان به من المشروعات لا يفيد أفقر الناس، ووجد اختلافاً بين هذه النتائج ونتائج التقييم الذاتي. غير أن نتائج التقييم الذاتي تظهر مدى قوة نهج الصندوق إزاء تحديد الأهداف – أثناء التصميم والتنفيذ على السواء. وفي ضوء ذلك، ستقدم إدارة الصندوق سياسة لتحديد الأهداف إلى المجلس التنفيذي في دورته التي ستعقد في سبتمبر/أيلول 2006. بالإضافة إلى ذلك، سيدخل نموذج التشغيل الجديد عناصر أخرى لتقوية التركيز على الفقر الريفي.

7 - فيما يتعلق بمجالات الأثر، تحدث التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وكذلك التقييم الذاتي عن أثر مرتفع أو كبير. ونظراً إلى أن تقديم الخدمات المالية لفقراء الريف يشكل تحدياً مستمرا، أيدت برامج التمويل الريفي مؤخراً عدداً منوعاً من المؤسسات المالية الريفية المكرسة للوصول إلى فقراء الريف. ونتيجةً لذلك، كانت حصة خدمات التمويل الصغير، وهي أكثر تركيزاً على خدمة الفقراء من برامج الائتمان التقليدية، آخذة في الازدياد.

8 - بوجه العموم وجد التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وكذلك التقييم الذاتي أن الأثر على الأمن الغذائي إيجابي، وكان ذلك في معظمه نتيجة للتحسينات التي أدخلت على التكنولوجيات والممارسات الزراعية. وكذلك، مع أن ثمة مجال للتحسين من حيث الأثر على الأصول البشرية، أعطي الأثر في هذا المجال تقييماً عالياً أو كبيراً في المشروعات التي قُيِّـمَت خلال السنوات الثلاث الماضية. وقد اعتمد الصندوق، منذ تأسيسه، اعتماداً كبيراً على زيادة رأس المال الاجتماعي واستخدامه استخداماً تاماً بغية تمكين فقراء الريف. وقد اكتسب خبرة قيِّمَةً، لاسيما في إنشاء وتعزيز منظمات الفقراء، وتعزيز دور المجتمعات المحلية في عمليات اتخاذ القرار. هذه هي الاستراتيجية الرئيسية التي أخذ بها الصندوق في بناء الشعور بالملكية المحلية. وقد غيرت عمليات التقييم التي أجريت في عام 2004 في هذا الصدد نتائج عمليات التقييم التي أجريت في عامي 2002 و2003، وهي لذلك تستدعي مزيداً من التحليلات.

9 - بينما يدرك الصندوق أن من الضروري جداً التأثير في السياسات بغية وضع الإطارات المؤسسية أو قواعد اللعبة، على نحو يخدم الفقراء أو على الأقل لا يعمل ضدهم، كان نشاطه في هذا المجال مقيداً بعدد من العوامل. ويعمل الصندوق الآن على إصلاح أوجه القصور من حيث أثرها على المؤسسات والسياسات، باستخدام المنح وإجراء تحليلات خاصة بقطر بعينه، وما يتصل بذلك من بناء القدرات. ويبين التقييم الذاتي الذي أجرته دائرة إدارة البرامج أيضاً بعض أوجه القصور في معالجة المخاطر البيئية، وربما كان ذلك نتيجة لانخفاض نسبة الاستثمارات في هذا المجال.

10 - أعطى التقييم الذاتي درجات مرضية لتقييم الأداء في بناء المؤسسات. غير أن استدامة أثار المشروعات تتوقف على عناصر أخرى كثيرة، يعالَج بعضها الآن بواسطة الحافظة الجارية. وفي المدى البعيد يحتاج الصندوق إلى تعميق فهمه لأسباب استدامة المؤسسات التي لدى القاعدة الشعبية، وكذلك فهمه للعلاقة بين استدامة المؤسسات وعملية

التمكين. ويضع الصندوق مزيداً من التوكيد على بناء اتحادات لمؤسسات القاعدة الشعبية وعلى إشراك منظمات المزارعين في رسم السياسة الوطنية والدولية. والعمل جارٍ على اتخاذ تدابير لتعزيز الملكية المحلية للمشروعات.

11 - ما زالت مشاركة المرأة في هيئات اتخاذ القرارات بحاجة إلى انتباه مستمر، وإن كانت قد أظهرت شيئاً من التحسُّن على مر الزمن. وأظهر استعراض منتصف المدة لخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين بعض التقدم، وأوصى برفع مستوى الجهود أثناء ما تبقى من مدة الخطة. وتم تعيين أعمال المتابعة وسيتم تنفيذها. وسوف يتم الرد على تحديات إدارة المعرفة والابتكار بوضع استراتيجية لإدارة المعرفة وتنفيذها بموجب خطة العمل.

تحسينات العمليات والأدوات

12 - تشمل المنجزات الرئيسية في عام 2005 ما يلي:

(i) وضع دليل شامل لمسوح الأثر بموجب نظام إدارة النتائج والأثر: وردت تقارير عن نتائج فعلية لـــ 86 مشروعاً بموجب نظام إدارة النتائج والأثر في عام 2005 – بزيادة 30% عن عام 2004؛

(ii) إكمال تقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر على يد مكتب التقييم، واتُّخذ قرار بمواصلة المشروعات الاثني عشر الواقعة تحت الإشراف المباشر، وتعديل اتفاقية إنشاء الصندوق وسياسات ومعايير الإقراض للسماح بمزيد من المرونة في اختيار الشركاء المشرفين؛

(iii) تنفيذ 14 من 15 مبادرة للبرنامج التجريبي للحضور الميداني؛

(iv) إجراء استعراضات بين المراحل لـــ 5 من 18 برنامجاً جارياً بموجب الآلية الإقراضية المرنة.

تقرير أداء الحافظة لعام 2005

أولاً- مقدمة

1 - لتقرير أداء الحافظة هذا هدفان اثنان هما:

(i) إعطاء المجلس التنفيذي نظرة عامة على أداء الحافظة في تحقيق النتائج للمجموعات التي يستهدفها الصندوق؛ و

(ii) إعطاء رد الإدارة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005.

ويقوم التقرير، لتحقيق هذه الأغراض، بتحليل حالة حافظة الصندوق من القروض والمنح واتجاهاتها، ويعين أوجه القوة والضعف الرئيسية المرتبطة بإدارة الحافظة، ويُجري استعراضاً استراتيجياً لفعالية الحافظة في تحقيق الأثر قياساً على سلسلة من المؤشرات الإنمائية. ولتقرير أداء الحافظة أيضاً هدفان هما التعلُّم وتقاسم المعرفة، ويعيِّن القضايا والتحديات والفرص الناشئة، مع التدابير المتخذة استجابة لنشوئها.

2 - يقوم هذا التقرير على أساس استعراضات إقليمية للحافظة. وأجريت هذه الاستعراضات الإقليمية على أساس مبادئ توجيهية منقحة، تنشئ عملية استعراض موحدة وأشد صرامةً لحافظة القروض، وأدخلت عملية استعراض لحافظة المنح، مع استخدام أداة جديدة – هي تقرير وضع المنح. وتتجاوز مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقرير أداء الحافظة تقارير الأداء، ويشمل تقارير أوضاع المشروعات، وتقارير الإشراف، واستعراضات منتصف المدة واستعراضات اكتمال المشروعات، ونظام إدارة النتائج والأثر. أما في حالة التحليلات المالية فالمصدر الرئيسي هو نظام إدارة المشروعات والحافظة، إلى جانب نظام القروض والمنح.

3 - يعرض هذا التقرير أيضاً التقدم المحرز في تحسين عمليات المنظمة وأدواتها، مثل نظام إدارة النتائج والأثر، والبرنامج التجريبي للإشراف المباشر، والبرنامج التجريبي للحضور الميداني، ونظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وتنمية القطاع الخاص، والمساعدة بعد الأزمات، والمواءمة والتنسيق.

4 - بينما يستمر التعلُّم من عمليات الحافظة الجارية والتحسينات التراكمية في عمليات المنظمة وأدواتها، ستكون الوسيلة الرئيسية للتغيير في الفترة 2007–2009 هي خطة العمل[2]. وتهدف هذه الخطة إلى تحسين أهمية برامج الصندوق لمكافحة الفقر الريفي وكفاءتها وفعاليتها، وعينت ثلاثة مجالات للعمل – هي التخطيط الاستراتيجي والإرشاد لتحديد المجالات ذات الأولوية لعمليات المنظمة، والبرامج القطرية المعززة الراسخة جذورها في نموذج العمليات الجديد، وإدارة المعرفة والابتكار.

5 - أعيد تشكيل هيكل هذا التقرير تمشِّياً مع التزام إدارة الصندوق بمواءمة نظام التقييم الذاتي مع عمليات التقييم المستقل التي يقوم بها مكتب التقييم. يرد الوضع الراهن للحافظة واتجاهاتها الراهنة في الفرع الثالث؛ ويليه استعراض لأداء المشروعات والاستهداف في الفرع الرابع؛ ويأتي استعراض الأداء بحسب مجالات الأثر الستة، المعرَّفة في

[2] خطة عمل الصندوق لتحسين فعالية تنميته، وثيقة المجلس التنفيذي، EB 2005/86/R.2/Rev.1.

الإطار المنهجي للصندوق في الفرع الخامس؛ ونظرة عامة على تحسينات العمليات والوثائق في الفرع السادس. وترد نظرة عامة على رد إدارة الصندوق على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 في الفرع الثاني أدناه.

ثانياً- الرد على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005

6 - بتجميع المشروعات التي جرى تقييمها بين عامي 2002 و2004، مكَّن التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005[3] مكتب التقييم من الحصول على عيِّنة يبلغ حجمها 29 مشروعاً، ومن التغلب – إلى حد ما – على المشاكل المرتبطة بصغر العيِّنات. وبوجه عام، قصرت عمليات التقييم التي أجريت في عام 2004 تاماً عن تمثيل المشروعات التي صنفتها دائرة إدارة البرامج بأن أداءها رفيع تمثيلاً تاما، ومن ثم يخشى أن يكون تقريراً ناقصاً عن الأداء. وإلى حدٍّ كبير تضاهي نتائج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 النتائج التي أسفر عنها نظام التقييم الذاتي الذي وضعته دائرة إدارة البرامج. غير أنه تم تعريف بعض المجالات بأنها تحتاج إلى فهم أوضح للنتائج المتوقعة والنتائج التي تم قياسها. وترد هذه فيما يلي أدناه.

ألف- أداء المشروعات

7 - **الأهمية والاستهداف.** نظراً إلى أن 87% من المشروعات التي تم تقييمها خلال الفترة 2002-2004 وُجد أنها ذات أهمية بالغة أو كبيرة، يمكن اعتبار الأداء في هذا المجال مرضياً للغاية. غير أن التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أبدى ملاحظة مفادها أنه يمكن تحسين صلة المشروعات باحتياجات فئات محددة مستهدفة. وتعترف إدارة الصندوق بأن الاختيار المناسب للمشاركين في المشروع مسألة على جانب كبير من الأهمية لجعل المشروعات ذات صلة باحتياجات الفئة التي يستهدفها الصندوق وجعل هذه المشروعات فعالة.

8 - بوجه عام، وجد التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أن أهداف مشروعات الصندوق الجغرافية حُددت تحديداً ملائماً، لكن تحديدها اجتماعياً واقتصادياً لم يكن دائماً ملائماً غير أن نتائج التقييم الذاتي لا تؤيد هذه النتيجة تأييدا تاما. وهناك عدد من العوامل يفسر هذا (الفرع الرابع). أولاً، الصندوق يؤكد شمول المجموعات الضعيفة جداً؛ ثانياً، إن طبيعة الفقر المتعددة الجوانب تجعل تعيين الفئة المستهدفة صعباً؛ ثالثاً، يوجد عدد محدود من الأدوات للوصول إلى أفقر الناس. وتقارير التقييم تحذر من مغبة الصرامة المفرطة في تحديد الأهداف. ويفسر الاختلاف الكبير نسبياً لين نتائج التقرير السنوي والتقييم الذاتي في ضوء هذه الأمور.

9 - الصندوق مكلف بخدمة مجموعة محددة مستهدفة – وهي فقراء الريف. لذلك من الواجب على الصندوق أن يضع استراتيجيات وآليات ملائمة للوصول إلى المستفيدين المقصودين. وإذ تأخذ إدارة الصندوق هذا في الاعتبار، وتمشياً مع توصية التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 والمجال القائم لتحسين تحديدها للأهداف، تعمل الإدارة الآن على وضع سياسة واستراتيجيه لتحديد الأهداف لكي تقدمها إلى المجلس التنفيذي في شهر

[3] يشير التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 إلى التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق التي تم تقييمها في عام 2004 وأثرها، وثيقة المجلس التنفيذي EB2005/86/R.7. وهو يبلغ عن عمليات التقييم التي أجريت في عام 2004.

سبتمبر/أيلول 2006. كذلك سيدخلُ نموذج التشغيل الجديد عناصر أخرى لزيادة قوة التركيز على الفقر الريفي، مع استهداف الفقراء المدقعين بطريقة أكثر فعالية.[4]

10 - **الفعالية.** قيم التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 الفعالية أيضاً تقييماً مواتياً، إذ نال نحو ثلثي المشروعات تقييماً بأنها فعالة إلى حد كبير. غير أن ثمة قلق من أن بعض المشروعات تركز على الأهداف والمخرجات المادِّيَّةً باعتبارها هي أهداف المشروع. وإدارة الصندوق واعية لهذا الضعف في تصميم المشروعات، والعمل الآن جارٍ في تعزيز عمليات ضمان الجودة لضمان إصدار بيان مناسب بالأهداف وتعيين مؤشرات ذات صلة. علاوةً على ذلك، ستصدر قريباً مبادئ توجيهية لإعداد إطار منطقي وتتبع ذلك برامج تدريب مكثفة للموظفين.

11 - **الكفاءة.** نظراً إلى أن عدد المشروعات التي صنفها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها بأنها ذات كفاءة عالية أو كبيرة يزيد قليلاً فقط عن نصف المشروعات، يحتاج هذا المجال إلى انتباه. غير أن هناك عوامل إضافية تحتاج إلى أن يُنظَرَ فيها. أولاً، إن تقييم الكفاءة باستخدام معدل العائد الداخلي الاقتصادي يستند إلى عيِّنة صغيرة جداً من المشروعات. ثانياً، يجب أن تشمل مؤشرات الكفاءة مقاييس تتجاوز معدل العائد الداخلي الاقتصادي. ثالثاً، بعض مجالات التدخل، التي تنفرد بها مشروعات الصندوق، مثل تنمية رأس المال الاجتماعي والتمكين، يصعب إدخالها في معيار معدل العائد الداخلي الاقتصادي، مما يؤدي إلى تقدير أقل من الواقع لأثرها الاقتصادي. ويتراكم هذا لتقدير القليل أيضاً على مدى إطار زمني أطول، وبذلك يميل إلى إنتاج تقدير أقل من الواقع لدى تقييم المشروع. ويلزم إنشاء قاعدة بيانات أكبر حجماً وتكون تقييماتها أوسع نطاقاً. وإذ أخذ الصندوق ذلك في الاعتبار، وضع مسودة مبادئ توجيهية جديدة لإكمال المشروعات، تجعل تقدير معدل العائد الداخلي الاقتصادي والمقاييس الأخرى للكفاءة أمراً إلزامياً.

باء- مجالات الأثر والعوامل المحورية المشتركة

12 - وجد التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، بوجه العموم، أن الأثر على الأمن الغذائي إيجابي إلى حد كبير، وكان ذلك في معظمه نتيجةً لتحسينات أدخلت على التكنولوجيات والممارسات الزراعية. وجاء في التقرير أيضاً أن الأثر كان عالياً أو كبيراً على الأصول المادية. وكان دعم التسويق آخذاً في الازدياد بوجه عام. وكذلك تم تقييم الأثر على الأصول البشرية تقييماً عالياً أو كبيراً في المشروعات التي تم تقييمها على مدى السنوات الثلاث الماضية، مع أنه يوجد مجال للتحسين. غير أن الاستثمارات المباشرة لتحسين الأثر على الأصول البشرية لن تحدث إلا على أساس انتقائي استراتيجي.

13 - وفي مسألة ما إذا كان مدِّ نطاق الخدمات المالية إلى فقراء الريف يشكل تحدياً مستمرا، من الجدير بالملاحظة أن معظم المشروعات التي تم تقييمها في عام 2004 سبقت موافقة الصندوق على سياسة التمويل الريفي في عام 2000. وبعد ذلك تقدم الصندوق إلى الأمام، ودعمت برامج تمويل الريف الأخيرة عدداً منوَّعاً من مؤسسات التمويل الريفي المكرسة لخدمة فقراء الريف على نحو أكثر استدامة. نتيجةً لذلك كانت حصة خدمات التمويل الصغير التي هي أكثر تركيزاً على الفقر من برامج الائتمان التقليدي آخذة في الازدياد. ويُتَّخَذُ الآن أيضا عدد من التدابير لتحسين إمكانيات حصول فقراء الريف على الخدمات المالية (انظر الفقرتين 58 و59).

[4] خطة عمل الصندوق لعام 2005، الفقرة 18.

14 - خلافاً لنتائج عمليات التقييم التي أجريت في عام 2002 و2003، أفادت عمليات التقييم التي أجريت في عام 2004 أن ثمة أثر متواضع فقط على بناء رأس المال الاجتماعي. لذلك أصبحت الصورة الإجمالية على مدى ثلاث سنوات مختلطة. وحيث إن التقييم الذاتي لا يؤيد هذا الاستنتاج، من الضروري إجراء مزيد من التحليل (الفقرتان 84-85). وقد بدأ اتخاذ عدد من المبادرات في ضوء استنتاج أنه لا يوجد انتباه كافٍ للمخاطر البيئية، لاسيما في مجال حفظ التربة والمياه. وقد بدأ العمل على تحديث تقديرات الصندوق البيئية، والاستعراضات الآن جارية في هذا المجال. ويدرك الصندوق أهمية التأثير في السياسات لدى وضع قوانين اللعبة لتميل إلى صالح فقراء الريف أو على الأقل – لكيلا تعمل ضدهم. وقد كان ثمة عدد من العوامل، تاريخياً، تضع عقبات في طريق الصندوق (الفقرة 87). وسوف يعمل نموذج التشغيل الجديد على مشاركة الصندوق باستمرار في الحوار السياساتي على المستوى القطري.

15 - ذكر عدد من التقارير السنوية السابقة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أن الاستدامة مجال مثير للقلق. ومع أن توكيد الصندوق لبناء المؤسسات الشعبية سيساعد على تحقيق الاستدامة في المدى البعيد، ينبغي له أن يعمل أكثر على تطوير آليات لضمان وجود شعور بالملكية المحلية أكثر فعالية. وسيتم تهذيب عمل الصندوق الجاري في وضع نظم وإجراءات في إطار نهج التنمية المدفوعة بالمجتمع المحلي لضمان كون الشعور بالملكية المحلية أكثر فعالية. وستُعتمد في المستقبل سياسة أكثر فعالية لمتابعة التمويل، مع إبقاء استدامة النتائج نصب الأعين. يضاف إلى ذلك أن مشروعات المستقبل ستعالج مسألة استراتيجية الخروج على نحو أكثر فعالية أثناء التصميم والتنفيذ.

16 - في موضوع التمايز بين الجنسين، أظهرت عمليات التقييم الذاتي صورة إجمالية مختلطة – على الرغم من أوجه نجاح ملحوظة حققتها بعض المشروعات. وينبغي استمرار الاهتمام بمشاركة المرأة في هيئات اتخاذ القرارات، وإن كانت قد شهدت تحسينات على مرِّ الأيام. وأظهر استعراض منتصف المدة لخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين شيئاً من التقدم وأوصى بزيادة الجهود. وتم تعيين تدابير متابعة وهذه سيتم تنفيذها.

17 - يدرك الصندوق أيضا أنه يواجه تحدياً في إدارة المعرفة والابتكار الذي يواجهه وسوف يستجيب استجابةً ملائمةً بوضع وتنفيذ استراتيجية لإدارة المعرفة في إطار خطة العمل. وفي إطار مبادرة تعميم الابتكار، يعمل الصندوق أيضاً على تعزيز نهج ابتكارية ويجري تجارب عليها. وتمَّ في إطار هذه المبادرة تمويل 10 مبادرات ابتكارية في عام 2005 وهي الآن قيد التنفيذ.

جيم- ردود الإدارة على الاستنتاجات والتوصيات الواردة في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005

18 - أحاطت إدارة الصندوق علماً باستنتاج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 أن أداء مشروعات الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل رديء نسبياً فيما يتعلق بأثرها على الفقر الريفي. وإذ تدرك إدارة الصندوق الصلة الوثيقة بين البيئة السياساتية والمؤسسية ونجاح المشروعات أو فشلها، تعتبر حجم العينة صغيراً جداً وأن نتائج عمليات التقييم الفردية مختلفة جداً إلى حدٍّ لا يمكِّن من اعتبار هذه النتيجة حاسمة. فهي لذلك تعتزم إجراء مزيد من التحليلات وتعيين أدوات أنسب لمعالجة مسألة الأثر على الفقر الريفي في البلدان المتوسطة الدخل.

19 - يتفق استنتاج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها فيما يتعلق بعدم وجود حضور ميداني وما نتج عن ذلك من ضعف في دعم التصميم والتنفيذ تماماً مع تقديرات إدارة الصندوق نفسها وردودها. فقد صُمِّمَ البرنامج التجريبي للإشراف المباشر والبرنامج التجريبي للحضور الميداني ويجري تنفيذهما الآن على هذه الخلفية. وعقب توصية التقييم تم تعديل اتفاقية إنشاء الصندوق وسياسة الإقراض ومعاييره لتوسيع مجال اختيار المؤسسات المتعاونة والسماح للصندوق أحياناً بالقيام بالإشراف المباشر. والصندوق ملتزم بتعيين وسائل فعالة الكلفة لتعزيز قدرته على الصعيد القطري والمشاركة البناءة في الحوار القطري وتعاون الجهات المانحة.

20 - إدارة الصندوق، كما جاء بوضوح في خطة العمل، ملتزمة بالعمل بصورة أكثر منهجية في شراكات وفي إطار العمليات الوطنية والدولية، وتعزيز الملكية المحلية لبرامج الصندوق. وفي ضوء ذلك، سيعمل نموذج التشغيل الجديد بصورة أكثر فعالية مع منظمات فقراء الريف والمزارعين والمجتمع المدني والشركاء الآخرين. وسيُضطلَع بهذا العمل المنهجي مع الشركاء في إطار أوسع للمواءمة والمشاركة الفعالة في استراتيجيات الحد من الفقر بقيادة قُطرية. والصندوق ملتزم أيضاً بوضع طرائق داخل القطر يمكن تصميمها على نحو يتفق مع متطلبات القطر المعني. ومن شأن هذا أن يمكِّن من اعتماد نهج منوَّع لتمكين الصندوق من الاستجابة استجابة استراتيجية لتلبية احتياجات البلدان فرادى، تمشياً مع توصية التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

21 - تدرك إدارة الصندوق أهمية إدارة المعرفة والابتكار في زيادة فعالية التنمية، ولذلك عُيِّنَ هذا المجال باعتباره واحداً من المجالات الرئيسية لخطة العمل. يضاف إلى ذلك أن المرحلة الرئيسية من مراحل أنشطة تعميم الابتكار بموجب مبادرة تعميم الابتكار، التي بدأت في فبراير/شباط 2005، ستستمر. وتشمل هذه الأنشطة إنشاء أدوات تمويل جديدة للمشروعات الابتكارية، وتدريباً للموظفين وبرامج لإطلاعهم على الميدان، وعقد حلقات دراسية. وبُذلت أيضاً جهود لتحسين أدوات الاتصال بشأن مجهود الابتكار. وسيعمل الصندوق أيضاً، بموجب خطة العمل، على تعزيز عمليات تحسين الجودة بتهذيب المعايير وتعزيز النظم لضمان الجودة عند الابتداء وأثناء التنفيذ. وسيُدخَل نظام لضمان الجودة على أساس الشراكة، مستفيداً من القدرة التقنية والموضوعية المعززة في داخل المنظمة وتعبئة المنظمات الخارجية.

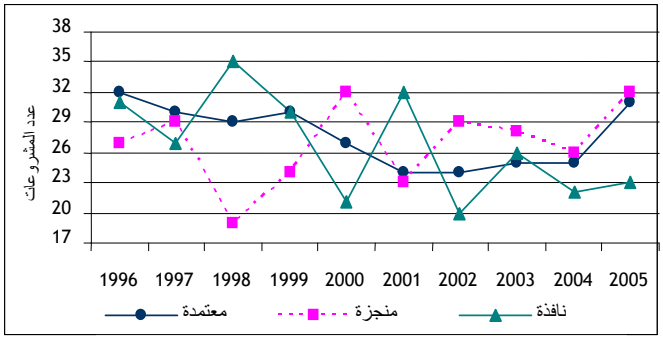
22 - تتفق إدارة الصندوق مع نتيجة التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها القائلة إن موظفي التشغيل مرهقون من حيث العدد والمهارات على السواء. ومما لا شك فيه أن برنامج التغيير المقترح سيضع ضغطاً إضافياً على قدرات الموظفين. لذلك كان إصلاح الموارد البشرية جزءاً أصيلاً من عملية التغيير في إطار خطة العمل. وسينطوي هذا على وضع إجراءات لتقييم الموظفين مبنية على النتائج، وتطوير قدرات الموظفين على نحو يتفق مع التوصيفات المتغيرة للكفاءات، ومراجعات عبء العمل والهيكل وإعادة مواءمتها، وتطوير المساءلة والأطر الحافزة والمبادئ التوجيهية للتقدم الوظيفي.

ثالثاً– مواصفات الحافظة وكفاءة العملية

ألف– حافظة الاستثمارات

23 – من منظور مالي شهد عام 2005 تحركاً هاماً (انظر الملحق الأول للاطلاع على مزيد من تفاصيل الحافظة). وقد اعتُمِدَ ما مجموعه 31 مشروعاً (الرسم البياني 1) منها 4 مشروعات جاءت استجابةً لآثار المد الزلزالي الذي أصاب آسيا. وبلغ مجموع تمويل الصندوق للمشروعات الـ 31 مبلغ 485 مليون دولار أمريكي – وهذا رقم قياسي. وشكل هذا انعكاسً لاتجاه الركود الذي كان يتم في أثنائه اعتماد 24 أو 25 مشروعاً في السنة على مدى السنوات الأربع الماضية. وبهذه المشروعات الأخيرة بلغ مجموع المشروعات التي أُقِرَّت في السنوات الخمس الماضية 129 مشروعاً، بتمويل مقداره نحو ملياري دولار أمريكي. وحتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2005 أن الصندوق قد وافق منذ إنشائه على 707 مشروعات في 115 بلداً وإقليماً غير مستقل [5]، ومجموع التمويل الذي ووفق عليه 9 مليارات دولار أمريكي.

الرسم البيانى رقم 1: المشروعات المعتمدة والنافذة والمنجزة (1996–2005)

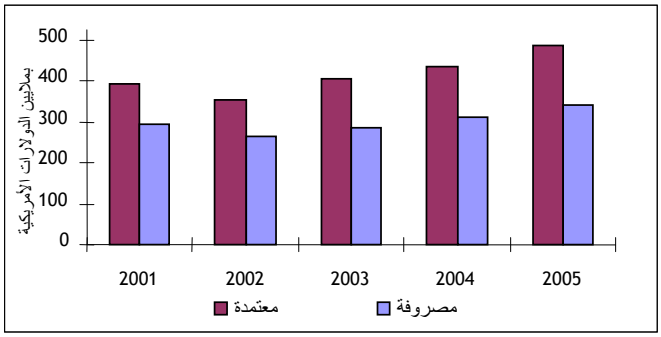


24 – حصل انخفاض في نسبة المشروعات المعتمدة للبلدان الإفريقية الواقعة جنوبي الصحراء الكبرى. غير أننا إذا نظرنا إليها منفصلة وجدنا أن عدد المشروعات التي اعتُمِدَت لإفريقيا الغربية والوسطى ارتفع ارتفاعاً كبيراً في عام 2005. واستمر الاتجاه العالمي الحديث نحو ارتفاع حصة القروض المعطاة بشروط تيسيريه للغاية خلال عام 2005.

25 – صرف الصندوق 343 مليون دولار أمريكي في عام 2005، أي بزيادة مقدارها 9% عما صرف في عام 2004، وهذا أيضاً رقم قياسي. وبلغ مجموع المبالغ التي صرفت في السنوات الخمس الماضية 1.5 مليار دولار أمريكي. وبلغت المصروفات بحقوق السحب الخاصة في عام 2005 رقما قياسياً جديداً مقداره 245 مليون وحدة حقوق سحب خاصة، أي بزيادة مقدارها 11% عما صرف في عام 2004. ومن الأموال التي صرفت في عام 2005، صرف مبلغ 148 مليون دولار أمريكي (41%) للبلدان الإفريقية الواقعة جنوبي الصحراء الكبرى، وذلك بزيادة طفيفة في القيمة عما صرف في عام 204. وتحسنت المصروفات في إقليم آسيا والمحيط الهادئ بأكثر من 28% عما صرف في عام 2004، وكان هذا أعلى مستوى بلغته في التاريخ.

[5] منها إقليم واحد غير مستقل.

الرسم البياني رقم 2: المبالغ المعتمدة والمصروفة (2001-2005)



26 - في نهاية عام 2005، بلغت نسبة المبالغ المصروفة من مجموع الأموال القابلة للصرف 15%، وذلك أعلى إلى حد ما من النسبة التي صرفت في عام 2004. وبلغت مصروفات القروض المعطاة بشروط تيسيريه للغاية 15% أيضاً من مجموع المبلغ القابل للصرف. ونتيجةً للارتفاع الحاد في عدد القروض المعتمدة، ارتفع عدد المشروعات التي تنتظر النفاذ من 40 إلى 48 مشروعاً. ووُقِّعَت اتفاقيات تمويل 24 مشروعاً من هذه المشروعات الـ 48. وفي حالة القروض التي أصبحت نافذة في عام 2005 كان التأخير بين الموافقة ونفاذ القرض أطول – بلغ 17 شهراً في المتوسط – أي أكثر من المتوسط التاريخي الطويل الأجل في فترة الخمس سنوات، البالغ 15.6 شهر[6].

27 - تم في عام 2005 تمديد تواريخ إنجاز المشروعات وإقفال القروض لـ 35 مشروعاً. ومددت تواريخ تسعة من هذه المشروعات بسبب سياسة إعادة تحديد فترات التنفيذ. وكانت هذه التمديدات ذات طبيعة فنية محضة، ولذلك لا تمثل عملاً من أعمال إدارة الحافظة في حد ذاته. وتم إنجاز 32 مشروعاً، وفي هذا أيضاً انعكاس للاتجاه الأخير، حيث أقفل نحو 28 مشروعاً فقط في السنة. غير أن عدد المرات التي حدث فيها تجاوز للمدة المحددة لإنجاز المشروع قد ازداد.

28 - وكان الأثر الصافي لزيادة أعداد المشروعات التي أنجزت والتي مُددت تواريخ إنجازها يكاد يكون محايداً – فقد بقي حجم الحافظة الراهن البالغ 232 مشروعاً دون تغيير. وازداد المبلغ المعتمد لتمويل هذه المشروعات إلى حد ما، وبلغ 3.6 مليار دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005. توجد هذه المشروعات الـ 232 في 88 بلداً، أي بمتوسط 2.6 مشروع لكل بلد. ويوجد في حدود هذا المتوسط تشتت كبير: فنحو 57% من البلدان لا يوجد فيها سوى مشروع واحد أو اثنين، بينما في نحو 26% من البلدان توجد أربعة مشروعات أو أكثر.

29 - ومن حيث الأنشطة، يظهر من تمويل الصندوق أن ثمة مستوى معقول من التفرُّق. فمن مبلغ الـ 5.4 مليار دولار أمريكي، الذي أقر منذ عام 1992، تمثل خدمات التمويل الريفي والائتمانات الريفية أكبر جزء (21%)، تليها إدارة المشروعات وتنسيقها (11%)، ونقل التكنولوجيا (8%)، وبناء القدرات المحلية (6%)، والبنية التحتية للري (6%)، والبنية التحتية الريفية (5%)، والتنمية المجتمعية (5%)، والطرق والممرات (3%). ولوحظ في الآونة الأخيرة

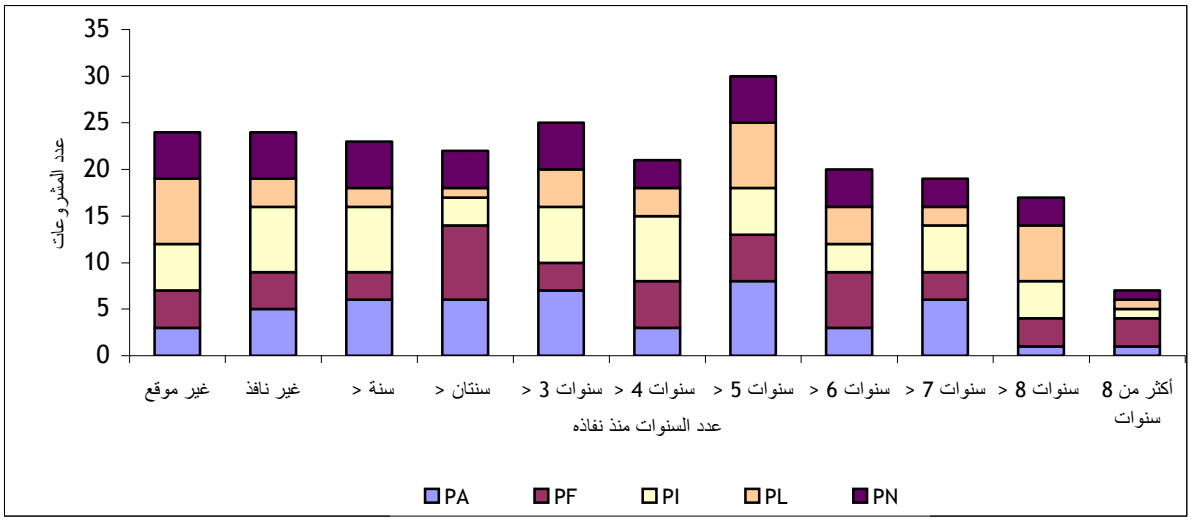
[6] تميل التأخيرات إلى أن تكون مرتبطة بعدد قليل من المشروعات، ولذلك ليس التأخير اتجاهاً عاماً. ومع ذلك يلزم اتخاذ إجراءات تصحيحية. بالإضافة إلى ذلك، كان يُعلن نفاذ المشروعات التي يمولها الصندوق وحده في فترة أقصر في المتوسط بثلاثة أشهر من فترة نفاذ المشروعات لتي يمولها شركاء خارجيون، مما يوحي بأن عوامل خارجة عن الصندوق ربما تكون قد سببت بعض التأخير.

تحوُّل تدريجي في المبلغ الموافق عليه نحو المشروعات التجارية الصغيرة، وإدارة الموارد وحمايتها، والصحة، والتدريب.[7]

30 - في نهاية عام 2005، كان من المشروعات المراد الإشراف عليها 12 مشروعاً (أو 7%)، تحت الإشراف المباشر للصندوق[8]، وكانت المشروعات الباقية، وعددها 171 مشروعاً، تحت إشراف مؤسسات متعاونة مختلفة. وكان لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات أكبر نصيب من هذه المشروعات، إذ بلغت حصته 125 مشروعاً (68% من المجموع). وجاء البنك الدولي في مرتبة ثانية بعيدة، إذ بلغت حصته 15 مشروعاً (8% من المشروعات). ومن بين المشروعات الباقية كان أكبر عدد تحت إشراف مؤسسة الأنديز للتنمية، ومصرف التنمية لغرب إفريقيا، بواقع 10 مشروعات للأولى و8 مشروعات للثانية. وازداد الاعتماد على مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات في عام 2005 بنحو 7 في المائة.

31 - من المقرر إنجاز 39 مشروعاً في عام 2006 و28 مشروعاً في عام 2007، وبذلك يتوقع أن يقفل نحو ثلث مشروعات الحافظة الجارية خلال السنتين القادمتين، مما يعني إمكانية تجديد شباب الحافظة في السنوات القادمة (الرسم البياني رقم 3). ومن المؤكد أن هذا سيتيح فرصة لإدراج الدروس المستفادة في التصاميم الجديدة، لكنه سيتطلب أيضاً تخصيص مزيد من الموارد للتنفيذ، لأن المشروعات الأصغر سناً تحتاج إلى مزيد من الدعم للتنفيذ.

الرسم البياني 3: عمر الحافظة بحسب الإقليم



PA : أفريقيا الأولى؛ PF: أفريقيا الثانية؛ PI: آسيا والمحيط الهادي؛ PL: أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ PN: الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

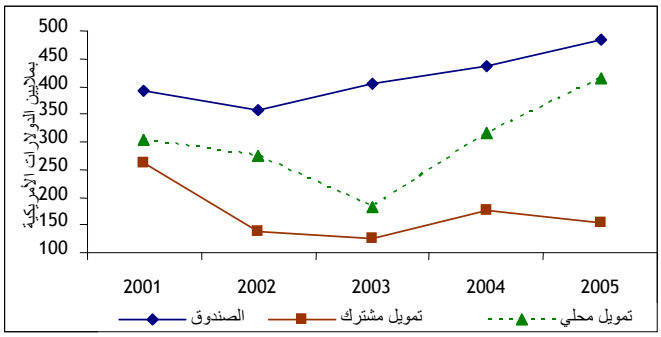
[7] ما زالت ثمة تقلبات واسعة في مختلف الأنشطة تميز عمليات الموافقة السنوية، ومن ثم لا يمكن تحديد الاتجاه إلا على مدى فترة زمنية أطول تتراوح بين 3 و4 سنوات في المتوسط.

[8] لا تشمل الأرقام المشروع الممول بمنحة في قطاع غزة والضفة الغربية، الذي يديره الصندوق إدارة مباشرة.

32 - في عام 2005 انخفض مقدار مبالغ القروض الملغاة انخفاضاً طفيفاً من 41 مليون وحدة من وحدات حقوق السحب الخاصة في عام 2004 إلى 40 مليون وحدة حقوق سحب خاصة في عام 2005. ويلغى الآن مبلغ أقل من المبالغ الأساسية للقروض وقت إغلاق القرض، مما أدى إلى الإفراج عن موارد في وقت أبكر. وهذا مجال ظهرت فيه تحسينات كبيرة ويجب المحافظة على هذا الزخم.

33 - عبأ الصندوق تمويلاً مشتركاً بمقدار 569 مليون دولار أمريكي في عام 2005 – مما يعني اجتذاب 2.20 دولار أمريكي مقابل كل دولار يلتزم بتقديمه الصندوق. (الرســـــم البياني رقم 4). ومن المبلغ الذي ووفق عليه للتمويل في عام 2005، تمت تعبئة أكثر من 415 مليون دولار أمريكي بواسطة شركاء محليين. وأدت الزيادة الكبيرة في التمويل المشترك المحلي إلى تمكين الصندوق من الانتعاش من اتجاه التمويل المشترك إلى الانخفاض. فمنذ عام 2003، ازداد التمويل من موارد محلية زيادة كبيرة. وشكلت مساهمات مؤسسات التمويل المحلية أكبر حصة من التمويل في عام 2005. ويشير التنوع المتزايد للشركاء المحليين في التمويل إلى اتساع متزايد في مجموعة أصحاب المصالح المحليين.

الرسم البياني رقم 4: اتجاهات التمويل (2001-2005)



34 - مع التمويل الإضافي في عام 2005، بلغ مجموع الموارد التي عبأها الصندوق نحو 25 مليار دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، يشكل تمويل الصندوق 9.0 مليارات دولار أمريكي، أو نحو 36% من مجموع الموارد التي تمت تعبئتها. وهذا يوحي بعامل اجتذاب تمويل في الأجل الطويل مقداره 2.75. وهذا يؤكد لا مجرد أهمية برنامج المساعدة المقدمة من الصندوق، وإنما أهمية الشراكات أيضاً في مواجهة التحدي المتمثل في تخفيف وطأة الفقر الريفي.

35 - كان متوسط أحجام القروض التي أقرها الصندوق في عام 2005 يساوي 15.4 مليون دولار أمريكي، أي بانخفاض 11% عما كان عليه المجموع في عام 2004. ومتوسط أحجام قروض الصندوق اقل كثيراً من متوسط أحجام قروض المؤسسات المالية الدولية الأخرى.[9] ونظراً إلى أن معظم التكاليف المرتبطة بتصميم المشروعات وتنفيذها تميل إلى أن تكون ثابتة، يشير انخفاض متوسط أحجام القروض إلى ارتفاع التكاليف الإدارية بالنسبة إلى كل دولار أمريكي يقرضه الصندوق. وإذا استمر هذا الاتجاه فإن قلة الوفورات المرتبطة بكبر الحجم التي شوهدت في عام 2005 ستؤدي إلى زيادة سريعة نسبياً في عدد مشروعات الحافظة.

[9] كان متوسط أحجام قروض مصرف التنمية للبلدان الأمريكية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2003، مثلاً، 70 مليون دولار أمريكي.

باء- حافظة المنح

36 - أُقر في عام 2005 مبلغ مجموعه 36.6 مليون دولار أمريكي لـــ 66 منحة. وهذا يمثل زيادة في القيمة بنسبة 10%، لكنه يمثل انخفاضاً في عدد المنح بنسبة 25%، مما يشير إلى زيادة في متوسط أحجام المنح – وهذا يمثل اتجاهاً مخالفاً لاتجاه حافظة القروض.

37 - استمرت شراكة الصندوق القوية مع مؤسسات الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية في عام 2005، حيث أقرت سبع منح لخمس من مؤسسات الجماعة الاستشارية في إطار نافذة المنح العالمية /الإقليمية، يصل مجموعها إلى 5.1 مليون دولار أمريكي. وفي إطار النافذة نفسها أُقر مبلغ إضافي مقداره 19.1 مليون دولار أمريكي لدعم 14 مؤسسة أخرى، من بينها خمس منظمات غير حكومية أو خيرية وخمس منظمات بحوث وتدريب. وأُقر نحو 20 منحة صغيرة في إطار نافذة المنح العالمية/الإقليمية، يبلغ مجموعها نحو 2.8 مليون دولار أمريكي. وكذلك أقر المجلس التنفيذي منح تمويل قُطرية يبلغ مجموعها 7.2 مليون دولار أمريكي بالاقتران مع قروض وافق عليها المجلس لـــ 12 مشروعاً إنمائياً (6.2 مليون دولار أمريكي)، ومنحتين أخريين يبلغ مجموعهما 000 985 دولار أمريكي. وعلى غرار ذلك، أُقرت 13 منحة قُطرية صغيرة يبلغ مجموعها 1.8 مليون دولار أمريكي في مجالات مثل الرصد والتقييم، وبناء القدرات، والحوار السياساتي، وَوُجِّهَ بعضُها إلى قطاعات محددة كالزراعة أو الخدمات المالية الريفية.

38 - كما لوحظ في تقرير أداء الحافظة في العام الماضي، كان مستوى التمويل المشترك في منح الصندوق مرتفعاً. وحافظ برنامج المنح على هذه الخاصية المميزة في عام 2005. بالإضافة إلى ذلك، عاد حجم المصروفات في إطار برنامج المنح إلى الارتفاع، بعد انخفاض كبير في السنتين السابقتين، فوصل في عام 2005 إلى 22.6 مليون دولار أمريكي. غير أن الفرق بين الحافظة الجارية والحافظة النافذة يوحي بوجود تأخيرات كبيرة في إنفاذ المنح. وهذا مجال يحتاج إلى انتباه في عام 2006.

39 - يعطي الجدول التالي موجزاً للمنح التي أُقرت قبل سريان مفعول سياسة المنح الجديدة وبعد سريان مفعولها.

الجدول 1: حافظة المنح الجارية في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005

	الحافظة الجارية/أ		الحافظة النافذة			
					المصروفات التراكمية	
	العدد	المبلغ بآلاف الدولارات الأمريكية	العدد	المبلغ المعتمد بآلاف الدولارات الأمريكية	المبلغ بآلاف الدولارات الأمريكية	النسبة المئوية
بموجب سياسة المنح السابقة						
الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية	23	20 095	23	20 095	7 976	40
بحوث غير تابعة للجماعة الاستشارية	62	34 143	58	30 238	17 755	59
عنصر برنامج/مشروع	3	1 610	3	1 610	610	38
منظمة غير حكومية	40	3 062	33	2 528	1 904	75
اعتماد العمليات الخاصة	9	655	9	655	471	72
المجموع الفرعي	**137**	**59 564**	**126**	**55 126**	**28 714**	**52**
بموجب سياسة المنح الجديدة						
النافذة العالمية /الإقليمية	61	15 530	16	4 156	872	21
النافذة القطرية	76	44 020	36	22 093	4 035	18
المجموع الفرعي	**137**	**59 549**	**52**	**26 249**	**4 907**	**19**
المجموع	**274**	**119 114**	**178**	**81 375**	**33 621**	**41**

/أ تشمل الحافظة الجارية المنح التي ووفق عليها لكنها لم تقفل.

جيم- أداء التنفيذ بوجه عام

40 - يعمل تقرير وضع المشروع بمثابة أداة رصد داخلية لقياس المعلومات النوعية والظرفية المتعلقة بأداء المشروع. فهو يؤلف بنود الأداء ويقيِّمه بالقياس إلى مجموعة مؤشرات، مثل تقدُّم التنفيذ والأثر وتمكين المرأة. وقد ازدادت مجموعة المؤشرات على مرِّ الزمن كما طرأ مزيد من التحسُّن على توصيفات درجات التقييم. وحُسِب مجموع درجات التقييم في تقرير وضع المشروع للفترة 2002 حتى 2005 وقُدِّمَ في الملحق الثاني. ومن الجدير بالملاحظة لدى تفسير درجات التقييم هذه أن عملية التقييم أصبحت أشد صرامة على مر الأيام. لذلك كانت درجات التقييم في عام 2005 أكثر انتقاداً ذاتياً.

41 - بوجه العموم، تُبين تقديرات التقييم الواردة في تقرير وضع المشروع في عام 2005 أداءً أفضل من حيث التقيُّد بإجراءات التوريد، وتوفُّر الأموال، والتقيد باتفاقيات القروض، وتقديم التقارير في وقتها. غير أن توفر الأموال النظيرة أصبح مثار قلق، كما يتبين من التدهور المستمر في درجات التقييم على مدى أربع سنوات. وقد تراوحت درجات تقييم تقرير وضع المشروع، الذي أُجرِيَ لتنفيذ المشروع 'بوجه عام'، حول الدرجة 2 طيلة الفترة التي هي قيد الاستعراض.[10] ومن بين المؤشرات التي يتكون منها التقييم كان أداء الرصد والتقييم منخفضاً بشكل ملحوظ. ومن بين المؤشرات الأخرى التي تحتاج إلى تحسينٍ الأهدافُ الماديةُ ومعدلاتُ الصرف.

رابعاً- أداء المشروع وتحديد أهدافه

42 - من بين المشروعات التسعة والعشرين التي أجري تقييمها بين عامي 2002 و2004 بموجب التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، وُجد أن 87% ذات أهمية بالغة أو كبيرة. لذلك يمكن اعتبار أهمية المشروعات التي يساعدها الصندوق مرضية جداً. كذلك أظهر ثلثا المشروعات فعالية كبيرة، وهذا مستوى إنجاز يُعتبر مرضياً لمشروعات التنمية الريفية، مع أنه يترك مجالاً للتحسين. أما الكفاءة، من جهة أخرى، فجاء تقييمها عالياً أو كبيراً في أكثر من نصف المشروعات بقليل، مما يوحي بأن ثمة حاجة إلى الانتباه.

43 - أما عدم كفاية تحديد الأهداف الذي يتصف غالباً بعدم دقة المعايير والآليات اللازمة للوصول إلى الجماعات الفقيرة، أو عدم وجودها فقد عرَّفه التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 بأنه مجالٌ مثير للقلق. وكان الصندوق تاريخياً يعتمد بالدرجة الأولى على وضع أهداف جغرافية أو أهداف بحسب المنطقة، فيختار في الغالب خدمة المجتمعات التي تقطن مناطق بعلية، أو المراعي، أو المناطق الجبلية، أو المناطق النائية، أو المحرومة. وفي داخل المناطق المستهدفة ركز تحديد الأهداف الاجتماعية والاقتصادية على المزارعين الذين لا يملكون أرضاً أو أصحاب المزارع الصغيرة، والنساء، والسكان الأصليين. ومكَّن هذا النهجُ الصندوقَ من إيجاد توازن بين الفعالية في الوصول إلى الفئات الأشد فقراً من الناس والتكلفة والجهود المرتبطة بإدارة الاستهداف الاجتماعي والاقتصادي.

[10] درجة التقييم 1 تعني تجاوز الهدف أو بلوغه، والدرجة 2 تعني حقق معظم الهدف، والدرجة 3 أقل من الهدف بكثير، والدرجة 4 تقدُّم قليل أو لم يحدث تقدم.

44 - تحرك الصندوق على مرِّ الأيام في اتجاه يبعد عن نهج الاستهداف بالاستبعاد لعدد من الأسباب. السبب الأول هو أن قطاعاً كبيراً من سكان الريف ضعيف حتى وإن كان الدخل في سنة معينة يضع الأسرة فوق خط مستوى الفقر. والثاني هو أن من الضروري، لخدمة الفقراء، أن يساعد الذين هم أحسن حالاً بقليل من حيث تقديم الخدمات، وهذا أيضاً يسمح بإيجاد صلات أفضل مع الأسواق تفيد الفقراء. وقد واجه تحديد الأهداف 'أخطاءً متروكةً' نتيجة لمحدودية الأدوات التي تستخدم.[11] وغالباً ما تقصِّر التدخلات المقدمة على الأرض، كالري في المناطق الشحيحة الأراضي، عن الوصول إلى أفقر قطاعات السكان. وتنطبق القيود نفسها على الخدمات المالية الريفية إلى حد ما.

45 - كذلك لا يوجد نهجٌ معياري لتصنيف المجموعات السكانية إلى قطاعات محددة. وإن طبيعة الفقر المتعددة الأبعاد تحول دون تصنيف الفقراء بناءً على بُعدٍ واحدٍ فقط، كالدخل مثلاً، لذلك من شأن القياس المجمَّع أو المتعدد المعايير أن يسفر عن تحديد الأهداف بصورة أدقَّ. يضاف إلى ذلك أنه نظراً إلى تزايد أهمية البرامج القطاعية أو دون القطاعية، في حافظة إفريقيا الشرقية والجنوبية، مثلاً، ربما يكون تحديد الأهداف جغرافياً أقل أهمية. ويتطلب هذا من الصندوق أن يطبق تحديد الأهداف على أساس اجتماعي واقتصادي بالدرجة الأولى.

46 - يدرك الصندوق أن تحديده للأهداف يكون أحياناً أعرض من اللازم، ولذلك اتُّخذت إجراءات مضادة. واعتمد الصندوق نهجاً لتحديد الأهداف أكثر تشاركية مكنته أيضاً من الاستجابة لظروف محلية وعوامل ثقافية محددة. وتوجد كذلك أمثلة، كما في الهند مثلاً، لاستخدام "تدقيق حسابات الفقر" لاستخدام أسعار فائدة تفاضلية بحسب نوع المستفيدين. وكان تطبيق وضع خرائط للفقر الريفي بوجهٍ عامٍّ في ازدياد، مع وضع التبايُن الأصيل في فقراء الريف دائماً نصب العين. وحيثما أدرك الصندوق أنه يمكنه تحديد أهدافه بوجه أفضل بتحويل عملياته من موقع إلى آخر، نقَّح استراتيجيته القطرية، كما حدث في مصر، مثلاً، حيث ستركز عملياته في المستقبل على جنوب صعيد مصر.

47 - في بوروندي، تناول الصندوق في تحديد أهدافه، أثناء فترة الخروج من صراع مدني، مجموعتين منفصلتين من المستفيدين لكنهما متصلتان بعضهما ببعض، وهما: الضعفاء والفقراء، وصمم لكل واحدة منهما مجموعة مستقلة من التدابير. فالتدابير الموجهة إلى فئة الضعفاء تركز على احتياجاتهم القصيرة الأجل، كإعادة دمج السكان في الأنشطة الإنتاجية والوضع الاجتماعي المتصل بها. أما التدابير الموجهة إلى مساعدة الفقراء فتعالج بطريقة تقليدية المشاكل الإنمائية المتصلة بهم في الأجل المتوسط أو الطويل. واختار الصندوق في بوروندي ورواندا كلتيهما ألا يفرض تدابير تحديد أهداف مقررة سلفاً، وإنما اعتمد على طلب ما يراه الناس أنفسهم مناسباً.

48 - بالإضافة إلى ذلك، ما زال البحث مستمراً عن أدوات ملائمة تكون إما موجهة ذاتياً إلى القطاعات الأشد فقراً أو ذات صلة بفقراء الريف وتساعدهم مساعدة مباشرة. ففي بلدان مثل الهند والصين، تعاون الصندوق مع برنامج الأغذية العالمي في استخدام الغذاء أداةً للتدخل، لأنه يميل إلى استهداف الفقراء استهدافاً ذاتياً واستُخدم الاستهداف الذاتي بنجاح أيضاً في عدة مشروعات للصندوق في منطقة الأنديز من أمريكا اللاتينية. فإعطاء الفقراء إمكانيات الوصول إلى الأرض مجالٌ نجح فيه الصندوق على الرغم من التحديات. ومن بين هذه التدخلات، ساهم تسجيل ملكية الأراضي وترسيم حدود أراضي الأجداد في الحد من الفقر وفي تمكين فقراء الريف في بوليفيا والبرازيل وبنما. وبُذلت جهود

[11] يفترض كثير من الوثائق وجود قدرات معينة لدى الفقراء – مثل الكفاءة أو القدرة الإنتاجية.

لإدخال قضايا أمن الأراضي في مشروعات في مدغشقر وأوغندا. وكان في السنغال، كما تبيَّن من التقييم الأولي، أثر كبير على الوصول إلى الأراضي وملكيتها بإنصاف.

49 - مع أن تحديد الأهداف مسألة هامة، لا ينبغي أن ينسى المرء أن الصرامة في استهداف الفقراء يمكن ان تعود أحياناً بنتائج عكسية. فكما لوحظ في تقييم البرنامج القطري للسنغال، أدى اختيار المجتمعات لمحلية والقرى بناء على مستويات فقرها إلى تشتُّت أنشطة المشروع جغرافياً، مما جعل من الصعب معالجة المشاكل التي تتطلب جهداً على صعيد المجتمع المحلي. وكذلك في بنن، حذر تقييم البرنامج القطري من مغبة تطبيق معايير استهداف بصرامة بالغة إلى حد أن المستفيدين الذين تمكنوا من تحسين دخلهم وأصولهم حُرموا من دعم المتابعة اللازم لتحقيق أثر مستدام.

50 - باختصار، تميل نهج الاستهداف التي اعتمدها الصندوق إلى أن تكون ظرفية إلى حد كبير وأن يكون تقريرها بناءً على عدد من العوامل. ونتيجةً لذلك، تم تقييم 30% من المشروعات بأنها حققت الهدف أو تجاوزته من حيث التركيز على الفقر أثناء التنفيذ، وذكر أن 66% من المشروعات قد حققت معظم الهدف بناءً على نظام التقييم الذاتي (الملحق الثاني). غير أن هذا لا يعني القول إن نهج الصندوق في تحديد الأهداف وتنفيذ المشروعات لا يحتاج إلى تحسين. فإعطاء درجة التقييم 2 لثلثي المشروعات، في تقارير أوضاع المشروعات يدل على وجود إمكانية للتحسين. وستضم سياسة واستراتيجيات تحديد الأهداف دروساً مستفادة وستقترح آليات فعالة الكلفة وسهلة الإدارة. علاوةً على ذلك، ستقدَّم خدمات استشارية تقنية بشأن منهجية للقيام بتقييم نوعية الفقر أثناء التصميم والتنفيذ.

51 - نظراً إلى أن جزءاً كبيراً من الحافظة الموجودة يمثل برامج قديمة نسبياً لم يتم فيها دائماً تعيين ترتيب الأهداف والمخرجات والأنشطة بدقة، يصبح من الصعب تقييم **فعالية** هذه المشروعات. وقد اتُّخذ عدد من التدابير لإصلاح هذا الوضع. أولاً، أُعِدَّ مبدأٌ توجيهي لجدول الإطار المنطقي وعُمِّمَ على الجميع. ثانياً، بدأ تدريب الموظفين على جدول الإطار المنطقي. ثالثاً، يجري الآن مواءمة منهجية التقييم الذاتي مواءمة وثيقة مع منهجية مكتب التقييم في تقييم المشروعات.

52 - كما جاء في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، كان تقييم **الكفاءة** باستخدام معدل العائد الداخلي الاقتصادي مبنياً على عيِّنة صغيرة. يضاف إلى ذلك أنه نظراً إلى طبيعة المشروعات التي يمولها الصندوق، يميل الأثر الاجتماعي، الذي يصعب قياسه ولذلك يستبعد من معدل العائد الداخلي الاقتصادي، إلى أن يكون أعلى نسبياً من الأثر الاقتصادي. علاوةً على ذلك، تحدث الآثار الاجتماعية في إطار زمني أطول، ولذلك يُستَقَلُّ تقديرها عند إقفال المشروع. نظراً إلى أن هذه العوامل تميل إلى استقلال تقدير كفاءة المشروعات يلزم الحذر في تفسير النتائج التي يُحصَلُ عليها من عملية التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

خامساً- الأثر على الحافظة: التحديات والرد

ألف- الأصول المادية والمالية

53 - استثمر الصندوق، تاريخياً، نسبة كبيرة جداً من موارده في زيادة الأصول المادية والمالية للفقراء. لذلك أصبحت المنجزات الكافية في هذا المجال ضرورية جداً لتحقيق مستوىً مرضٍ من الأثر الإجمالي. وقد سجلت التقارير

السنوية الثلاثة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أبرز الآثار التي تركتها في هذا المجال، بخاصةٍ الأثر على الأصول المادية، كالأراضي المروية، والأصول الأسرية، وتدابير حفظ التربة والثروة الحيوانية. وكما جاء في تقرير تقييم البرنامج القطري لمصر عملت استثمارات الصندوق في استصلاح الأراضي الجديدة فرقاً كبيراً في نوعية الحياة في المجتمعات المحلية التي استهدفها الصندوق.

54 - تم تعيين المسائل المتعلقة بالتوزيع المنصف لفوائد المشروع أثناء عملية التقييم، لاسيما في بعض برامج الري والائتمان. غير أن البرنامج الأخير يحتاج إلى توضيح فعمليات التمويل الصغير القائمة على الجماعة، على مستوى القاعدة الشعبية – كجماعات العون الذاتي في الهند، وجمعيات الخدمات المالية في بنن، وشبكة جمعيات الائتمان الصغيرة و***الصندوق*** في الشرق الأدنى – التي عمل فيها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، نجحت في الوصول إلى أشد قطاعات السكان فقراً وفي تقديم مساهمة كبيرة في التمكين الاقتصادي والاجتماعي لهؤلاء الناس. وبوجه العموم، أصبحت منهجية الصندوق للتدخل في التمويل الصغير أكثر كلية وشمولية. ففي إفريقيا الشرقية والجنوبية، مثلاً، توجد الآن أربعة برامج قطرية جارية دعماً للخدمات المالية الريفية. وكذلك في أمريكا اللاتينية والكاريبي، نجح الصندوق في دعمه لمبادرة منتدى للتمويل الريفي الصغير في أمريكا اللاتينية، وهو عبارة عن شبكة تضم الشبكات العاملة في تسعة بلدان في المنطقة.

الإطار 1: نحو مؤسسات التمويل الصغير والريفي المستدامة في إثيوبيا

يتم تناول استدامة عمليات التمويل الصغير والمصارف المجتمعية من قبل برنامج الوساطة المالية الريفية في إثيوبيا. ويسعى البرنامج، من خلال توكيده للاستدامة المالية والتشغيلية، المدعومة بتحسين قدرة البنك المركزي على تنظيم هذه المؤسسات والإشراف عليها، إلى بناء شبكة خدمات مالية ريفية مستدامة. ويعمل البرنامج أيضاً على إقامة صلات بين الشبكة المالية الريفية والنظام المصرفي الرسمي في إثيوبيا.

يشارك في أنشطة البرنامج حالياً نحو 17 مؤسسة تمويل صغير، وقد حققت بالفعل نتائج رائعة، من بينها:

- مساعدة نحو 1.4 مليون زبون بوجه العموم (ثلثهم من النساء)؛
- يبلغ متوسط حجم القرض نحو 140 دولاراً أمريكياً؛
- لا تقل نسب السداد السنوية عن 95%؛
- تعبئة مدخرات يقرب مجموعها من 55 مليون دولار أمريكي؛
- بلغ حجم حافظة القروض القائمة ما يقرب من 150 مليون دولار أمريكي؛
- أقرض نحو 35 مليون دولار أمريكي لمؤسسات تمويل صغير بواسطة بنوك تجارية؛
- أنشئ ما يقرب من 540 جمعية ادخار وائتمان وسبعة اتحادات، يبلغ عدد أعضائها نحو 000 33 عضو (36% منهم نساء)؛
- تقيدت مؤسسات التمويل الصغير المشاركة باستمرار بنسب السيولة النقدية وكفاية رأس المال التي حددها البنك المركزي؛
- تمت تلبية جميع متطلبات مراجعة الحسابات والائتمان.

قُدِّمَ تدريب لموظفي البنك المركزي في مجال الإشراف على منظمات التمويل الصغير. ويقدم أيضاً دعم لتعزيز رابطة مؤسسات التمويل الصغير الإثيوبية بواسطة التدريب على الإدارة الاستراتيجية، والإدارة العامة، وتدبُّر المخاطر وتقييم الآثار.

55 - في سياق تقييم الأداء مقارنةً بأهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق، وجد التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 أن نحو 70% من المشروعات حققت تقييماً بدرجة أثر عالٍ أو كبير مقابل الهدف الاستراتيجي البالغ 3 (زيادة إمكانيات الوصول إلى الخدمات المالية والأسواق). غير أن التقرير يعتبر تقديم الخدمات المالية لفقراء الريف تحدِّياً مستمراً. وجدير بالملاحظة أن معظم المشروعات التي تم تقييمها في عام 2004 كانت قد صُممت قبل اعتماد الصندوق لسياسة التمويل الريفي في عام 2000. وسار الصندوق إلى الأمام منذ ذلك التاريخ، ودعمت مشروعات التمويل الريفي الحديثة عدداً منوعاً من مؤسسات التمويل الريفي المكرسة لمساعدة فقراء الريف على أساس مستدام. ولا تفرض هذه المؤسسات أيضاً متطلبات كفالة من النوع الذي يستبعد أشد أعضاء الجماعة فقراً. علاوة على ذلك، تُرجمت وثيقة سياسة التمويل الريفي إلى مجموعة من التوصيات التقنية (أدوات الصندوق لاتخاذ قرارات التمويل الريفي)، استُخدمت بصورة منهجية لتحسين تصميم المشروعات ورصدها.

56 - انخفضت مشاركة الصندوق بوجه العموم في البرامج الائتمانية التقليدية من أكثر من 23% من مجموع القروض التي أُقرت في الفترة 1992–1996 إلى أقل من 11% أثناء الفترة 2002–2005. وفي المقابل، ارتفعت حصته في الخدمات المالية الريفية من 2% إلى أكثر من 6% في نفس الفترة. ومع أن من الواضح أن ثمة حاجة إلى التعجيل بالانتقال فإن الاتجاه مشجع جداً.

57 - بالإضافة إلى المساعدة على توسيع خدمات التمويل الصغير وإعادة توجيه برامج الائتمان التقليدي، يعمل الصندوق على وضع أدوات تمويل جديدة وابتكارية، كالحوالات المالية. فبعد نجاح مشروع شاركت في تمويله بموارد حوالات مالية جمعياتٌ سلفادورية في الولايات المتحدة الأمريكية، فكر الصندوق في مبادرات جديدة مع جمعيات مهاجرين، ومنظمات غير حكومية، وممثلي حكومات ومنظمات دولية. وفي عام 2004 بدأ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بالاشتراك مع صندوق الاستثمارات المتعددة الأطراف التابع لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية برنامجاً لتشجيع المدخرات والاستثمارات الريفية القائمة على حوالات مالية في أمريكا اللاتينية والكاريبي. ويركز هذا الإجراء على تمكين الجماعات المقيمة خارج أوطانها في الولايات المتحدة والجماعات التي منشأها في أمريكا اللاتينية والكاريبي، لاسيما الجمهورية الدومينيكية والسلفادور والمكسيك. وفي ديسمبر/كانون الأول 2005 حصل الصندوق على منحة بمبلغ أربعة ملايين يورو من الاتحاد الأوروبي لتوسيع مبادرة الحوالات هذه ومدِّها إلى خارج إقليم أمريكا اللاتينية.

الإطار 2: نحو خدمات التمويل الريفي التي تركِّز على الفقر في إقليمين اثنين

عملت شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا بصورة رئيسية مع المصارف الزراعية التي تملكها الدولة. غير أن هذه المصارف لم تنجح في مساعدة الجماعات الريفية الأشد فقراً. وفي عام 2005 بدأت الشعبة في التعاون مع المنظمات الدولية الرئيسية لمساعدتها على إيصال الخدمات المالية الريفية إلى فقراء الريف مباشرة. ونتيجة لذلك، ستقوم منظمة أكسيون الدولية بتقييم فوائد ربحية بعض المصارف التجارية لتعديل أدواتها المالية بغية مساعدة فقراء الريف. وستقوم الجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً بمساعدة الشُّعبة على وضع استراتيجية لتعزيز القطاع المالي الريفي.

توجد مناطق تحقق فيها نجاح بالفعل. ففي الجمهورية العربية الجمهورية العربية السورية أدى الحوار السياساتي بين الصندوق والحكومة إلى جعل البنك الزراعي التعاوني يفتح الطريق أمام قروض بلا كفالة.

وفي السودان، قدم فريق عمل مشترك مؤلف من وزارة المالية والبنك الزراعي ووحدة التنسيق المركزية لبرامج الصندوق ذات التمويل المشترك توصيةً بإنشاء ومأسسة نافذة تمويل صغير في البنك الزراعي للسودان. ومن شأن هذا أن يبني قدرة مجتمعية على إدارة برامج التمويل الصغير ومأسسة منظمات الادخار والائتمان.
وكذلك في جورجيا، الحوارُ مستمرٌّ لإعادة توجيه حركة الاتحادات الائتمانية نحو مزيد من الاستدامة بواسطة دعم النظام الإقليمي وتوسيع قاعدة العضوية.
وفي البوسنة والهرسك دعم الصندوق الحكومة في إعداد مشروع قانون بشأن جمعيات الادخار والائتمان يتوقع اعتماده في عام 2006.

58 - على مدى السنتين الماضيتين شجع الصندوق المؤسسات المالية الريفية التي يدعمها على تقديم تقارير أداء منهجية، بواسطة قاعدة بيانات عالمية مدعومة بشبكة الإنترنت تسمى مؤسسة تبادل المعلومات بين المؤسسات المالية الصغيرة. وأصبح الصندوق أيضاً واحداً من أكثر الجهات المانحة نشاطاً في تعزيز رصد الأداء الاجتماعي وتقدير آثاره. والاستدامةُ ركنٌ من أركان سياسة الصندوق للتمويل الريفي، ويسلِّط عليها الأضواء بالأدوات التي يستخدمها لاتخاذ قرارات التمويل الريفي. وإدراكاً من الصندوق لكون سد الفجوة القائمة بين وثائقه القانونية ومنحه الابتكارية من جهة، وحقيقة عملياته في الميدان من جهة أخرى، صمَّمَ خطة عمله للتمويل الريفي. وأصبحت الاستدامة واحداً من الأهداف الأساسية التي تشتمل عليها كل برامج التمويل الريفي الجديدة، ويهدف كثير من الأنشطة التي أبرزت في خطة عمل الصندوق للتمويل الريفي إلى تعزيز قابلية عمليات الصندوق للتمويل الريفي للبقاء واستدامتها.

59 - سيتم تحقيق تحسينات في مجالي التمويل الريفي والأسواق بواسطة ما يلي:

(i) مواصلة دعم مجموعة منوعة من المؤسسات والنماذج المالية الريفية التي يمكنها الوصول إلى فقراء الريف على أساس مستدام، بما في ذلك المصارف التجارية عند الإمكان (مثال ذلك في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا)؛

(ii) مواصلة العمل على وضع جدول أعمال ابتكاري فعال بواسطة منح في المجالات الحساسة من التمويل الريفي (مثال ذلك الحوالات المالية ومؤسسات التأمين الصغيرة) وزيادة الصلات بين منح الصندوق وبرامج القروض وأثرها على هذه البرامج إلى الحد الأقصى؛

(iii) إقامة عدد من الشراكات الاستراتيجية المختارة مع مراكز التمويل الريفي الممتازة دعماً لتدخلات الصندوق في الميدان وعلى صعيد السياسات العامة.

باء- الأصول البشرية

60 - التمويل المباشر من الصندوق، بوجه العموم، لتنمية الأصول البشرية محدود. لكنه مول أنشطة من قبيل محو الأمية والتعليم الأولي وخدمات الصحة الأساسية وتمديدات مياه الشرب عندما اعتُبرت هذه الأنشطةُ أساسيةً. وكان لهذا التمويل بوجه العموم نتائج مرضية ونال أحياناً تغطية واسعة، كما حدث في برنامج دعم تنمية المقاطعات في أوغندا، الذي وفر مياه الشرب إلى 000 200 نسمة من سكان الريف. وكذلك، قام كثير من مشروعات الصندوق، التي تعزز المؤسسات الشعبية غير الرسمية ومؤسسات التمويل الصغير، بفتح صفوف لمكافحة الأمية وتشجيع الأعضاء، لاسيما النساء، على المشاركة. وتساعد الصفوف الأعضاء أيضاً على زيادة الوعي بالصحة والنظافة والتغذية وتنظيم الأسرة

وتحسين الممارسات الزراعية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الصفوف المشاركين على زيادة ثقتهم وقدرتهم على الكلام أمام الناس، وبذلك تعطي صوتاً لمن لا صوت لهم.

61 - كما لوحظ أثناء التقييم الأولي لمشروع التمويل الريفي ومبادرات المجتمعات المحلية في غامبيا، كان لحدائق الخضار والمدخرات القروية وجمعيات الادخار والائتمان أثر كبير على التعليم والخدمات الصحية بصورة مباشرة بواسطة تحسين التغذية، وبصورة غير مباشرة بواسطة زيادة الدخل، التي مكنت الأسر من إرسال أولادها إلى المدرسة. وأنشأت بعض جمعيات الادخار والائتمان وحدات عناية صحية في القرى. وتدل التجربة أيضاً على أن المناطق المتأثرة تميل إلى مساعدة بعضها بعضاً. ففي بنغلاديش، مثلاً، أفاد مشروع تنمية الزراعة المائية بحدوث تحسينات في الخدمات الصحية والتعليمية نتيجةً لتحسين الطرق ووسائط النقل، وأشار تقييم البرنامج القطري بشأن مشروع تنويع وتكثيف الزراعة إلى أن 40% من المستفيدين زادوا إمكانيات وصولهم إلى ماء الشرب بواسطة زيادة دخلهم، التي مكنتهم من حفر آبار خاصة بهم.

62 - إن استثمارات الصندوق في بناء الأصول البشرية آخذة في الارتفاع بوجه عام. غير أن هذه الاستثمارات تحتاج إلى أن تكون انتقائية وذات قيمة استراتيجية، نظراً إلى لزوم ربط الاستثمارات بصورة مباشرة بالدخل والأمن الغذائي للأسرة. وبالإضافة إلى إجراء هذه الاستثمارات المباشرة المنتقاة والاستراتيجية، سيواصل الصندوق تركيزه على تمكين الناس وإعطائهم صوتاً، بواسطة أمور منها بناء المؤسسات الشعبية، بقصد بناء هياكل طلب يمكنها التفاوض بشأن توفير الخدمات الأساسية للمناطق الريفية وفقراء الريف.

جيم- رأس المال الاجتماعي والتمكين

63 - يعاني فقراء الريف من الحرمان المادي. ويعانون أيضاً من انعدام القوة، وقلة حرية الاختيار والعمل. وتميل هذه العوامل إلى تعزيز بعضها بعضاً ومضاعفة الآثار. ينبع فقدان القوة من التفاوت في علاقات القوى، وخير وسيلة لمعالجة هذه المسألة هي بناء مؤسسات لدى فقراء الريف. لذلك يعطي الصندوق أولوية عالية جداً لبناء رأس المال الاجتماعي وللمنظمات الاجتماعية لدى فقراء الريف. ويعتمد أيضاً على مشاركة المستفيدين حيث يكون أداؤها مرضياً إلى حدٍّ عالٍ، كما يبين نظام التقييم الذاتي.

64 - أدت المتطلبات المتنوعة التي تطلبها المشروعات من الصندوق إلى إقامة مؤسسات شعبية لا تقل عن ذلك تنوُّعاً. فقد أخذت هذه المؤسسات، مثلاً، شكل جمعيات المراعي في المغرب والسودان والجمهورية العربية السورية. وتبيَّنَ من دراسة بحثية أن فقراء الريف الذين هم أعضاء في جمعيات المراعي في إطار مشروعَيْ التنمية في كردفان أنهم أكثر استقلالاً وأكثر قدرة على إدارة المراعي ممن ليسوا أعضاء في مثل هذه الجمعيات. وكذلك قام مشروع خصخصة المزارع في أذربيجان بدور رائد في تنظيم إدارة الري التشاركية، بإنشاء ست جمعيات للمنتفعين بالمياه تغطي منطقة مساحتها 116 17 هكتاراً. ونظراً إلى أن هذه الجمعيات أثبتت أنها قادرة على البقاء مالياً، اعتُمِدَ نموذج الإدارة التشاركية للري في كل أنحاء البلد، وأصبحت الجمعيات تدير الآن نحو نصف الأراضي المروية البالغة مساحتها 1.4 مليون هكتار.

65 - نظراً إلى صعوبة تحديد زيادات رأس المال الاجتماعي تحديداً كمِّـياً، يمكن استخدام بناء المؤسسات الشعبية والمبادرات الناتجة عنها كمؤشرات غير مباشرة. وتكشف الاستعراضات الداخلية القائمة على هذا المنظور عن أداء جارٍ قوي، بينما تعيِّنُ تحدِّياتٍ جديدة.

الإطار 3: رأس المال الاجتماعي والتمكين في إفريقيا الغربية والوسطى

ثمة قوة منظِّمة هامة وراء كل مؤسسة محلية، وهي الألفة الأساسية بين أعضائها. ففي مناطق الأراضي الجافة من إفريقيا الغربية والوسطى تستطيع جمعيات المنتفعين بالمياه أن تعتمد على الاهتمام القوي المشترك بالوصول إلى الماء بصورة منتظمة وموثوقة. وأصبحت الجمعيات، من خلال تدخُّلَين اثنين في شمال غانا، أدوات هامة لتعزيز رأس المال الاجتماعي أفقياً وعمودياً:

- بين المجتمعات المحلية المختلفة التي تشترك في مرافق الري وتعالج المنازعات حول استخدام الموارد؛
- بين مُلاّك الأراضي والمستأجرين؛
- بين المجتمعات المحلية ووحدات الحكم المحلي.

وتقوم جمعيات المنتفعين بالمياه أيضاً بوظيفةِ دعوةٍ هامة في اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد من قبل القطاع العام.

بالإضافة على ذلك، استُخدِمَت جماعات مكافحة الأمية الوظيفية وسيلةً لتعليم القراءة والكتابة والحساب للكبار، مع أن هذا لم يكن مخططاً في مرحلة تصميم المشروع. واليوم لا يبدو فقط أن الجمعيات مستقرة بل آخذة في التوسع، وإنما انتقلت من مكافحة الأمية إلى تطوير مشروعات جماعية أخرى كالأنشطة المدرَّة للدخل القائمة على أساس الجماعة. ومن شأن التماسك الداخلي لهذه الجمعيات أن يساعد في العادة على ضمان القروض الصغيرة المعقودة بالتكافل والتضامن، ومعالجة مشاكل الأسر الفردية بالتكافل والتضامن أيضاً، وتصبح أكثر مشاركة وأعلى صوتاً في قضايا الإدارة داخل المجتمع المحلي وخارجه.

66 - شجع الصندوق أيضاً على نشر استخدام المنهجيات التشاركية، بينما يبقي نصب عينيه طابع التمكين الذي تتميز به هذه المنهجيات. ففي أمريكا اللاتينية والكاريبي، مثلاً، استُخدِمَت النهج التشاركية منذ عام 1995 للتشخيص المجتمعي وتصميم المشروعات وتخصيص الأموال من الميزانية. وهذا بدوره مكَّنَ من زيادة تطبيق الديمقراطية في تصميم المشروعات، وإيجاد شعور أقوى لدى المنتفعين المشاركين بملكيتهم للمشروع. وفي بوليفيا تقوم جماعات المنتجين، في إطار مشروع توفير خدمات المساعدة التقنية لصغار المزارعين، بتحديد طلباتهم من المساعدة التقنية، واختيار واستئجار فنيين خاصّين وتولّي المراقبة والمسؤولية عن استخدام الأموال اللازمة لإبرام العقود. وفي البرازيل، يجري الآن، في إطار مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة في الإقليم الشمالي الشرقي، تكرارُ نهجٍ تشاركيٍّ لتحقيق التنمية المستدامة في سياق مستوطنات الإصلاح الزراعي، على مستوى مؤسسي أوسع نطاقاً.

67 - في معظم الحالات تستدعي المبادرات التي تؤثر في حياة السكان الأصليين تقديم مدخلات مبكرة ومستمرة من هؤلاء الناس لضمان استجابة المقترحات لأولوياتهم وكونها منسجمة مع ثقافتهم ومعتقداتهم. وتساعد مشاركتهم على تحقيق التنمية المستدامة، والأثر المرغوب على موارد رزقهم وحفظ البيئة. ومن الواضح أن عوائد عمليات التشارك تميل إلى أن تكون أضعافاً مضاعفة في هذه الأوضاع.

68 - اعتمد الصندوق منذ إنشائه اعتماداً كبيراً على زيادة رأس المال الاجتماعي واستخدامه على أتمِّ وجه لتمكين فقراء الريف والتأثير في أحكام تعامل فقراء الريف مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، بما في ذلك الأسواق. واكتسب الصندوق خبرة قيِّمة في استخدام رأس المال الاجتماعي لتمكين فقراء الريف، لاسيما إنشاء وتعزيز منظماتهم، وتعزيز دور المجتمعات المحلية في عمليات اتخاذ القرارات. وهذا يشكِّل الاستراتيجية الرئيسية التي ينتهجها الصندوق في بناء الملكية المحلية؛ ويحتاج استنتاج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها إلى مزيد من التحليل.

69 - سيواصل الصندوق العمل في مجال رأس المال الاجتماعي على عدة مستويات. فسيتم، مثلاً، تكثيف عمل شعبة إفريقيا الغربية والوسطى في التنمية المدفوعة بالمجتمعات المحلية، أولاً بتهذيب أدوات اتخاذ القرارات ثم وضعها في صيغتها النهائية أثناء عام 2006، بتقديمها إلى حلقة عمل إقليمية تجمع وكالات التنمية في البلدان الناطقة بالإنجليزية والناطقة بالفرنسية معاً. وستضع شعبة إفريقيا الغربية والوسطى أيضاً مسودة ورقة سوف تبرز تفسير الصندوق للتنمية المدفوعة بالمجتمع المحلي؛ وهذا نهج موجه بقوة نحو العمليات ويركز على تعزيز تنمية المنظمات المجتمعية.

دال- الأمن الغذائي للأسر

70 - يشكل ضمان الأمن الغذائي المهمة الأساسية للصندوق. ومن ثم يستثمر المنظمة ربع موارده لتحقيق هذا الهدف. وهذا أيضاً هو المجال الذي كان الأثر الإجمالي فيه أعلى منه في أي مجال آخر. وبضمان الأمن الغذائي على مستوى الأسرة، يستخدم الصندوق تدابير مباشرة وغير مباشرة. وحيث إن الكثيرين من فقراء الريف يعتمدون بصورة مباشرة على الزراعة لكسب موارد رزقهم، يركز الصندوق على زيادة إنتاجية الزراعة والأنشطة المتصلة بها بوسائل منها، على سبيل المثال، تطوير التكنولوجيا. وفي هذا المجال، تتلقى المشروعات الموجودة في الحافظة دعماً من عدد من برامج البحوث التطبيقية الممولة بمنح. ومن أمثلة هذه المشروعات في إفريقيا الغربية والوسطى ما يلي:

(i) بحوث المواءمة التشاركية ونشر تكنولوجيات الأرز (المركز الإفريقي للأرز)؛

(ii) تخفيف حدة الفقر وزيادة توافر الغذاء في أفريقيا الغربية بواسطة تحسين تكنولوجيات اليام (المركز الدولي للزراعة الاستوائية)؛

(iii) برنامج الإنتاج المستدام للخضروات وتسويقها في أفريقيا الغربية (الشبكة-الإفريقية تطوير محاصيل البستنة).

71 - تؤدي أموال المنح أيضاً دوراً حاسماً في إقليم آسيا والمحيط الهادئ، حيث تعمل الشعبة مع مركز الحراج الزراعية العالمي، والمركز الدولي للتنمية المتكاملة للجبال، والمركز الدولي للزراعة الاستوائية، والمركز الدولي للبطاطا، والمعهد الدولي لبحوث الأرز. وفي إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، يقوم الصندوق، بالتعاون مع المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة، وبرنامج زيادة الأمن الغذائي في إقليم وادي النيل والبحر والأحمر، بتجربة عدد من الأنواع وتقنيات الفلاحة التي تنتج غلالاً أكثر، وتقاوم قلة الماء، وتبدي كفاءة عالية في استخدام الماء. وتبين الدراسات الاقتصادية-الاجتماعية التي تجرى سنوياً أن نسب قبول التكنولوجيات التي تؤثر في المحاصيل الغذائية الرئيسية تتراوح من 60% إلى 90 في المائة.

72 - سجلت مسودة تقييم البرنامج القطري لمشروع تنويع وتكثيف الزراعة الممول بالقروض في بنغلاديش زيادة في عدد المرات التي تستهلك فيها الأغذية البروتينية تتراوح بين 30% و40 في المائة. وبالإضافة إلى ذلك، أفاد 80% من المستفيدين أنه طرأ تحسُّن على نوعية الغذاء المستهلك. وكذلك يجري الآن تحقيق أثر كبير على الإنتاج الزراعي والأمن الغذائي لبرامج تنمية المحاصيل الجذرية والدرنية في بنن، والكاميرون، وغانا، ونيجيريا بواسطة تطوير التقاوى المحسَّنة وتكثيرها ونشرها، وتطوير ممارسات إدارة الآفات المحسنة ونشرها. ففي غانا، مثلاً، يقدر التقييم المؤقت لبرنامج تحسين المحاصيل الجذرية والدرنية زيادات في الغلة بنسبة 30%، ونتيجةً لذلك حقق نحو 000 80 نسمة – أي نحو 80% من الـ 000 100 نسمة الذين وصل إليهم البرنامج بصورة فعالة – تحسُّناً كبيراً في الأمن الغذائي. وقدر التقييم أيضاً أن من المرجح كثيراً أن يكون هذا الأثر مستداماً.

73 - وأفادت التقارير بأن نتائج مشابهة قد تحققت في أماكن أخرى. ففي ليسوتو، أصبحت الحدائق المجتمعية، بموجب برنامج التنمية الزراعية المستدامة في المرتفعات، مصادر موثوقاً بها للأغذية الجيدة التغذية والتي يسهل الحصول عليها. وفي جمهورية تنزانيا المتحدة، بلغ متوسط غلة الأرز، في إطار برنامج تنمية الري القائم على المشاركة، 4 أطنان لكل هكتار، وهذا يساوي ضعف المتوسط المحلي. ومع اقتران هذه الزيادة بالطرق التي شُقَّت بموجب البرنامج، انخفضت الفترة التي يحدث فيها ضغط على الغذاء من خمسة أشهر إلى شهرين اثنين.

74 - ومن بين التدابير غير المباشرة، أدى الوصول إلى الخدمات المالية دوراً كبيراً في تحسين الأمن الغذائي. ففي منطقة شمال كردفان، في السودان مثلاً، حينما وقع جفاف في عام 2004 استلفت المجتمعات المحلية أموالاً لشراء أغذية إما من *الصندوق*، أو من الصناديق الائتمانية القروية، أو من المصارف. بالإضافة إلى ذلك، اشترت معظم لجان التنمية القروية الحبوب وخزنتها لضمان تيسير توافرها.

75 - زيادة الدخل باستخدام المشروعات الصغيرة طريقة هامة أخرى يتم بها تحسين الأمن الغذائي للأسر. وهنا تستخدم موارد المنح أيضاً لدعم تطوير إنتاج المشروعات الصغيرة وتسويقه، كما حصل، مثلاً، بواسطة البرنامج الإقليمي لدعم المشروعات الريفية الصغيرة في أمريكا اللاتينية والكاريبي، التي تساعد أصحاب الأعمال التجارية الريفية الصغيرة على تعلُّم كيف يستخدمون المعلومات الجديدة وتكنولوجيات الاتصال، وتطوير مهاراتهم الإدارية وقدراتهم التجارية وتحسين قدرتهم على المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، أدت مساعدة الصندوق على زيادة توافر الماء الصالح للشرب إلى المساعدة على تحسين حالة التغذية، كما ورد في تقرير مشروع النهوض بالمجتمعات المحلية في إقليم ريو غافياو في البرازيل.

76 - تركت الأولوية العالية التي أعطاها الصندوق لتحسين الأمن الغذائي للأسر الريفية الفقيرة أثراً كبيراً على حياة هذه الأسر. غير أنه ما زالت هناك مسائل معلقة. أولاً، أن تطبيقات التكنولوجيا ذات الغلة العالية محدودة جداً وكذلك أثرها في المناطق الفقيرة محدود. ثانياً، يعتمد فقراء الريف اعتماداً كبيراً على موارد الأملاك المشاع، ولم تبذل الحافظة الجارية جهداً كافياً لمعالجة هذه المسألة. ثالثاً، ما زال الدور الحاسم الذي تقوم به النساء في ضمان الأمن الغذائي والتغذوي للأسرة لم يُدخَل بعدُ بصورة تامة في عمليات تصميم المشروعات. رابعاً، ما زالت حقيقة أن الائتمان الصغير يمكن أن يساهم في ضمان الأمن الغذائي للأسر في الفترات العجاف لم تؤخذ بعدُ في الحسبان بصورة تامة.

77 - نظراً إلى ما تقدم، سيقوم الصندوق بما يلي:

(i) تكثيف البحث عن الزراعة المستدامة أو المتجددة في المناطق التي تحتاج – لقلة مواردها – إلى هذه التكنولوجيا؛

(ii) السعي إلى تعميم التمايز بين الجنسين بعزيمة متجددة؛

(iii) الاستمرار في المساعدة على الانتقال إلى نظم التمويل الصغير الكاملة الخدمة.

إضافةً إلى ذلك، سيسعى الصندوق إلى تطبيق قائمة بنود الأمن الغذائي للأسر تطبيقاً موحداً ومتسقاً، وكذلك تطبيق الدروس التي تعلمها الصندوق من حيث الأمن الغذائي والتغذوي.

هاء- البيئة وقاعدة الموارد المشتركة

78 - يعترف الصندوق بأن استراتيجيات موارد الرزق والأمن الغذائي لفقراء لريف غالباً ما تتوقف بصورة مباشرة على قدرات النظم الإيكولوجية وعلى تنوُّع السلع والخدمات الإيكولوجية التي توفرها. ونظراً إلى أن جميع الأغذية تأتي في النهاية من النظام الإيكولوجي، تُعتبر الإدارة المستدامة للنظم الإيكولوجية البرية والبحرية شرطاً مسبقاً لتحقُّق الأمن الغذائي العالمي. ويعتمد فقراء العالم، اعتماداً غير متناسب، على خدمات النظم الإيكولوجية لتوفير ما يلزم لنظمهم الزراعية والرعوية وصيد البر والبحر على نطاق صغير. وبسبب هذا الإدراك تخضع كل مشروعات الصندوق لعملية استعراض بيئي، يتم خلالها تحديد المسائل البيئية المحتملة ويوصى بالتدابير اللازمة لتخفيف وطأتها. وإن نتائج الاستعراض البيئي وملاحظات تحديد المدى، وورقات العمل ذات الصلة تتناول الديناميات بين الفقر وتدهور البيئة.

79 - في الإطار الراهن لتخصيص الموارد يوضع توكيد كبير على حفظ التربة والمياه. وكان النجاح في هذا المجال كبيراً، ومع ذلك ما زالت ثمة حاجة إلى التحسين. ففي الجمهورية العربية الجمهورية العربية السورية، مثلاً، قدم مشروع التنمية الريفية في إدلب بصورة فعالة منهجية خطط المزرعة الكاملة لضمان شمول أنشطة استصلاح الأراضي ونزع الحجارة منها تدابير مُخَفِّفَة لمكافحة التدهور البيئي المحتمل في المزرعة، وكذلك الضرر المحتمل لحاقه بالمواقع الأثرية. وكذلك في إفريقيا الشرقية والجنوبية، أولى عدد من المشروعات الجديدة انتباهاً صريحاً للإدارة استدامةً لقاعدة الموارد الطبيعية. وما مشروع شرق جبل كينيا لإدارة الموارد الطبيعية إلا مثال يتم فيه تناول حفظ النظم الإيكولوجية والتنوع الإيكولوجي حفظاً فعّالاً في نفس الوقت الذي تتم فيه زيادة دخل الأسرة.

80 - وعلى غرار ذلك، يستمر الاستثمار في حفظ التربة والمياه في شمال بوركينا فاسو بواسطة برنامج التنمية الريفية المستدامة الذي أُقِرَّ مؤخراً، الذي يستفيد من الدروس المستقاة حتى الآن ويشتمل أيضاً على توكيد جديد على أمن حيازة الأراضي الريفية. يضاف إلى ذلك أن برنامج الشراكة القطرية بشأن الإدارة المستدامة للأراضي (المرحلة الأولى) في بوركينا فاسو بدأ عمله. وهذه مبادرة تجريبية من المرفق العالمي للبيئة تهدف إلى مساعدة البلدان المؤهلة على معالجة مسائل تدهور الأراضي على أساس أولويات حددتها برامج العمل القطرية المتعلقة بالتصحر وغيرها من الأطر المنشأة داخل الأقطار. برنامج الشراكة القطرية مبادرة أصحاب المصالح فيها متعددون، وهي تتألف من مجموعة تدخلات لمعالجة تدهور الأراضي، بما في ذلك الإصلاحات السياساتية والتنظيمية والمؤسسية، وبناء القدرات، والاستثمارات بواسطة إطلاق منهاج عمل وحيد على الصعيد القطري لإدارة الأراضي إدارة مستدامة ومنصفة.

81 - تُبنى تدخلات الصندوق التي تساهم في الإدارة المستدامة للموارد البيئية على فرضية أن حقوق فقراء الريف في الموارد البيئية حقوق غير مضمونة لأن باب الوصول إلى هذه الموارد مفتوح بطبيعته للجميع. وتشكل ممارسات إدارة الموارد ذات الملكية المشاع إدارة مستدامة جزءاً هاماً من الحل. ففي إفريقيا الشرقية والجنوبية تجري الآن معالجة مشكلة مصائد الأسماك بواسطة مشروعين اثنين، هما: مشروع مصائد الأسماك الحرفية في ضفة سوفالا في موزامبيق وبرنامج النهوض بمجتمعات الصيد المحلية في المناطق الشمالية في أنغولا. وهذان المشروعان كلاهما يدعمان مشروع إدارة مشتركة يشرك المنظمات المجتمعية والحكومة في الإدارة المستدامة للموارد البحرية في منطقة الصيد الحرفية الخالصة. وهذا يعني في أغلب الأحيان زيادة قدرة المنظمات المستفيدة على إدارة الموارد إدارة رشيدة وبطريقة مستدامة، كما كان الحال في إطار مشروع إدارة الموارد الطبيعية في منطقتي تشاكو والوادي العالى في بوليفيا. وفي إقليم آسيا والمحيط الهادئ يدعم الصندوق مركز الزراعة الحرجية العالمي بمنحة تهدف إلى تجربة الآليات المؤسسية لمكافأة المجموعات التي يستهدفها الصندوق على الخدمات البيئية التي تقدمها. والقصد من وراء المنحة هو زيادة حوافز المجتمعات الريفية لحملها على مواصلة اعتماد ممارسات إنتاجٍ ونظمٍ لإدارة الأرض مستدامةٍ بيئياً.

82 - تعلَّم الصندوق أيضاً أن إعادة الأراضي إلى أصحابها الأصليين يحد من سلب الموارد الطبيعية على أيدي مستوطنين آخرين. وكان أثر مشروع التنمية المستدامة للسكان الأصليين في مجتمعات بني الأصلي المحلية في بوليفيا، الذي سار على هذا النهج في بوليفيا، أثراً إيجابياً جداً. واشتمل النهج أيضاً على إعطاء الأراضي العمومية إلى الأسر الفقيرة على أساس الإيجار. هذا هو ما حصل في نيبال، حيث كان الصندوق قد اكتسب خبرةً غنية أثناء مرحلة سابقة فانتقل الآن إلى مرحلة ثانية. وفي الآونة الأخيرة كانت مشروعات الصندوق تلقي نظرة على الزراعة العضوية، التي تشتمل على تطبيق أساليب هندسية زراعية وبيولوجية وميكانيكية بدلاً من المدخلات التركيبية الكيماوية، كوسيلة لتحقيق الزراعة المستدامة. واستُخدِمَت موارد المنح، حيثما كانت أساسية، لتشجيع برنامج زراعة النباتات الطبية في جنوب آسيا، مثلاً. فهذا يشدد على زراعة النباتات الطبية زراعة عضوية على نطاق صغير وكذلك إقامة صلات مع أسواق متخصصة في العالم المتقدم النمو.

83 - باختصار، لا توحي الأدلة المتوفرة بأن العائد الإجمالي للاستثمارات في إدارة الموارد الطبيعية أقل بكثير منه في قطاعات أخرى. ولذلك، فإن درجات التقييم المنخفضة نسبياً، التي أعطاها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها للأداء في هذا المجال، ربما تتصل بإطار لتخصيص الموارد التي تمول مشروعات ليس لها هدف بيئي ولا فيها عنصر بيئي محدد. وجدير بالملاحظة أيضاً أنه يُضمن دائماً وجودُ نهجٍ "خالٍ من الضرر". وفي بعض الحالات يعكس الأداء المنخفض عدم وجود نهج تنفيذ يركز على إيجاد وعي لدى موظفي المشروع والمجتمعات المحلية بأهمية التدابير البيئية السليمة لضمان تحسين موارد الرزق.

84 - سيقوم الصندوق في المستقبل القريب بما يلي:

(i) تحديث تقديراته البيئية الاستراتيجية، بالتعاون مع الوكالة الكندية للتنمية الدولية؛

(ii) المشاركة في دراسة تعاونية مع جهات مانحة متعددة لإدارة المياه والدعوة إلى زيادة أهمية هذه الأنشطة لفقراء الريف.

85 - بالإضافة إلى ذلك، تجري الآن استعراضات تتعلق بما يلي:

(i) تعميم إضافي لأهداف اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في حافظة الصندوق؛

(ii) خبرة الصندوق الميدانية فيما يتعلق بالتمايز بين الجنسين والتصحر؛

(iii) عملية المراجعة والاستعراض الداخليان فيما يتعلق بالتقديرات البيئية للمشروعات التي تتناول تقديم الخدمات المالية والمشروعات التجارية الصغيرة والدقيقة.

86 - سيواصل الصندوق العمل في تعاون وثيق مع الآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر ويستخدم وحدته للمرفق العالمي للبيئة بشأن مسائل كإدارة الأراضي إدارة متكاملة مستدامة وتحسين أداء النظام الإيكولوجي. وسوف يعزز جهوده الرامية إلى دعم اتفاقية مكافحة التصحر وربط برنامج عمليات المرفق العالمي للبيئة المعني بالإدارة المستدامة للأراضي بمشروعاته باستخدام دوره باعتباره الوكالة المنفذة للمرفق العالمي للبيئة.

واو- المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية

87 - من الأمور الحاسمة التأثير في السياسات لوضع قوانين للعبة تعمل لصالح الفقراء أو على الأقل لا تعمل ضدهم. غير أن الصندوق قد عانى بعض القيود في هذا المجال. أولاً، من الناحية التاريخية اعتمد الصندوق في عملياته اعتماداً رئيسياً على طريقة المشروع. لذلك كانت قدرته في مجال السياسات أقل تطوراً نسبياً، لاسيما إن كانت بيئة السياسات في بلد معين معقدة. يضاف إلى ذلك أن التأثير في السياسات يستدعي موارد مالية، وكذلك موارد معرفية، وهذه لا تكون أحياناً في متناول يد الصندوق.

88 - قام الصندوق بابتكار أدوات المنح لكي تدعم عملية التأثير في السياسات بفعالية أكثر. وبينما يمكن أن توفر المشروعات منبراً للمناقشات على صعيد السياسات القطاعية، غالباً ما يكون استخدام أدوات غير إقراضية، لاسيما العمل التحليلي في بلدٍ بعينه، وبناء القدرات ذات الصلة، هو العامل الحاسم في تطوير حوار سياساتي فعال.

89 - مع أن الصندوق حقق منجزات ملحوظة في الحوار السياساتي، فمن الضروري تحسين الممارسة. وقد أخذت برامج الصندوق للمساعدة في كثير من البلدان تتحرك تدريجياً نحو تقديم خدمات أكثرَ قدرةً على المنافسة، وبعيداً عن تخصيص الموارد لمختلف المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية وكأن ذلك حق لهذه المؤسسات. ففي كمبوديا، مثلاً، يساعد الصندوق الحكومة على تطوير ووضع سياسات وتشريعات لخصخصة الخدمات البيطرية. وقد عادت جهوده بأرباح كبيرة في بناء مؤسسات على مستوى القاعدة الشعبية، كما يتبين من نجاح خدمات التمويل الصغير، كمجموعات العون الذاتي في الهند. وتطبيقُ اللامركزية مجالٌ آخر أعطاه الصندوق أولويةً عالية، لاسيما في زيادة قدرة السلطات المحلية والمجتمعات على تخطيط وتنفيذ برامجها الإنمائية. ونجحت مشروعات الصندوق في فييت نام في تحويل سلسلة من وظائف الإدارة إلى السلطات اللامركزية على مستوى المقاطعة، التي ترتكز على هياكل حكومة المقاطعة.

الإطار 4: عمل الفَرق: منحة المساعدة التقنية للسوق المشتركة للمخروط الجنوبي

منحة المساعدة التقنية التي يدعمها الصندوق لبرنامج دعم المؤسسات والسياسات للحد من الفقر الريفي في منطقة السوق المشتركة للمخروط الجنوبي مثال رائد وتعليمي للدور الجديد الذي يسعى الصندوق إلى القيام به من حيث الحوار السياساتي والتغيير المؤسسي.

عقب التوصية التي قدمتها حلقة العمل التي نظمها الصندوق في مونتفيديو في عام 1997 لضمان دمج بُعد الفقر الريفي في عملية اتخاذ القرارات التجارية والاقتصادية، أُقرّت بعثة مساعدة تقنية لدعم الهيئة التنفيذية للسوق المشتركة للمخروط الجنوبي (ميركوسور). وكانت هذه الخطوة بمثابة شق طريق جديد من ناحيتين: الأولى هي أن الوحدة ساعدت على وضع التنمية الريفية في مكان مرتفع على جداول أعمال الوزارات، والثانية أنها قدمت دعماً للبرامج التي يموِّلُها الصندوق في الإقليم، وكذلك لبرامج الحكومات الأعضاء في السوق المشتركة.

وفي باراغواي، مثلاً، ساعدت الوحدة على إقامة شراكات وعلاقات وقنوات اتصال بين الأفراد البارزين والوكالات الحكومية ذات الصلة. وبذلك أصبحت منتدىً رسمياً في السوق المشتركة للمخروط الجنوبي للحوار السياساتي بين منظمات فقراء الريف، والأسر الزراعية، وممثلي الحكومة. وأعطت الفقراء أداةً ليعلنوا بها عن دواعي قلقهم ودمجهم في عملية رسم السياسات وعملية اتخاذ القرارات في السوق المشتركة للمخروط الجنوبي.

90 - في السودان أسفر عمل الصندوق عن سن تشريع يعمل لصالح المنظمات المجتمعية. ويعطي هذا التشريع للمنظمات مهمةً واسعة وسلسلة واسعة من الأنشطة الممكنة، وإمكانية الوصول إلى مختلف مصادر التمويل؛ وفي الوقت نفسه يضمن تمثيل مختلف المجموعات الاقتصادية–الاجتماعية من بين الجهات المعنية واللجان التنفيذية للمنظمات المجتمعية. وكذلك وجد تقييم البرنامج القطري لبنن أن الخبرة المكتسبة من المشروع الذي يساعده الصندوق ساعدت بالمعلومات عمل اللجنة الوطنية المكلفة برسم السياسات الجديدة والإطار التنظيمي الجديد لقطاع التمويل الصغير.

91 - أيد الصندوق في الآونة الأخيرة هياكل تساعد البلدان الواقعة في أقاليمه على تبادل الخبرات والتعلُّم بعضها من بعض. ولتحقيق هذه الغاية توجد الآن في إقليم إفريقيا الغربية والوسطى هيئة مهنية تقدم مشورة سياساتية وتهيئ منتدىً دائماً لتبادل المعلومات والخبرات بصورة منتظمة. وتوفر أيضاً مكاناً للمناقشات بغية المواءمة بين النهج القطرية ونهج الجهات المانحة، وتعزز الشراكات الاستراتيجية في مجالات التنمية الاستراتيجية على الصعيدين القُطري والإقليمي.

92 - يبيِّن مثال فييت نام، الذي أشير إليه في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، إلى جانب الأمثلة المذكورة أعلاه أن الصندوق ***يستطيع*** أن يؤثر في فلسفات التنمية ومبادئها ومفاهيمها، وكذلك في الجهات المانحة الأخرى والحكومات، لكي يتم اعتماد سياسات ووثائق مناصرة للفقراء. وكان من شأن عدم وجود أهداف سياساتية في معظم مشروعات الصندوق، وتوكيد المشروعات القائمة بحد ذاتها، أن أعاق تأثير الصندوق الواسع في السياسات في الماضي. ولما عرف الصندوق نقاط الضعف هذه، ألزم نفسه باعتماد نهج البرنامج القطري الذي من شأنه أن يعزز الحوار القطري، لاسيما على الصعيد القطاعي.

93 - بالإضافة إلى ذلك، أدرك الصندوق الحاجة إلى بناء منظمات فوقية كبيرة بغية التأثير في السياسات الوطنية. وهو لذلك يؤكد الآن تأكيداً زائداً على بناء اتحادات للمنظمات الشعبية على المستويين الثاني والثالث، وتشجيع التحالفات بين الفقراء. وتُبذل الآن جهود مماثلة بإشراك منظمات المزارعين في تحقيق السياسات الوطنية والدولية.

الإطار 5: تمكين فقراء الريف: التجربة الآسيوية

ركزت مشروعات الصندوق في آسيا والمحيط الهادئ على بناء منظمات لدى فقراء الريف، وغالباً ما حقق في ذلك نجاحاً ملحوظاً. مثال ذلك:

- ساهمت مشروعات الصندوق في التحويل التدريجي لحياة الريف من حيث رؤية المرأة لذاتها وعلاقتها بالآخرين والاعتراف الذي أعطاها إياه المجتمع بوجه عام باعتبارها جهة فاعلة اقتصادياً.
- في مشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة من الهند، تحوّل نحو 65% من تمويل المشروع مباشرة إلى الأسر المشاركة في تنفيذ أنشطة المشروع بناءً على برامج عمل وميزانيات سنوية أعدتها الأسر نفسها.
- إن مشروع التنمية الريفية في ها تينه، في فييت نام، بإدخال التقييم الريفي التشاركي، والمشاركة المجتمعية وإنشاء آليات على مستوى الكميونة والقرية لإعطاء الناس حق الاقتراع وتمكينهم، ساهم المشروع مساهمة ملموسة في إدخال وتعميم مجموعة من الأدوات والنهج والآليات في النظام الإقليمي الداخلي.

غير أن استعراضات خبرات المشروعات تبيِّنُ أيضاً أنه بدون صلات فعالة على مستويات أعلى، كالحكومة، مثلاً، أو مجموعات أخرى من المجتمع المدني، فإن إمكانيات وصول المنظمات المجتمعية إلى الأسواق تكون محدودة، ونفوذها السياسي يكون محدوداً أيضاً. ورداً على ذلك، أصبحت زيادة التركيز على إقامة وتطوير المنظمات الشعبية الريفية وتحالفاتها واتحاداتها الآن بادية في كثير من المشروعات الجديدة.

زاي- العوامل المحورية المشتركة

الاستدامة

94 - أثارت تقارير سنوية متعاقبة عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها دواعي قلق حول الاستدامة. ونظراً إلى أن نظام التقييم الذاتي لا يقيس الاستدامة بحد ذاتها، لا يمكن قياس الاختلافات بين نتائج التقييم قياساً مباشراً. فإذا استُخدمَ قياس بناء المؤسسات، كما جاء في تقرير وضع المشروع، كمؤشرٍ غير مباشر فإن مقدار الفرق سيكون كبيراً لأن تقييم الأداء لهذا المؤشر عالٍ. غير أن بناء المؤسسات شيء أساسي، لكنه في حد ذاته غيرُ كافٍ لضمان الاستدامة. ووُجِدَ بوجه العموم أن استدامة الاستثمارات المادية أكثر إيجابية؛ لكن القياس أقل من هذا في حالة الخدمات الائتمانية والخدمات الأخرى.

95 - في ضوء ما تقدم، اتخذ الصندوق عدداً من الخطوات لتحسين الاستدامة. وتستند أول مجموعة من الأعمال إلى فرضية أن المؤسسات المحلية الفعالة تؤدي دوراً حاسماً في ضمان الاستدامة في أغلبية الحالات. وفي بعض الحالات ثبت أن استدامة المؤسسات التي يدعمها الصندوق تشكل تحديا. غير أن الخيار ليس سهلاً. فبينما تميل المؤسسات المحلية القائمة إلى أن تكون أكثر قابلية للاستدامة، فهي تميل أيضاً إلى إدامة الهياكل الاجتماعية القائمة وتوازنِ القوى المتفاوتِ الذي تمثله هذه الهياكل. وفي الحالات التي تكون فيها علاقات القوى أكثر تساوياً فإن فرص استدامة المؤسسات تكون أفضل. هذا هو الحال مع الجمعيات التعاونية لأصحاب قطعان المواشي في الجمهورية العربية السورية، مثلاً، حيث المجموعات ملتزمة الآن التزاماً قوياً بالمحافظة على عملها في إدارة مواردها على المدى البعيد.

96 - بالإضافة إلى ذلك، تُعتَمَد النهج التالية لتحسين إمكانيات الاستدامة:

(i) تؤيد برامج قُطرية كثيرة اللامركزيةَ الآن وتحويل إدارة الموارد الطبيعية وتقديم الإرشاد وخدمات الدعم الأخرى إلى الحكومات المحلية أو منظمات المنتفعين التي يوجد لها أتباع وآليات مساءلة واضحة.

(ii) إقامة شبكات واتحادات من المنظمات الشعبية، وربطها بمقدمي الخدمات الآخرين، هي استراتيجيات أخرى تُتَّبَعُ الآن لضمان الاستدامة.

(iii) حيثما اعتمدت المؤسسات الشعبية قواعد أكثر ديمقراطية لعملياتها، شجع الصندوق إعطاء شهادات رسمية لهذه المؤسسات بواسطة آليات التسجيل. ففي مشروع التقدم الاقتصادي الإقليمي في ماتالي بسري لانكا، مثلاً، تبذل جهود لتحويل مجموعات المزارعين إلى شركات.

(iv) كان الصندوق يدعم الحكومات في سن التشريعات المناسبة لتسجيل المؤسسات الشعبية، كما لوحظ في السودان.

97 - أكدت تصاميم المشروعات الحديثة، بوجه العموم، التطبيق الأكثر صرامة للنهج التشاركية أثناء التصميم والتنفيذ، على فرضية أن هذه تعزز الملكية المحلية والقدرة الإدارية ومن ثم تعزز الاستدامة. ويولى مزيد من الانتباه أيضاً لتعيين وتنفيذ استراتيجيات خروج تقوم على أساس تطبيق المعارف والمؤسسات المحلية، بينما تُجرَّب نهج تعميم بواسطة مشروعات يمولها الصندوق.

المساواة بين الجنسين وتمكين النساء الريفيات الفقيرات

98 - نظراً إلى الأولوية التي يعطيها الصندوق لتعميم التمايز بين الجنسين، تم توسيعُ تغطية تقرير وضع المشروع، وهو يشمل الآن سبعة مؤشرات. وترد في الملحق الثاني درجات تقييم هذه المؤشرات على مدى السنوات الثلاث الماضية.

99 - يبين تقييم تقرير وضع المشروع وتحليلاتُ الشُّعبة أن أداء مشروعات الصندوق هو الأقل فعالية من حيث مشاركة المرأة في هيئات اتخاذ القرارات. فقد أفادت 21% فقط من المشروعات بأنها بلغت الهدف أو تجاوزته في بند هذا المؤشر، وأن نحو 22% من المشروعات دون الهدف بكثير. ولذلك فإن نتائج التركيز على التمايز بين الجنسين أثناء التنفيذ تدعو، هي أيضاً، إلى القلق. وكذلك يمكن اعتبار الدرجات الإجمالية لتقييم أداء المشروع من حيث تمكين المرأة درجات منخفضة، وإن كانت آخذة في التحسُّن. وكذلك كان الأداء من حيث الحوار السياساتي المضطلع به لتحسين تعميم التمايز بين الجنسين أقلَّ من مُرضٍ. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم تقارير الإشراف معلومات قليلة نسبياً عن مشاركة كل من الجنسين على حدة.

100 - غير أن أداء رصد وحدات إدارة المشروعات لمشاركة كل من الجنسين على حدة أداءٌ مرضٍ وآخذ في التحسُّن. وقد بُلِغَت الأهداف المرسومة لمشاركة المرأة في معظم الحالات. أما في موضوع مشاركة المرأة مشاركة منصفة في أنشطة المشروعات وفوائدها فكان الأداء أحسن وهو آخذ في التحسُّن.

101 – خلاصة الموضوع هي أن مشاركة المرأة في هيئات اتخاذ القرارات تحتاج إلى انتباه مستمر، وإن كانت بوجه الإجمال آخذة في التحسن. وحيثما قدم الصندوق مساعدة بواسطة عملية تعبئة اجتماعية ودعم اجتماعي لتطوير مؤسسات القاعدة الشعبية، كان النجاح ممتازاً. ففي الهند مثلاً، لاحظ التقييم المؤقت لمشروع إدارة موارد المجتمعات المحلية في الإقليم الشمالي الشرقي بالمناطق المرتفعة وجود توازن سليم بين الجنسين في كل مجموعات إدارة الموارد الطبيعية، وتؤدي النساء دوراً هاماً في أنشطة القطاعين الاقتصادي والاجتماعي. وقد تحسَّن وضع المرأة في المجتمعات المحلية بواسطة التعبئة الاجتماعية وإنشاء مجموعات العون الذاتي. وكذلك في مشروع تنويع المحاصيل الزراعية وتكثيفها في بنغلاديش، أكد مسح أجريَ للآثار أن دور النساء في اتخاذ القرارات داخل الأسرة قد ازداد من 35% إلى 85% في حالة النساء اللائي هن أعضاء في المجموعات، بينما ازدادت مشاركتهن في اتخاذ قرارات الإدارة المالية زيادة مناظرة من 30% إلى 89% لأعضاء المجموعات.

102 – إن الانتباه المستمر لتعميم التمايز بين الجنسين، كما تبيَّنَ من استعراض حافظة أمريكا اللاتينية والكاريبي لعام 2005، يتطلب دمج مسائل التمايز بين الجنسين في جميع مراحل دورة المشروع، بدءاً بوثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية، مدعومةً عند الاقتضاء بدراسات في التمايز بين الجنسين. وإلى جانب جعل التمايز بين الجنسين جزءاً لا يتجزأ من كل العناصر أثناء صياغتها وتقييمها، يعتبر إدخال مسائل التمايز بين الجنسين في حلقات العمل المعقودة لبدء المشروع وإعطاء الأولوية المناسبة لتمكين المرأة طيلة مرحلة التنفيذ أمراً أساسياً. وسوف تستخدم هذه المبادئ لإرشاد المزيد من تعميم التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة في عمليات الصندوق. وسوف تطبق أيضاً في سياق تنفيذ أكثر صرامةً لخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين.

التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين

103 – **معلومات أساسية.** أجري استعراض منتصف المدة لخطة عمل الصندوق المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في عام 2005، وكان ذلك بصورة رئيسية ممارسة تعلُّم تشاركية (الملحق الثالث). وستلزم موارد إضافية لدى إنجاز خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين لإجراء تقييم كامل للأداء قياساً على درجات التقييم الكمية التي وضعها مسح خط الأساس في عام 2003.[12] ومن شأن التقييم الجاري للبرامج الإقْليمية الممولة بالمنح والمعنية بالتمايز بين الجنسين، والنتائج المستخلصة من مسح المشروعات الذي أنجز مؤخراً، استكمال النظرة العامة على عمل الصندوق في موضوع التمايز بين الجنسين.[13] هذا الموجز يتعلق بمبادرات خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، المتصلة بدائرة إدارة البرامج، تكملها النتائج المستخلصة مبكراً من المسح الاستبياني.

104 – **تحقيق الأثر في دورة المشروع.** نالت وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية 63% على إشراك الاهتمامات المتعلقة بالتمايز بين الجنسين مقارنة بما نالته في عام 2003، الذي كان آنذاك 79 في المائة. ربما يكون هذا راجعاً إلى اختلافات العيِّنات. والواقع أن المجالات الضعيفة نسبياً في وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية هي مدى انعكاس الدروس المستفادة في موضوع التمايز بين الجنسين في تعيين المسائل التي تحتاج إلى حوار سياساتي. ومن حيث التقيُّد بما تقتضيه خطة العمل من حيث متطلبات التقيُّد بتصميم حساس للتمايز بين الجنسين، نالت مشروعات عام 2005 49%

[12] ترد النتائج التي توصل إليها مسح قاعدة الأساس في تقرير أداء الحافظة لعام 2004.

[13] تقريران يحين موعد تقديمهما في آخر سنة 2005 وفي أبريل/نيسان 2006، على التوالي.

عند الصياغة، و59% عند التقييم، وفي هذا تحسُّن صغير عن أرقام عام 2003. والفروق بين الشُّعَب في التقيد كبيرة إلى حدٍّ ما. يستخدم إقليمان اثنان بصورة منهجية حلقات عمل لبدء المشروعات (خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، الإجراء 5) بغية مناقشة المسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، وأُعرب في اجتماعات الشُّعب عن الحاجة إلى إرشاد وموارد لتحسين الفعالية وتغطية تكاليف حلقات العمل المعقودة في البدء، التي تعتبر معلماً أساسياً من معالم تعميم التمايز بين الجنسين أثناء التنفيذ.

105 - ما زال ضمان الاستمرار بين التصميم والتنفيذ بواسطة الإشراف وبناء القدرات يسجل كحاجة؛ وهذا يتصل اتصالاً وثيقاً بتحسين الحضور الميداني للصندوق وقدرة الصندوق على تقديم الدعم وبناء القدرات بواسطة المشروعات. حتى الآن كان الصندوق يقدم بعض الوظائف بواسطة برامج متصلة بالتمايز بين الجنسين تمول بمنح، وهذا أثار مسألة الاستمرار عندما تنتهي البرامج. وبينما يظل دعم التنفيذ والتدريب لازماً في عدد كبير من المشروعات الجارية، يعكس ارتفاع نسبة الردود (55%) على الأسئلة الواردة في المسح الاستبياني عن المشروعات الجارية مستوىً عالياً من الاهتمام بالموضوع، وكذلك طلباً على تحسين الاتصال مع الصندوق وعلى الدعم التقني.

106 - ذكر نصف الذين ردّوا على استبيان من مديري المشروعات أن المهام والمسؤوليات المتصلة بالتمايز بين الجنسين كجزء من واجباتهم؛ وقام 74% من المشروعات التي ردت على استبيان بتوفير تدريب لموظفي المشروع بشأن مسائل التمايز بين الجنسين؛ وأشار 64% إلى أن بعثات الإشراف تطلب بانتظام بيانات منفصلة حسب الجنس.[14] وتبيَّنَ من تقييم البرنامج التجريبي لإشراف الصندوق المباشر في 2005/2004، الذي أُجري على مستوى الصندوق ككل، وقارن بين النوعَين من الإشراف، أن الإشراف المباشر - وإن كان أكثر كلفة - أكثر فائدة لضمان تنفيذ خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين لأن مزيداً من التوكيد وضع على اهتمامات متعلقة بالصندوق وحده، مثل تعميم التمايز بين الجنسين، وتحديد الأهداف، والتمكين، والمشاركة.

107 - **الطريق إلى الأمام.** أشار استعراض منتصف المدة إلى أنه وإن حصل شيء من التقدم، لاسيما عند تكملة الجهود المؤسسية ببرامج إقليمية متعلقة بالتمايز بين الجنسين، سيكون من الضروري أثناء الجزء الأخير من خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين رفع مستوى الجهود والموارد لتوليد شعور أقوى وأكثر توازناً بملكية الخطة، وزيادة الوعي لدى موظفي الصندوق ومستشاريه وقدرتهم على تحقيق تقدم كبير فيما يتعلق بدرجات التقييم على خط القاعدة. وثمة توصيات محددة تتصل بالحاجة إلى زيادة دمج مبادرات خطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين في العمليات المؤسسية الجارية؛ زيادة الجهود والموارد لتقديم التوجيه وبناء القدرات، بما في ذلك الأدوات وملاحظات التوجيه، إلى العاملين في الميدان من موظفي الصندوق ومستشاريه وشركائه في التنفيذ؛ اتخاذ قرار مبكر بشأن مستقبل الأنشطة الممولة حالياً ببرامج منح؛ منهجيات العمل الأكثر فعاليةً على مستوى السياسة داخل إطار المواءمة.

الابتكار والتكرار ورفع المستوى

108 - نظراً إلى عدم التناسق بين الموارد التي هي تحت تصرُّف الصندوق وتحديات مهمته، يدرك الصندوق أهمية الاعتراف بدوره كحفاز للحد من الفقر الريفي. ويدرك أيضاً أن إدخال الابتكارات، أو المساعدة على إدخالها، وتكرارها

[14] من المرجح أن المشروعات التي يكون أداؤها غير مرضٍ لم تكن ممثلة تمثيلاً كاملاً، وتفاوتت نسب الردود تفاوتاً كبيراً من إقليم إلى آخر.

ورفع مستواها عندما تكون ناجحة أمر هام جداً. وهذا ينطوي أيضاً على تكنولوجيات الإعلام والاتصال. فالصندوق، مثلاً، يقوم الآن بتشجيع تطوير مشروعات تجريبية في بيرو وجمهورية تنزانيا المتحدة لدعم المنتجين على نطاق صغير في الوصول إلى أسواق جديدة باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

109 - اعتمد الصندوق طرقاً مختلفة للمساهمة في تقاسم المعرفة. وزيارة المشروعات والزيارات التبادلية أسلوب من أساليب العمل في هذا المجال. فمشروع تنمية المراعي في البادية في الجمهورية العربية السورية، مثلاً، أصبح معروفاً في عدة بلدان أخرى في الإقليم، ونُظِّمَت زيارات دراسية إلى مناطق المشروع لموظفين فنيين من الأردن وعُمان والسودان. وكذلك تتعاون أذربيجان وجورجيا معاً بواسطة تبادل الزيارات.

110 - دعم الصندوق أيضاً بنشاطٍ شبكات المعرفة لكي يتم نشر المعارف التي اكتُسِبَت من مشروعات الصندوق وداخلها، على أصحاب المصالح. وتتم أيضاً إدارة المعرفة في أمريكا اللاتينية والكاريبي بواسطة جهود فيدأمريكا، وذلك بواسطة نظام للتخزين والتعلُّم والتوزيع. ومن بين الأساليب المستخدمة موقع على شبكة الإنترنت وبنك بيانات، وحلقات عمل ومؤتمرات إلكترونية بين الفنيين والمستفيدين من مختلف مشروعات الصندوق.

111 - اعتمد إقليم إفريقيا الشرقية والجنوبية نهجاً مختلفاً إلى حد ما لإدارة المعرفة، ويقوم بدعم شبكتين مستقلتين من شبكات المعرفة، وكل واحدة منهما تقوم على أساس العضوية. الشبكة الأولى، وهي جمعية الائتمان الريفي والزراعي الإفريقي، تتيح للمشاركين في مشروعات الصندوق فرصة فريدة للقاء أقرانهم على أساس غير رسمي، ولقاء أنواع أخرى من الجهات الفاعلة في التمويل الريفي لكي يتعلموا بعضهم من بعض. والثانية، فيتوتريد أفريكا، هي جمعية الاتجار بالمنتجات الطبيعية في الجنوب الإفريقي؛ ويبلغ عدد أعضائها في الوقت الحاضر نحو 50 عضواً وهم منظمات غير حكومية، وشركات صغيرة، ومنظمات بحوث وأفراد، ينتمون إلى ثمانية بلدان في الجنوب الإفريقي. ويوجد لدى كل هؤلاء الأعضاء اهتمام تجاري أو بحثي بالمنتجات الطبيعية. وقد أصبحت الرابطة، خلال الفترة القصيرة التي انقضت منذ إنشائها، جهة فاعلة رئيسية في صناعة المنتجات الطبيعية، ومصدراً عالمياً أيضاً للمعرفة بمجموعة كبيرة من المنتجات الطبيعية وخصائصها.

112 - تؤيد المعلومات التي أُنتِجَت أثناء عمليات استعراض الحافظة النتائج التي توصل إليها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها في موضوع الابتكار. ففي السنوات الأخيرة، مثلاً، عمل إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي عملاً يعتبر فتحاً جديداً في مجال الحوالات المالية. ونتيجةً لذلك، أصبح الصندوق في مقدمة المضاعفين لأثر الحوالات المالية على التنمية الريفية إلى أقصى حد. وإذ هدفت أمريكا اللاتينية والكاريبي إلى تبادل المعرفة بصورة فعالة، سلَّطت الأضواء على أهمية الحوالات المالية للتنمية الريفية وأوجدت شراكات مع مختلف أصحاب المصالح. ففي بوليفيا، بموجب نهج جديد للمساعدة التقنية تقوم مجموعات المستفيدين بدور نشط في اتخاذ القرارات المتصلة بتوريد الخدمات من مصادر خارجية؛ وأدى ذلك إلى تحسين النوعية إلى حد كبير وحفز على إيجاد سوق لهذه الخدمات تعتبر واعدة بخير.

113 - وكذلك في الجمهورية العربية الجمهورية العربية السورية، قرر وزير الزراعة رفع مستوى نهج الإدارة التشاركية للمراعي في محافظة البادية، على إثر الدروس التي استُفيدت من مشروع الصندوق. وفي أذربيجان، اعتُمِدَ

نموذج الإدارة التشاركية للري، الذي تم تطويره بواسطة مشروع خصخصة المزارع، لتطبيقه في كل أنحاء البلد. وكذلك اعتمدت وزارة الزراعة البيروانية منهجية مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية كجزء من سياستها للتنمية. وفي بنما، اعتمدت الحكومة نهج الصندوق لمعالجة احتياجات مجموعات السكان الأصليين (أي اعتماد سندات ملكية جماعية للأراضي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق اللامركزية، إلخ.) أداةً للحد من الفقر في البلد. وبناءً على نجاح الأنشطة في بنن وغينيا يجري الآن تعميم نموذج جمعية الخدمات المالية تدريجياً في الإقليم وخارج حدوده.

114 - في بعض الحالات امتد تكرار النماذج إلى خارج الحدود الوطنية. فالتدخلات المالية الريفية التي تم دعمها في وجمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة، مثلاً، رُفع مستواها تدريجياً كما أن ْمفهوم إعادة التمويل الذي جُرِّب في البلد يطبق الآن في أرمينيا وجمهورية مولدوفا ورومانيا.

115 - وبواسطة مبادرة تعميم الابتكار تم تمويل عشرة مشروعات في عام 2005 ويجري تنفيذها الآن. وتشمل الأنشطة الأخرى تطوير أدوات جديدة لتمويل مشروعات ابتكارية؛ وبرامج تدريب وزيارات ميدانية وحلقات دراسية للموظفين؛ وتحسين أدوات الاتصال في مجال الابتكار، مثلاً؛ وإنشاء شبكة داخلية للابتكار وكذلك تطوير موقع الفقر الريفي على الشبكة.

116 - على الرغم من أوجه النجاح هذه، كانت آثار تكرار المشروعات التي نالت درجات تقييم عالية، في مجال الابتكار، من التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها في عام 2004، آثاراً متواضعة. وثمة عدد من العوامل يوضح هذه النتائج. أولاً، إن التكرار يحتاج إلى وقت معين ليؤتيَ أُكُلَهُ، وليس من السهل تعيين عمليات التكرار أثناء عمليات التقييم الأولي، التي سادت في تقييم عام 2004. يضاف إلى ذلك أن قلة الصلات بين العمليات الكلية والجزئية وقلة العمليات التي تؤثر في السياسات العامة تحدّان من عمليات التكرار. وثمة سبب آخر وراء ذلك، وهو الضعف النسبي لعملية إدارة المعرفة الموجودة. هذه مسألة هيكلية في جزء منها - سببها، مثلاً، الإفراط في الاعتماد على الإشراف من جهات خارجية دون وضع ترتيبات تعويضية لاكتساب المعرفة وتقاسمها - وفي جزء آخر ترتبط بالعمليات، كنتيجة لعدم وجود عمليات متصلة اتصالاً أفقياً قوياً لتعلُّم المواضيع والتشارك فيها.

117 - أدرك الصندوق التحدِّي الذي يواجهه في إدارة المعرفة والابتكار وهذا يشكل واحداً من ثلاثة مجالات رئيسية اقترحت في خطة العمل. وسيتم بواسطة الخطة تطوير وتنفيذ إدارة للمعرفة. وكذلك سيستمر ترويج نهج ابتكارية وإجراء تجارب عليها بواسطة مبادرة تعميم الابتكار.

سادساً- نحو تعزيز الأثر: تحسين العمليات والأدوات

ألف- نظام إدارة النتائج والأثر

118 - شرع الصندوق، بعد موافقة المجلس التنفيذي على إطار نظام إدارة النتائج والأثر للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق (الوثيقة EB 2003/80/R.6) في ديسمبر/كانون الأول 2003، بتعميم إدارة النتائج والأثر في البرامج القائمة وفي

عمليات تصميم المشروعات وفي نظم تجهيز التقارير في المقر الرئيسي. وقد تم في أبريل/نيسان 2005 تقديم أول تقرير عن مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر إلى المجلس التنفيذي.

119 - وفيما يخص المشروعات التي بدأ مفعولها حديثاً، اتفق مديرو البرامج القطرية وفرق إدارة المشروعات على مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر التي يتعين على المشروعات أن تقدم تقارير عنها في عام 2005 فما بعد. وكانت مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر قد أدرجت فعلاً في أطر العمل المنطقية للعديد من هذه المشروعات. وجرى أيضاً وضع الأهداف لخطة العمل والميزانية السنوية كما قدرت أهداف تقييم تراكمية حيثما أمكن ذلك. وطلب إلى فرق المشروعات أن تقدم بياناتها على أساس سنة المشروع (وليس السنة التقويمية). وأعادت فرق إدارة المشروعات الاستمارات إلى الصندوق مع قيمة النتائج الفعلية.

120 - **تقارير النتائج والأثر**. قدمت تقارير 86 مشروعاً عن النتائج في عام 2005، ما يعادل زيادة 30% عن عام 2004، وعن عدد المشروعات التي دخلت حيز النفاذ في عام 2004[15]. ووردت استمارات من ستة مشروعات بدأ نفاذها في عام 2005، مما يدل على أن وحدات إدارة المشروعات قد بدأت تستوعب نظام إدارة النتائج والأثر. وتتراوح معدلات الصرف لدى المشروعات التي أرسلت تقارير بين 96% من القرض الأصلي وصفر%[16] بمتوسط قدره 33% تقريباً، مما يعني، أن المشروعات جديدة نسبياً، كما هو منتظر.

121 - تم تنظيم تقارير النتائج استناداً إلى مجالات الأثر التي يستخدمها الصندوق لتقييم مشاريعه. وهذا يتيح التطابق بين عمليات التقييم الذاتي والتقييم المستقل. وجرى، فضلاً عن هذا، ترتيب المؤشرات وفق هرمية الأسباب والنتائج لبيان سلسلة النتائج المحتملة ضمن كل مجموعة من المجالات. وما زالت التقارير تركز على نتائج المستوى الأول وإن تم الإبلاغ عن نتائج من المستوى الثاني هذا العام أكثر من العام الماضي. ولن يمضي إلا ثلاث سنوات أو أربع وتصبح البيانات المتصلة بالأثر متوافرة.

الجدول 2: النتائج حسب المجالات

المجال	عدد المشروعات المبلغة	% من المشروعات	العدد الإجمالي للمؤشرات المبلغ بشأنها	متوسط العدد
الأصول المادية والمالية	76	88	475	6
الأصول البشرية	75	87	479	6
رأس المال الاجتماعي وتمكين الناس	73	85	320	4
الأمن الغذائي	45	52	123	3
البيئة وقاعدة الموارد المجتمعية	39	45	71	2
السياسات المناصرة للفقراء والإطار التنظيمي	9	10	11	1
المجموع	**86**	**100**	**1 479**	**17**

[15] كان من المنتظر أن يقدم 103 مشروعات تقارير في تلك السنة. ولكن بعضها لم يقدم تقارير بسبب التأخر في تعيين الموظفين في المشروع أو في التوريد وحصول تغيير في إدارة المشروع، أو لأن المشروعات كانت تعمل في أوضاع غير آمنة. وكان بين المشروعات التي لم تقدم تقارير ثلاثة بلغ معدل الصرف فيها 5% أو أقل.

[16] تم الإبلاغ عن النتائج مبكراً أو قبل صرف قرض الصندوق بفضل تمويل حكومي كبير.

122 - أدرجت النتائج المبلغ عنها لكل مجال لعام 2005 في جداول تبين الدرجة التي أعطيت على تحقيق نتائج أهداف برنامج العمل والميزانية السنوية لعام 2005. وترد تفاصيل النتائج في الذيل الثاني بالمجلد الثاني. والمشروعات التي تحقق الأهداف أو تتجاوزها تعطى ترتيب "منجزة"، وتلك التي تحقق 70% من الأهداف ترتيب "منجزة تقريباً" وتلك التي تحقق أقل من 70% من الأهداف ترتيب "دون المستوى". وعموماً تبين أن 65% من المؤشرات التي كانت لها أهداف موجودة حصلت على ترتيب منجزة أو منجزة تقريباً.

123 - لم تتوافر أرقام تخطيطية لعدد كبير نسبياً من المؤشرات بلغ 40% تقريباً. وكان هذا بشكل خاص هو حال مؤشرات المستوى الثاني التي لا يمكن تخطيط نتائجها بسهولة، والتي غالباً ما تقع خارج السلطة المباشرة لإدارة المشروع (فمثلاً، هناك عوامل كثيرة يمكن أن تؤثر على ما إذا كانت المنشآت ما زالت عاملة بعد ثلاث سنوات من تلقيها مساندة المشروع). وفي عدد من الحالات يتعذر عقد مقارنات مع خطط العمل والميزانيات السنوية لما تواجهه المشروعات من صعوبات في إدراج نظام إدارة النتائج والأثر بمفعول رجعي في النظم القائمة. والتخطيط المسبق للنتائج مجال يحتاج لمزيد من الانتباه. ويفيد التحليل أيضاً أن استخدام المدخلات (أو عوامل الميزانية) يعطى الأسبقية في عمليات التخطيط. ويؤيد إطار نظام إدارة النتائج والأثر تحويل عمليات التخطيط من عمليات قائمة على المدخلات والموارد إلى عمليات موجهة نحو النتائج. إلا أن هذا التحول يحتاج إلى وقت وقد يصعب ربطه بعمليات التخطيط الحكومية.

124 - فيما يلي بعض النماذج التوضيحية للنتائج التي أبلغ عنها مشروعات لعام 2005:

(i) ***الأصول المادية والمالية***: أبلغ 76 مشروعاً (أو 88%) عن ستة مؤشرات في المتوسط في هذا المجال. وأبلغ أن نحو مليوني شخص (حافظة قروض إجمالية قدرها 291 مليون دولار أمريكي تقريباً) كانوا مقترضين فعليين مما يعني أن متوسط مقدار القرض 150 دولاراً أمريكياً وأن خمسة ملايين شخص كانوا مدخرين فعليين بمدخرات مجموعها 269 مليون دولار أمريكي تقريباً أو 54 دولاراً أمريكياً للمدخر الواحد. وأبلغ 35 مشروعاً عن بنى أساسية لمساندة تراكم الأصول المادية والمالية، بما في ذلك البنى الأساسية للري ومرافق السوق والطرقات. وأفاد نحو 170 21 مزارعاً عن زيادات في حجم القطعان وتم إنشاء أو تعزيز نحو 000 22 منشأة.

(ii) ***الأصول البشرية***: أبلغ 75 مشروعاً (87%) عن ستة مؤشرات في المتوسط في هذا المجال. وشملت البنى الأساسية المساندة لتنمية الأصول البشرية إنشاء أو إصلاح 160 مدرسة تقريباً و47 عيادة ومشاريع لمياه الشرب والإصحاح. ووفرت دورات محو الأمية لأكثر من 500 81 شخص من النساء والرجال. ووفرت أنواع تدريب أخرى لنحو 000 485 شخص.

(iii) ***رأس المال الاجتماعي وتمكين الناس:*** أبلغ 73 مشروعاً (85%) عن أربعة مؤشرات في المتوسط في هذا المجال. وأفيد عن تشكيل أو تعزيز 000 15 مجموعة يفوق مجموع عدد أعضائها 000 330 شخص. وأبلغ ثلاث وعشرون مشروعاً عن إعداد أكثر من 400 1 خطة عمل، ثلثاها تقريباً معدة للإدراج في الخطط الحكومية المحلية.

(iv) ***الأمن الغذائي:*** أبلغ 45 مشروعاً (52%) عن ثلاثة مؤشرات في المتوسط في إطار هذا المجال. وأبلغ أكثر من 000 200 مزارع، حصل 70% منهم على شكل ما من الخدمات الاستشارية التقنية للمشروع، عن تحقق زيادات في الإنتاج أو الغلال خلال عام 2005. وتمت زراعة نحو 000 100 هكتار إضافي بالمحاصيل الغذائية. وأبلغت نحو 000 72 أسرة عن زيادة الأمن الغذائي لديها.

(v) ***قاعدة الموارد البيئية والمجتمعية:*** أبلغ 39 مشروعاً (45%) عن مؤشرين اثنين في المتوسط في هذا المجال. وقد تم إدخال تحسينات شملت أيضاً صون التربة والمياه على نحو 000 71 هكتار من الأراضي. وقد نفذ 745 مجتمعاً محلياً تقريباً خططاً لإدارة الموارد.

(vi) ***المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية لمناصرة الفقراء:*** أبلغت 9 مشروعات (10%) عن مؤشرات في هذا المجال. وأبلغت ستة مشروعات عن رسم سياسات تمكينية لمساندة إطار سياسات أكثر مناصرة للفقراء. وتمت تغييرات في الإطار التنظيمي في مجالات التسويق والزراعة وجمعيات المنتفعين بالمياه وفي الإطار المؤسسي للتعاونيات. وجرى دعم عمليات التحول إلى اللامركزية في خمسة بلدان.

125 – ثمانون في المائة من المشروعات التي أبلغت عن نتائج لعام 2005 قدمت معلومات مفصلة حسب الجنس عن أربعة مؤشرات تقريباً في المتوسط لكل مشروع. وهذه نسبة مشجعة إلا أنه لا بد من بذل مزيد من الجهود. وقد كانت أكثر المعلومات توافراً هي المتعلقة بمجال الخدمات المالية الريفية الذي يشهد درجة مشاركة نسائية عالية. وقد أتت الأرقام المتعلقة بالتدريب مفصلة بانتظام حسب الجنس.

الإطار 6– أدوات تقدير الأثر

استكمل الصندوق في عام 2005 إعداد مجموعة من الأدوات لمساعدة فرق إدارة المشروعات على تنفيذ عمليات تقدير الأثر. وإضافة إلى الاستقصاء الذي أجري في السنغال عام 2004 تم إجراء استقصاءات تجريبية في بنغلاديش والأردن وكينيا ونيكاراغوا لاختبار الاستبيان ومنهجية الاستقصاء. وجرى استناداً إلى التجربة المستخلصة من الاستقصاءات التجريبية الخمسة استكمال استبيان تقدير الأثر. وسيتيح استقصاء الأثر وضع معدلات معيارية لمقياس الأصول الأسرية، ولمدى سوء التغذية لدى الأطفال في منطقة المشروع، وللأمية لدى النساء والرجال، وفرص وصول الأسر إلى مياه الشرب المأمونة ومرافق الإصحاح – وتوفير بيانات عن النقاط المتصلة بالأهداف الإنمائية للتنمية الأوثق صلة بالصندوق.

وجرى تطوير برنامج حاسوبي لمساعدة فرق إدارة المشروعات على إدخال البيانات وتحليلها. ويوفر البرنامج الحاسوبي سطحاً بيانياً سهل الاستخدام لتسجيل الردود الواردة في الاستبيانات ولتوليد تقارير بصيغ محددة سلفاً للتحليل. ومن شأن استخدام منهجية موحدة أن يسهم في الحد من الأخطاء في إدخال البيانات وأن يتيح تحليل الاستنتاجات على نحو أسهل كما سيعزز إمكانية المقارنة بين المشروعات.

جرى أيضاً وضع دليل شامل بالشراكة مع منظمة النظير الدولية، وهي منظمة غير حكومية معروفة ميدانياً. ويتألف الدليل من ثلاثة أجزاء ويقدم إرشادات بشأن الإعداد لاستقصاء الأثر، وإجراء استقصاءات الأثر، وإدخال وتحليل بيانات الاستقصاءات. ويوفر الدليل أيضاً قائمة مشروحة لمحتويات تقرير الاستقصاء.

استبيان الاستقصاء ودليله متاحان في كل اللغات الرسمية للصندوق ومن المنتظر أن يكتمل البرنامج الحاسوبي باللغات الرسمية في منتصف السنة. وكل هذه الأدوات متاحة على موقع الصندوق على أقراص مدمجة.

126 - **التحديات وطريق المستقبل.** أسهمت تجربة الصندوق مع نظام إدارة النتائج والأثر هذه السنة في تعزيز تعلمه وبيَّنت صعوبة إدراج مبادرات جديدة للصندوق بأثر رجعي في المشروعات القائمة. وتبين أن عملية التوافق بين مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر ونظم الرصد والتقييم للمشاريع الجارية عملية أكثر تعقيداً مما كان متوقعاً. وعلى العكس من ذلك فإن عملية إدراج نظام إدارة النتائج والأثر في المشروعات الجديدة تسير بشكل جيد عموماً.

127 - وتشير تجربة السنتين الأخيرتين إلى ضرورة معالجة القضايا التالية إذا ما أريد لنظام إدارة النتائج والأثر أن يوفر بيانات تعطي صورة موثوقة وقابلة للمقارنة عن نتائج المشروعات وأثرها.

(i) ***كثيراً ما لا تفهم المؤشرات بطريقة واحدة:*** إذا كانت مقاصد مؤشرات المستوى الأول واضحة إلى حد كبير فإن مدلولات مؤشرات المستوى الثاني تخضع لتفسيرات متباينة (فلا يبدو أن عبارة "تحسين ممارسات الإدارة"، مثلاً، بنفس المعنى). ويدل اختلاف البيانات التي تقدم بشأن بعض المؤشرات، أيضاً، على أن المقصود منها لم يفهم فهماً تاما (فقد ضاع فيما يبدو التمييز بين "الأشخاص الذين يعتمدون تقنيات المشروع" و"الأشخاص الذين يحصلون على خدمات استشارية تقنية ييسرها المشروع).

ولتخفيف حدة المشاكل الآنفة الذكر تقرر إعداد إرشادات عملية تحدد معنى ومقاصد المؤشرات المختلفة بالتفصيل وإصدارها خلال عام 2006 مقترنة باقتراحات بشأن طرق جمع البيانات (فيما يتعلق بمؤشرات المستوى الثاني خصوصاً).

(ii) ***ضرورة تكثيف جهود بناء القدرات:*** لقد تمت مناقشة القضايا إلا أنه لا بد من بذل مزيد من الجهود بشأنها على صعيد المشروعات والبلدان.

(iii) ***يعتبر نظام إدارة النتائج والأثر في المقام الأول متطلباً من متطلبات تقديم التقارير للصندوق:*** يعتبر بعض مديري المشروعات، لاسيما من يديرون مشروعات ممولة من عدد كبير من المانحين، نظام إدارة النتائج والأثر نظاماً لتقديم التقارير عن الأداء من القمة إلى القاعدة، مما يشكل سبباً إضافياً لضرورة تعزيز جهود بناء القدرات على الصعيد القطري.

باء- الإشراف المباشر

128 - شرع الصندوق بالإشراف المباشر على 15 مشروعاً إثر اعتماد مجلس المحافظين قراراً عام 1997. وكان الهدف من البرنامج التجريبي للإشراف المباشر الحصول على معلومات مباشرة من خلال أنشطة الإشراف والأخذ عند تصميم المشروعات بالدروس المستفادة من المشروعات الجارية على نحو أكثر فعالية. وكان الهدف أيضاً تزويد الصندوق "بمعلومات عن وظيفة الإشراف وتكاليف الإشراف الكافي على المشروعات وعن الأثر الإنمائي والبعد الإنساني للمشاريع في حافظته".

129 - وقد خلص تقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، الذي أجراه مكتب التقييم في الفترة 2004-2005، إلى أن الإشراف المباشر، مقارنة بالإشراف الذي تقوم به مؤسسة متعاونة، هو الأقدر، دوماً، على تعزيز الفعالية الإنمائية على صعيد المشروعات، ويتيح في الوقت نفسه توجيه اهتمام أكثر إلى أهداف الصندوق العريضة على صعيد البرنامج القطري. ويتيح البرنامج التجريبي للإشراف المباشر للصندوق أيضاً التركيز على القضايا الأكثر أهمية ومنها المساواة

بين الجنسين والاستهداف وبناء المؤسسات القاعدية وهي القضايا التي في مجملها تشكل عناصر رئيسية لضمان الاستدامة. ويوفر البرنامج عموماً فرصاً واسعة لحوار السياسات وتطوير الشراكات كما أنه يسهم في تعزيز قاعدة معارف الصندوق ويتيح لمديري البرامج القطرية فرصة تعزيز التنسيق على الصعيد القطري.

130 - جرى مع ذلك تسجيل عدد من جوانب القصور منها تراجع الاهتمام، وعدم إجراء استعراضات لمنتصف المدة، وعدم وجود نظم محاسبية تحليلية أو نظم رصد فعالة؛ وغياب أي فهم مشترك لبعض الجوانب. وقد اتسمت عملية المأسسة المعرفية بالضعف أيضاً.

131 - قرر مجلس المحافظين، إثر التقييم المشار إليه أعلاه، تمكين إدارة الصندوق من توسيع نطاق خياراتها في انتقاء المؤسسات المتعاونة أو الإشراف مباشرة على مشاريعه. واتخذ مجلس المحافظين ثلاثة قرارات مترابطة هي: الاستمرار بالبرنامج التجريبي للإشراف المباشر؛ توسيع نطاق المؤسسات التي يمكن تكليفها بإدارة المشروعات ليشمل المؤسسات والكيانات المختصة على الصُّعُد الوطنية والإقليمية والدولية وغيرها؛ وإمكانية الإشراف المباشر على تنفيذ المشروعات أحياناً بتفويض من المجلس التنفيذي.

132 - بنهاية عام 2005، بلغ عدد المشروعات التجريبية الجارية للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر 12 مشروعاً من أصل 15 مشروعاً. وقد أُدرجت هذه المشروعات في قائمة في الملحق 3.

جيم- الآلية الإقراضية المرنة

133 - الآلية الإقراضية المرنة هي أداة مالية أقرها المجلس التنفيذي عام 1998 في ضوء تحول الإدارة العامة إلى اللامركزية، الذي بدأ في منتصف التسعينات، وما تبعه من استثمارات في بناء القدرات تتطلب التزامات طويلة الأجل. وعموماً تمثل مشروعات الآلية الإقراضية المرنة: عملية تصميم متواصلة ودائمة التطور؛ وفترات قروض أطول وعلى مراحل؛ ووضع شروط مسبقة محددة بدقة أو "حوافز" للانتقال إلى مرحلة التنفيذ اللاحقة.

134 - بنهاية عام 1998 كان لدى الصندوق 18 برنامجاً ومشروعاً ممولاً بموجب الآلية الإقراضية المرنة[17]. وقد تم خلال عام 2005 تنفيذ بعثات بين المراحل لخمسة منها. وجرى بعد الاستعراض تمديد المرحلة الأولى من برنامج تطوير الخدمات المالية الريفية في النيجر لمدة 19 شهراً إضافياً. وتقرر أن الإنجازات في حالة السودان ونيكاراغوا مرضية وتم بالتالي إقرار المرحلة الثانية. وقد تم استكمال الاستعراضين الخاصين لبرنامج التنمية التشاركية للقطاع الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة ومصايد الأسماك الحرفية في ساو تومي وبرينسيبي وبرنامج مساندة تمويل القروض الصغيرة على الصعيد الوطني في الهند. ومن المنتظر عرض التوصيتين الخاصتين بهما قريباً على الإدارة لاتخاذ قرار بشأن البرنامجين.

135 - كان من المفروض بموجب التصميم الأصلي لمشروعين آخرين هما برنامج التنمية الريفية في منطقة لاس فيراباسس في غواتيمالا وبرنامج دعم المبادرات الإنتاجية في المناطق الريفية، في هايتي إجراء استعراضات بين المراحل إلا أنها أرجئت حتى عام 2006. وسيتيح الإرجاء مزيداً من الوقت للتنفيذ لاسيما في حالة هايتي التي أشار

[17] أقر المجلس التنفيذي 20 مشروعاً الآلية الإقراضية المرنة إلا أنه وافق عام 2003 على تغيير صفة قرض بوتان من قرض في إطار الآلية الإقراضية المرنة إلى قرض "عادي"، وفي عام 2004 تم إلغاء البرنامج الممول من الآلية الإقراضية المرنة للبنان.

تقرير بعثة الإشراف من مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشروعات إلى بطء التنفيذ فيه بسبب عدم استقرار الوضع السياسي وما ترتب عليه من تعليق للصرف.

136 - يمكن تلخيص الصورة بالقول إن 11 مشروعاً من أصل 18 هي حالياً في مرحلتها الأولى وسبعة مشروعات قد أطلقت للمرحلة الثانية (الملحق الرابع) منها خمسة بلغت نسبة الصرف فيها ما يزيد عن 40% من المبالغ المقررة بينما يقل الصرف عن هذه النسبة في اثنين منها هما برنامج الخدمات المالية الريفية في جمهورية تنزانيا المتحدة بواقع 37%، وبرنامج صندوق المساعدة التقنية لمحافظتي ليون تشيناندیغا وماناغوا في نيكاراغوا بواقع 15 في المائة.

دال- البرنامج التجريبي للحضور الميداني

137 - أقر المجلس التنفيذي البرنامج التجريبي للحضور الميداني في ديسمبر/كانون الأول 2003 بهدف مساعدة الصندوق على تحقيق رؤيته وأهداف إطاره الاستراتيجي عن طريق تعزيز وتحقيق التكامل بين أربعة أبعاد مترابطة هي: تنفيذ المشروعات وحوار السياسات وبناء الشراكات وإدارة المعرفة. ومن المقرر تنفيذ البرنامج على مدى ثلاث سنوات بخمس عشرة مبادرة استكمل تصميمها في ديسمبر/كانون الأول 2004، وميزانية مقررة قدرها 3 ملايين دولار أمريكي. وكل المبادرات باستثناء المبادرة الخاصة باليمن هي اليوم قيد التشغيل.

138 - يستضيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سبعاً من المبادرات الخمس عشرة أو سيستضيفها، وهي الكونغو والسنغال ونيجيريا وإثيوبيا وأوغندا ونيكاراغوا ومصر والسودان واليمن وفيت نام. أما الشركاء الآخرون في إطار البرنامج التجريبي للحضور الميداني فهم منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في جمهورية تنزانيا المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي في الصين والهند؛ والوكالة الألمانية للتعاون التقني في بوليفيا؛ والحكومة أو ترتيبات أخرى في هايتي، والسودان، وفييت نام. ولما كان اختيار معظم المبادرات قد تم على أساس حجم الحافظة، فإن عدد المشروعات المشمولة كبير 64 مشروعاً استثمارياً أو نحو 28% من الحافظة الحالية للمشاريع.

139 - هذه المبادرات صغيرة ولا تضم الواحدة أكثر من موظف أو اثنين. وهناك ضغط شديد على وقت الموظفين خاصة وأن متوسط عدد القروض يتراوح بين أربعة وخمسة، وأن هناك عدداً من المنح الجارية وبعض المبادرات السياساتية ومشروعاً أو اثنين قيد التجهيز.

الجدول 3: البرنامج التجريبي للحضور الميداني – التوزيع بحسب البلدان

البلدان	عدد المشروعات[أ]	البلدان	عدد المشروعات[أ]
أفريقيا الغربية والوسطى		**أمريكا اللاتينية والكاريبي**	
الكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية (كينشاسا)	3	بوليفيا (لاباز)	2
غامبيا والسنغال (داكار)	7	هايتي (بورت أو برنس)	2
نيجيريا (أبوجا)	3	هندوراس ونيكاراغوا (تيغوسيغالبا)	4
أفريقيا الشرقية والجنوبية		**الشرق الأدنى وشمال أفريقيا**	
إثيوبيا (أديس أبابا)	4	مصر (القاهرة)	3
أوغندا (كمبالا)	5	السودان (الخرطوم)	4
جمهورية تنزانيا المتحدة (دار السلام)	5	اليمن (صنعاء)	5
آسيا والمحيد الهادي			
الصين ومنغوليا (بيجين)	7	15 مكتباً	**64**
الهند (نيودلهي)	8		
فيت نام (هانوي)	2		

[أ] *المشروعات هي من الحافظة الحالية أي أنها مشروعات أقرها المجلس التنفيذي ولم تستكمل. وتشكل مشروعات البرنامج التجريبي للحضور الميداني 28% من مجموع الحافظة الحالية للصندوق وقدرها 232 مشروعاً استثمارياً.*

140 - إن التقدم نحو وضع المبادرات استغرق أكثر من المتوقع كما سبق أن ذُكر في آخر تقرير عن أداء الحافظة وذلك، بشكل رئيسي، لأن الصندوق كان يبحث عن شركاء مناسبين. وهناك عدد من العوامل التي تفسر ذلك أولها أن قلة ميزانيات الوحدات لم تكن مواتية لإقامة شراكات مع مؤسسات مثل البنك الدولي. وثانيها، وهو الأهم، هو أن قلة خبرة الصندوق النسبية في إدارة كيانات في الميدان والتأخر الناجم عن ذلك في التوصل إلى توافق بشأن أمور مثل شكل ومضمون مذكرة التفاهم، وإجراءات صرف الأموال لوكالات الأمم المتحدة الشقيقة، ونوع عملية التوظيف التي ينبغي اعتمادها، كلها أسهمت في تأخير البدء عن الموعد المنتظر.

141 - وعلى صعيد نتائج التشغيل، أسهم البرنامج التجريبي للحضور الميداني في مساندة التنفيذ وتسيير الاتصالات بين المقر الرئيسي للصندوق والحكومات الأعضاء والمشروعات والمؤسسات المتعاونة. ومن المجالات الأخرى التي تم فيها تحقيق نتائج مشجعة إدارة المعرفة وبناء الشراكات بما في ذلك تحسين التنسيق بين المانحين. ومن ناحية التعلم فإن مديري البرامج القطرية المختلفين اكتسبوا هم أيضاً خبرة هامة في التفاوض بشأن مبادرات تجريبية للحضور الميداني مع المؤسسات المتعاونة.

142 - بدأت عملية تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني ومن المنتظر أن يصدر التقرير النهائي في منتصف عام 2007.

هاء- نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

143 - أقر المجلس التنفيذي للصندوق هيكلية وطريقة تشغيل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في دورته التاسعة والسبعين في سبتمبر/أيلول عام 2003[18]. وتم بعد ذلك إجراء أول تقدير للأداء بنهاية الربع الثاني من عام 2004. وفي دورة ديسمبر/كانون الأول 2004 أقر المجلس التنفيذي برنامج العمل القائم على نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لعام 2005. وصدرت العلامات القطرية في 15 يناير/كانون الثاني عام 2005.

144 - من الناحية الإيجابية، وفرت تقديرات أداء القطاع الريفي، كما أبلغ إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2005 قاعدة لإعمال حوار السياسات على الصعيد التشغيلي. إلا أن الحجم الصغير نسبياً لعمليات الصندوق يخلق بعض التحديات من حيث احتمالات التقلب في درجات تقييم أداء الحافظة إضافة إلى احتمال تأثير ذلك على خفض متوسط أحجام القروض. وقد أشار استعراض تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الموارد الذي عُرض في سبتمبر/أيلول 2005 إلى ضرورة إدخال تعديلات في عدة مجالات هي: (i) الوزن الذي يعطى للسكان لأن التباين الكبير بين أعداد السكان لمختلف البلدان الأعضاء في الصندوق أدى إلى تباين كبير في درجات التقييم القطرية (وبالتالي في المخصصات) مما استدعى تطبيق مخصصات قصوى ودُنيا لعدد من البلدان بلغ 25 بلدا؛ و(ii) السكان الريفيون – الذين اعتبروا في ضوء رسالة الصندوق مؤشرا أنسب لاحتياجات فقراء الريف بما يتماشى مع دور الصندوق وتركيزه؛ و(iii) فترة التخصيص المتجددة بدلاً من الثابتة – التي من شأنها تسهيل إدخال تغييرات على درجات تقييم أداء البلدان المختلفة وعلى قائمة المقترضين الفعليين وعلى برمجة القروض ومبالغ القروض المقررة.

[18] الوثيقة EB 2003/79/R.2/Rev.1.

145 - طلب المجلس التنفيذي إجراء استعراضات لهذه القضايا.

واو- تنمية القطاع الخاص

146 - تضع استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق، التي أقرت في أبريل/نيسان 2005، إطاراً للنتائج لفترة 2005–2008. ويتألف هذا الإطار من مؤشرات العمليات (أي تلك التي تقيس مدى استجابة برامج الصندوق القطرية ومشاريعه للقطاع الخاص) ومؤشرات النتائج (تلك التي تتعلق بأثر العمل مع القطاع الخاص على فقراء الريف). وسيجري قياس النتائج المتصلة بالقطاع الخاص إلى حد كبير من خلال مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر. ومن السابق لأوانه استخراج أي استنتاجات نهائية من أي من النتائج المعلنة. ومع ذلك فقد ذكرت تقارير المشروعات عام 2005 مؤشرات الأداء الرئيسية التالية، المنصوص عليها في الإطار بموجب نظام إدارة النتائج والأثر:

(i) تم إنشاء أو تعزيز 000 22 منشأة خلقت نحو 000 7 وظيفة (إضافة إلى الملاّك والمشغلين الجدد)؛

(ii) تم إنشاء أو إصلاح نحو 190 مرفقاً تخزينياً و150 مرفقاً تصنيعياً؛

(iii) تم إنشاء أو إصلاح نحو 250 مرفقاً سوقياً؛

(iv) تم إنشاء أو إصلاح نحو 350 2 كيلومتراً من الطرق.

147 - وفيما يخص مؤشرات العمليات المتصلة ببرامج الصندوق القطرية ومشاريعه فإن مؤشرات الأداء الرئيسية تتألف من تلك التي تتم الاستجابة لها من خلال وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية وتلك التي تتصل بتصميم مشروعات محددة. ويتبين من استعراض وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات التي عُرضت على المجلس التنفيذي عام 2005 أنه تم فعلاً تحقيق تقدم كبير في العمل مع القطاع الخاص. وجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الوثائق والمشروعات عُرضت على المجلس في عام 2005، فإن عمليات تجهيزها كانت قد أجريت قبل إقرار استراتيجية الصندوق للقطاع الخاص.

148 - تتوقف فرص إشراك القطاع الخاص في كل البلدان التي يعمل فيها الصندوق على السياسات القائمة والإطار المؤسسي، وهذه ربما لا تكون مواتية للجهات الفاعلة في القطاع الخاص. والقطاع الخاص في البلدان الأخرى متخلف، يتألف بشكل رئيسي من مشغلين محليين صغار عديدين يفتقرون إلى فرص وفورات الحجم الكبير والتغطية القطرية. ويرتبط مدى قدرة أي برنامج قطري للصندوق على إشراك القطاع الخاص إلى حد كبير على السياق السائد. ويتبين من استعراض 11 وثيقة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ووثيقة فرص استراتيجية إقليميـــة واحدة[19] عُرضت على المجلس التنفيذي أن:

(i) تسع وثائق منها تضم استراتيجيات للدخول في حوار سياسات من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي؛

(ii) تسع مشاورات بشأن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية ضمت ممثلين عن القطاع الخاص؛

[19] وثيقة الفرص الاستراتيجية الإقليمية هي لثلاثة بلدان في آسيا الوسطى هي كازاخستان وقيرغيزستان وطاجيكستان.

(iii) تحتوي إحدى عشرة وثيقة على حوار سياسات من أجل دعم القطاع الخاص المحلي؛

(iv) توفر إحدى عشرة وثيقة إمكانيات لإقامة شراكات مع القطاع الخاص.

149 - تم تحقيق تقدم كبير فيما يتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع عام 2005 إذ جرى تجاوز الأهداف الموضوعة لأربعة من المؤشرات الخمسة. ومن المشروعات التي قدمت إلى المجلس التنفيذي عام 2005 نجد أن:

(i) اثنين وعشرين مشروعاً (أو 71%) شملت أنشطة لتعزيز القدرات والمهارات التجارية ومهارات فقراء الريف المستهدفين ومنظماتهم (مقارنة بالهدف الموضوع وقدره 20–25%)؛

(ii) سبعة مشروعات (أو 41%) تحتوي على عنصر إنتاج زراعي أو ما يتصل به من خدمات استشارية تنص على تقديم هذه الخدمات من خلال القطاع الخاص (مقارنة بالهدف الموضوع وقدره 22–50%)؛

(iii) عشرين مشروعاً (87%) تحتوي على عنصر خدمات مالية تساند أو تعزز أو توسع نطاق مؤسسات القطاع الخاص (مقارنة بالهدف الموضوع وقدره 50–75%)، وسيتم تقديم هذه الخدمات من خلال مؤسسات التمويل الصغري ورابطات التسليف والادخار والمصارف التجارية؛

(iv) واحدا وعشرين مشروعاً (أو 68%) تربط صغار المزارعين بأسواق القطاع الخاص أو الوسطاء (20 مشروعاً) أو تساند تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة (22 مشروعاً) (مقارنة بالهدف الموضوع وقدره 20–25%)؛

(v) تسعة مشروعات (أو 29%) تضع ترتيبات لمشاركة القطاع الخاص في التمويل (مقارنة بهدف موضوع قدره 15%). وتنص ستة مشروعات من هذه المشروعات التسعة على إمكانية التمويل من المصارف التجارية المحلية بينما ينص مشروعان على إمكانية التمويل من منظمات غير حكومية عاملة في قطاع مؤسسات التمويل الصغري في حين يأمل مشروع واحد (في ألبانيا) في الحصول على التمويل من مستثمر من قطاع خاص أجنبي (رابوبانك).

زاي- مساعدات ما بعد الأزمات

150 - كان عمل الصندوق المتعلق بالأزمات كبيراً على مدى السنين. وفي الفترة 1995–2005 صنف برنامج البحوث متعدد التخصصات في أسباب الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان 73 من البلدان الأعضاء في الصندوق على أنها بلدان متأثرة بنزاعات مسلحة من نوع أو آخر. وقد اضطلع الصندوق خلال العشر سنوات الأخيرة بـــ188 مشروعاً في هذه البلدان بتكاليف إجمالية قدرها 6.4 مليار دولار أمريكي تقريباً، التزم لها الصندوق بقروض مجموعها 2.8 مليار دولار تقريباً.

151 - لم تكن عمليات الصندوق عام 2005 استثناء من هذه القاعدة. فقد كان على الصندوق، إلى جانب عمله في البلدان المتضررة من النزاعات، أن يستجيب للمد الزلزالي في آسيا بالإسراع في إقرار أربعة برامج وإعادة هيكلة الحافظة في باكستان إثر الهزة الأرضية المدمرة. وقد تم إحياء الحافظة في جمهورية الكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية وسيراليون بفضل إقرار مشروعات جديدة واتخاذ إجراءات إدارية. وتم أيضاً وللمرة الأولى إعداد وثيقة

فرص استراتيجية قطرية لأنغولا، ويجري حالياً تكثيف تنفيذ البرنامج الانتقالي لإعادة الإعمار لما بعد النزاع، الذي أقر في عام 2004 لبوروندي.

الإطار 7– ما بعد النزاع: برنامج التنمية الريفية في جنوب كردفان

عانت ولاية جنوب كردفان لعدة عقود من الصراعات الأهلية التي عطلت سبل المعيشة المحلية وشردت السكان وزادت الفقر والضعف. وتراجع النزاع كثيراً بحلول عام 2000 ممهداً الطريق لاتفاق وقف النار بين الحكومة والحركة الشعبية لتحرير السودان وبالتالي إلى توقيع اتفاق السلام الشامل في يناير/كانون الثاني 2005. وإدراكاً من المجلس التنفيذي لضرورة دعم عملية السلام الوليدة، أقر في سبتمبر/أيلول 2000 قرضاً من اجل برنامج التنمية الريفية في جنوب كردفان ممول بموجب الآلية الإقراضية المرنة.

ويقوم نهج تنفيذ البرنامج على الإقرار بأن معالجة الفقر في المناطق المتأثرة بالنزاع التي ترتفع فيها حدة التنافس على الموارد الطبيعية يتطلب استراتيجيات إنمائية تعطي الأولوية لقطاعي الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية، وتشجع اعتماد سياسات رشيدة للإصلاح الزراعي وتنشئ آليات من أجل التخصيص العادل للموارد وتشرك المجتمعات المحلية في صنع القرارات.

وقد تبين لبعثات الاستعراض بين المراحل خلال عام 2005 أن أحد الإنجازات المحورية هو تغطية المشروع لكل المجتمعات المحلية في جنوب كردفان واستخدام المعايير القائمة على الفقر والمشاركة من أجل تحديد المجتمعات المحلية المستهدفة وضمان وصول المشروع على نحو متكافئ إلى كل المجموعات السكانية وإلى الدوائر التي عانت كثيراً من النزاعات الأهلية. ومن الإنجازات الأخرى مساندة توطين السكان من خلال تقديم منح موازية إلى المجتمعات المحلية لتمويل الخدمات الصحية الأساسية والمياه؛ وتمكين المجتمعات المحلية. ويعكف المانحون اليوم (البنك الدولي والاتحاد الأوروبي) على محاكاة هذه النهج في الوقت الذي يستأنفون فيه تقديم المساعدة إلى السودان بعد توقيع اتفاق السلام الشامل.

حاء– التنسيق والمواءمة

152 – بالإمكان تصوُّر فعالية المعونة على شكل هرم قاعدته التنسيق ومنتصفه المواءمة وقمته الملكية، مع توقع أن يؤدي التنسيق والمواءمة إلى تعزيز الملكية. والصندوق الذي ساند دوماً ملكية الحكومات للمشاريع والبرامج وعمليات التنمية لا يجد صعوبة، نظرياً على الأقل، في قبول مبدأي المواءمة والتنسيق، والعمل على تحقيق هذين الهدفين المعلنين.

153 – غير أن تجربة أفريقيا الشرقية والجنوبية، حيث عملية التنسيق، ربما تكون الأشد كثافة، تفيد بأن هرم فعالية المعونة انقلب في بعض الحالات رأساً على عقب بحيث أُولي الاهتمام الأكبر للتنسيق والمواءمة أكثر منه لملكية الحكومات. وتدل التجربة في عدد من البلدان ومنها موزامبيق وأوغندا على أن جدول أعمال التنسيق والنهج القطاعية الشاملة التي ينفذ من خلالها لم تستخدم دائماً للأغراض المعلنة بل إنها عززت في بعض الحالات من حيث لا تريد تأثير الجماعات الإنمائية على إجراءات الحكومات وسياساتها ومصروفاتها.

154 – تجدر الإشارة بوجه خاص إلى جانب جديد في جدول أعمال التنسيق هو الاستراتيجية المشتركة للمساعدة. وقد تم اكتساب خبرة في أفريقيا الشرقية والجنوبية في جمهورية تنزانيا المتحدة وأوغندا وزامبيا، حيث يجري تنفيذ عمليات مشابهة. ومن الدروس التي بدأت في الظهور أن:

(i) من شأن استراتيجيات الحد من الفقر الشاملة إضافة إلى النهج القطاعية الشاملة الناضجة أن تساعد الشركاء في التنمية على مواءمة دعمهم وتيسير صياغة الاستراتيجيات المشتركة للمساعدة؛

(ii) الانسحاب من بعض القطاعات صعب على كثير من الجهات المانحة الشريكة وأن ليس بينها من يرغب في القيام بدور "الشريك الصامت"؛

(iii) استراتيجية المساعدة المشتركة لأوغندا تطلبت إعداداً معمقاً ووقتاً طويلاً واستثماراً ملحوظاً من أجل التوصل إلى اتفاق مشترك على التوقعات والنُهُج.

155 – وعلى صعيد أعمَّ، برز درس من جدول أعمال فعالية المعونة يتعلق بتكاليف المعاملات. وتدل التجربة حتى اليوم أن تكاليف المعاملات في هذا الأسلوب الجديد في الأعمال هي، في الواقع، على المدى القصير على الأقل، أعلى بكثير مما هي عليه في الأسلوب القديم. وقد ترتبت على ذلك زيادة كبيرة في تكاليف الأعمال للصندوق أيضاً. وقد أصبح مطلوباً إنفاق وقت أطول على عمليات الشراء في الداخل من قبل شركاء التنمية القطريين فيما يخص البرامج الاستثمارية وغيرها من الارتباطات؛ وأصبح جزء متزايد من وقت مديري البرامج القطرية وموظفي الحضور الميداني ينفق على بناء الشراكات وصونها.

سابعاً– الاستنتاجات

إدارة الحافظة

156 – حقق الصندوق مستويات عالية قياسية في إقرار المشروعات وفي عمليات الصرف عام 2005. كما أنه أقفل عدداً من المشروعات أكثر من أي وقت في الماضي مما ساعد على استقرار عدد المشروعات في الحافظة الحالية. واتبع الصندوق سياسة نشطة في إلغاء القروض وقلص نسبة القروض الملغاة في موعد الإقفال. وارتفع حجم التمويل المشترك عام 2005 لاسيما من المصادر المحلية. ومن الواضح أنه من الضروري تحسين النتائج الإيجابية مقابل معالم الأداء هذه أو المحافظة عليها على المستوى الحالي على الأقل.

157 – ازدادت حالات التأخر في بدء نفاذ مفعول المشروعات بعض الشيء خلال عام 2005. وهذا أمر يتطلب اهتماماً خاصاً. واستمر الاتجاه المتمثل في "تجديد شباب الحافظات" خلال عام 2005 وينتظر أن يستمر في المستقبل القريب. وتتألف الحافظة حالياً من مجموعة من المشروعات الفتية. وشهد عام الاستعراض أيضاً انخفاضاً ملحوظاً في متوسط حجم القروض مما يثير إمكانية عدم تحقيق وفورات الحجم الكبير. ولما كانت حافظة الصندوق حافظة صغيرة ذات انتشار عالمي فإن متوسط المشروعات للبلد الواحد قليل مما يزيد من خطر عدم تحقيق وفورات الحجم الكبير. ومن شأن هذه العوامل كلها ومتطلبات مبادرة إدارة التغيير أن تزيد من التنافس على الموارد لاسيما موارد الموظفين.

158 – لهذا ينبغي أن يتم ردف الزيادة الحاصلة في إجمالي الإنتاج في السنوات الأخيرة بتعديل استراتيجيات وعمليات التشغيل. وفضلاً عن هذا، ينبغي بذل جهود من أجل إنجاز المشروعات وأقفال المشروعات في الوقت المحدد أو بتمديدات محدودة فقط. وينبغي استغلال المرونة الواسعة التي توفرها تعديلات اتفاقية إنشاء الصندوق وسياسات ومعايير الإقراض فيما يتعلق بترتيبات التعاون من أجل الإشراف لغرض تحسين نوعية الإشراف والتنفيذ. ولما كان الصندوق منظمة قائمة على الأعضاء فإن مسألة تبعثر البرامج مسألة تصعب معالجتها في المدى القصير على الأقل؛ ومع ذلك ينبغي إدراج هذا العامل في البرامج الإقليمية عند تجهيزها.

أثر الحافظة

159 – هناك تفاوت بين نتائج التقارير السنوية لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وتقارير التقدير الذاتي الصادرة عن دائرة إدارة البرامج فيما يخص معايير وآليات الوصول إلى المجموعات الفقيرة. ومع ذلك فإن ثمة مجالاً لتحسين نهج الصندوق في الاستهداف خلال عمليتي التصميم والتنفيذ على حد سواء. وتعكف إدارة الصندوق حالياً على إعداد استراتيجية وسياسة الاستهداف التي ستعرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006. وفضلاً عن هذا فإن النموذج التشغيلي الجديد سيطرح عناصر أخرى من أجل تعزيز التركيز على الفقر الريفي وعلى زيادة فعالية استهداف أفقر فقراء الريف. وفيما يخص تعميم التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة ستبذل جهود من أجل دعم دمج الأنشطة في إطار خطة عمل التمايز بين الجنسين في العمليات المؤسسية الجارية وتعزيز بناء قدرات موظفي الصندوق وخبرائه الاستشاريين. وسيتم الاضطلاع باستعراض جديد لتحليل أثر مشروعات الصندوق على الفقر في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط.

160 – وعموماً يمكن عزو ضعف الأثر في مجال إدارة البيئة والموارد الطبيعية إلى الانخفاض النسبي في حجم الاستثمارات الملتزَم بها في هذا المجال أكثر من عزوه إلى عدم فهم الصندوق للعلاقة بين الفقر والبيئة. وتدرك إدارة الصندوق أيضاً أن حقوق فقراء الريف في الموارد البيئية تبقى غير مضمونة لأن هذه الموارد مفتوحة للجميع. ولهذا قام الصندوق بدعم مشروعات للإدارة المستدامة لموارد الممتلكات المشاع لتزويد فقراء الريف بفرصة الاضطلاع بدور أكبر في الإدارة المستدامة لهذه الموارد. وسيتم على أساس الأولوية تنفيذ مبادرات لمعالجة مسألة قلة الاهتمام بالمخاطر البيئية.

161 – تقوم الاستراتيجية الرئيسية التي يتبعها الصندوق في تعزيز الملكية المحلية للمشاريع على زيادة رأس المال الاجتماعي القائم واستخدامه استخداماً كاملاً من أجل تمكين الفقراء لاسيما من خلال إنشاء منظمات لهم وتعزيزها، والنهوض بدور المجتمعات المحلية في عمليات صنع القرار. ومن الضروري بالتالي إجراء مزيد من التحليلات لنتائج التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 في هذا الصدد مع مراعاة نتائج التقدير الذاتي ونتائج التقريرين السنويين لنتائج عمليات الصندوق وأثرها عن العامين السابقين.

162 – وسيتم في مجال تعزيز الاستدامة تشجيع إصدار بيانات أوضح عن أهداف المشروعات تفصلها عن المخرجات، عن طريق إصدار مبادئ توجيهية ومن خلال التدريب. وسيتم أيضاً بذل الجهود من أجل تسريع نقل حافظة التمويل الريفي من الائتمان القائم على التوريد إلى الخدمات المالية الريفية. وعموماً فإن التركيز على ربط الفقراء بالأسواق هو

في ازدياد وسيستمر. وسيجري أيضاً دعم الالتزامات السياسية بمنح ودراسات تحليلية قطرية وببناء القدرات. ولا بد من تحقيق زيادة كبيرة في حجم العينة إذا ما أريد قياس الكفاءة قياساً موثوقاً. وستوفر المبادئ التوجيهية المنقحة لإنجاز المشروعات قاعدة لزيادة النشاط التحليلي في هذا المجال.

163 - وسيسعى الصندوق أيضاً إلى ربط أدوات تدخلاته في سياق الاحتياجات القطرية وجهود التنسيق بين المانحين. وسيتم اعتماد نهج لا مركزي ومرن في بناء الشراكات لأن الأنشطة في هذا المجال أصبحت تتم على الصعيد القطري.

164 - ولما كانت نتائج التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها ونظام التقدير الذاتي قد بيَّنت أن موظفي الأنشطة التشغيلية قليلون عدداً ومهارةً فإن خطة العمل أصبحت تنص على أن إصلاح الموارد البشرية جزء أساسي من عملية التغيير، الأمر الذي سيتطلب إجراءاتٍ لتقدير الموظفين قائمةً على النتائج، وتنمية قدرات الموظفين بما يتماشى مع توصيف الكفاءات المعدل. واستعراض الأعباء والهياكل وإعادة مواءمتها وإنشاء أطر للمساءلة والحوافز ووضع مبادئ توجيهية للترقية.

الملحق الأول

ملاحظات على تقرير أداء الحافظة من مكتب التقييم

أولاً- مقدمة

1 - عملاً بالاختصاصات الجديدة للجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي ونظامها الداخلي[20] يعرض هذا الملحق ملاحظات مكتب التقييم على تقرير أداء حافظة الصندوق. وتستعرض لجنة التقييم تقرير أداء الحافظة بهدف إعلام المجلس التنفيذي بمدى جودة التقرير المقدم من إدارة الصندوق ومدى استجابة الصندوق لنتائج التقييم وتوصياته.

2 - هذه هي السنة الثانية التي يقدم فيها مكتب التقييم تعليقاته على تقرير أداء الحافظة. ففي عام 2005، ركز مكتب التقييم على (i) هيكلية تقرير أداء الحافظة ومنهجيته؛ و(ii) كفاية التوصيات الواردة في التقرير؛ و(iii) كفاية التقرير بوصفه رد الإدارة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، الذي يلخص نتائج عمليات التقييم التي يضطلع بها مكتب التقييم في السنة. وحرصاً على المواءمة بين مدخلات مكتب التقييم ومناقشات لجنة التقييم وأهدافها من استعراض تقرير أداء الحافظة أعيدت هيكلة ملاحظات مكتب التقييم هذه السنة لتعكس غرضا مزدوجاً: جودة إعداد التقرير والاستجابة لنتائج التقييم. وقد أمكن إجراء مراجعة هيكل ملاحظات مكتب التقييم في ضوء المواءمات الهيكلية لتقرير أداء الحافظة التي أجريت في تقرير عام 2006.

3 - حدد مكتب التقييم في إعداده هذه الملاحظات، المعايير التي يتعين من خلالها تقدير النوعية والاستجابة:

(i) **جودة التقارير:** ويشمل هذا البند معايير مثل حسن التوقيت والدقة وتحديد الجوانب التي تثير القلق، من أداء الحافظة، التي تحتاج إلى معالجة؛

(ii) **الاستجابة لنتائج التقييم:** أولاً من خلال تقدير الاستجابة لنتائج التقييم الذاتي الذي أجرته دائرة إدارة البرامج (ربط تحديد قضايا الأداء وتحليلها بالإجراءات العلاجية) وثانياً، من خلال تقدير الاستجابة لعمليات التقييم المستقل التي يقوم بها مكتب التقييم ولاسيما التوصيات الصادرة بشأن آخر تقرير عن أداء الحافظة، ورد الإدارة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

ثانياً- جودة التقارير

ألف- تقديم التقارير في الوقت المناسب

4 - **تقديم التقارير إلى المجلس التنفيذي.** ينسجم تقديم تقرير عن أداء الحافظة بعد أربعة شهور من إغلاق سنة التقرير مع معايير الممارسة الجيدة لشفافية التقارير. لهذا فإن التقرير إلى المجلس التنفيذي يعتبر مقدماً في الوقت المناسب. وينسجم هذا الوضع مع ما يجري في المؤسسات المالية الدولية الأخرى التي يستغرق إعداد تقاريرها عن أداء حوافظها ستة أشهر تقريباً. ويشمل الإطار الزمني لتقارير الشعب الفترة من يوليو/تموز 2004 ويونيو/حزيران

[20] الوثيقة EB 2004/83/R.7.

الملحق الأول

2005 فيما تغطي بيانات أداء الحافظة على مستوى المؤسسة (معلومات مالية عن الموافقة على المشروعات وأوجه الصرف وغيرها) السنة التقويمية 2005 بكاملها.

باء- دقة التقارير

5 - **النهج التي تتبعها المؤسسات الأخرى.** يتم تقرير دقة تقارير التقييم الذاتي في المؤسسات المالية الأخرى من خلال مقارنة الدرجات المقدرة في عمليات التقييم الذاتي مع تلك التي تعطيها إدارات التقييم المستقل. ويدل الفرق بين درجات التقييم الذاتي والمستقل على مدى موثوقية عمل نظام التقييم المستقل. ويسمي البنك الدولي هذه المقارنة "صافي الانقطاع". وفضلاً عن هذا فإن إدارات التقييم في بعض المؤسسات المالية الدولية (لاسيما البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي) تضطلع بتقديرات لجودة تقارير إنجاز المشروعات. وتأمل دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم في تحقيق قدر مشابه من التنسيق بين النظم مستقبلاً، وفق ما يرد في الفقرة التالية.

6 - **التقارير الحالية.** لا يحتوي التقرير الحالي عن أداء الحافظة تعاريف للمؤشرات ونظم تقدير الدرجات رغم أن نظام الدرجات مشروح في المبادئ التوجيهية الخاصة بإعداد تقرير أداء الحافظة. ولا يحتوي التقرير أيضاً على تقديرات للتقييم الذاتي ولا درجات عن أداء كل المؤشرات. وبدلاً من ذلك يستخدم التقرير درجات تقييم مكتب التقييم ونتائج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أكثر بقليل مما يستخدم درجات التقييم الذاتي. ولم تقدم دائرة إدارة البرامج تحليلاً مقارناً لبيانات الأداء المستخرجة من نظامي التقييم الذاتي والمستقل لأن التنسيق بينهما لم يتم حتى الآن.

7 - **التنسيق بين نظام التقييم الذاتي ونظام التقييم المستقل.** لم يتم حتى اليوم في الصندوق التنسيق بين نظام التقييم الذاتي ونظام التقييم المستقل، لهذا تتعذر مقارنة بيانات الأداء وتخلو من الدقة. وقد اتفق مساعد رئيس دائرة إدارة البرامج ومدير مكتب التقييم على بدء العمل من أجل التنسيق بين النظامين في عام 2006، ووقعا على تفاهم رسمي لهذه الغاية. وسيتم الاضطلاع بعملية التنسيق على نحو يسمح بمقارنة البيانات لغرض التأكد من المطابقة لتوليد تغذية راجعة بشأن صافي الانقطاع وبالتالي عن دقة بيانات التقييم الذاتي.

جيم- القضايا والشواغل

8 - مع ارتفاع مستوى الجمع والتحليل تحسنت نوعية تقرير أداء الحافظة باطراد مع الإبقاء على سرد التفاصيل والأمثلة التي تشرح القضايا موضوع التقرير. ومن شأن تقديم معلومات أساسية وشروحات عن أوجه قصور الأداء في بعض المجالات، ومنها الاستهداف أن يفيد في بيان القضايا التي يواجهها الصندوق، حتى وإن لم يتم التوصل إلى حلول لها بعد، ويعترف التقرير ذاته بالحاجة الملحة إلى إدخال تحسينات.

9 - وبغية تحديد مدى نجاح تقرير أداء الحافظة في دوره كأداة إدارية (أي تحديد القضايا وتسليط الضوء عليها لاتخاذ إجراءات علاجية بشأنها) ميز مكتب التقييم بين القضايا: (i) التي قدمت بيانات عنها ولكنها بقيت بحاجة إلى تحليل إضافي لتسليط الضوء على المشاكل المحتملة؛ و(ii) التي ذكرت اتجاهات أو مشكلات بشأنها دون تقديم شروحات كافية لها؛ و(iii) التي لم تقدم بشأنها بيانات كان ينبغي تقديمها. وعموماً تنطبق نقطتا الضعف الأوليان أكثر

الملحق الأول

على بيانات أداء الحافظة ومنها إقرار المشروعات وأرقام الصرف (التي تسمى عادة البيانات التقليدية عن أداء الحافظة). غير أن التقارير المقدمة عن بيانات التقييم الذاتي للأثر غالباً ما تكون محدودة، مما يتطلب توليد بالبيانات إضافية قبل التعمق في تمحيص الأداء الذي هو موضوع التقرير. لذلك يقع معظم الأسئلة المتصلة بالأثر ضمن البند (iii) أعلاه. وتبين الأمثلة التالية المجالات التي يمكن فيها تحسين نظام إدارة أداء الحافظة.

(i) **التحليل الإضافي:** يكشف تقرير أداء الحافظة عن زيادة كبيرة في التمويل المشترك المحلي ويعزو ذلك إلى كثرة وتنوع مصادر التمويل المشترك التي يلجأ إليها الصندوق. ومن الأسئلة التي كان ينبغي أن تُطرح ولم تُطرح ما إذا كان هذا سياسة مقصودة من الصندوق، وكيف يؤثر هذا التحول في القيمة التي يضيفها الصندوق للدول الأعضاء التي قد تنتظر تمويلاً إضافياً من مصادر خارجية، لا من مصادر داخلية. وقد يتعذر على إدارة الصندوق، إذا لم يتوفر هذا التحليل، أن تتخذ قرارات سياساتية وإجراءات تصحيحية إذا رأت أن ذلك لازم.

(ii) **الشروحات الإضافية:** يشير التقرير إلى حدوث تحسنات في الصرف. إلا أنه لا يشرح العوامل التي ساهمت في هذه التغييرات وما الذي يمكن تعلمه منها. وقد يتيح التعمق في التحليل والشرح للصندوق اكتساب مزيد من الخبرة واستخدام التجارب الإيجابية المستقاة من إقليم ما في أقاليم أخرى.

(iii) **البيانات الإضافية:** يحتوي التقرير عن أداء الحافظة على تفاصيل عن المؤسسات المتعاونة مع الصندوق، أي عن "من هي" هذه المؤسسات وليس عن أدائها. ولما كان أداء المشروعات المدعومة من الصندوق كثيراً ما يعتمد على أداء المؤسسة المتعاونة فإنه يتعين على الصندوق أن يقوم برصد الأداء وتقديم تغذية راجعة منتظمة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الاقتضاء. ولا أدل على ضرورة وجود نظام لإدارة المؤسسات المتعاونة من أن الصندوق يعتمد على منظمة متعاونة واحدة في نحو 70% من حافظته[21].

ثالثاً– الرد على استنتاجات التقييم وتوصياته

ألف– مدى مناسبة توقيت التدابير العلاجية المتخذة

10 – لا يوثق تقرير أداء الحافظة توثيقاً كافياً الإجراءات العلاجية المتخذة؛ ولهذا يوصي مكتب التقييم بأن توفر التقارير القادمة معلومات عن القضايا التي يتم تحديدها وتناولها خلال عملية إدارة أداء الحافظة.

باء– رد الإدارة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها

11 – أحسَنَ التقرير إذ قدم منذ البداية وحتى النهاية عرضاً مفصلاً لرد الإدارة على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها. وبذلك يكون التقرير قد رد على التقرير السنوي بكامله، لا على استنتاجاته وتوصياته فحسب. ويدل ترتيب المناقشة ومستواها بحد ذاتهما على أن إدارة الصندوق تعاملت بجدية مع التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها وردها عليه.

[21] جدير بالذكر مع ذلك أن نظام تقرير وضع المشروع يقدم تقريراً عن أداء المؤسسات المتعاونة وأن مكتب التقييم يعرف أن الاستعراض الداخلي لدائرة إدارة البرامج يستخدم هذه المعلومات.

الملحق الأول

(i) **الاستهداف:** اقترح التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها أن يعتمد الصندوق موقفاً سياساتياً واضحاً تجاه المجموعات التي يستهدفها. ويذكر تقرير أداء الحافظة أن هذا الموقف السياساتي سيعرض على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2006.

(ii) **الملكية:** وجد التقرير السنوي أنه يتعين على الصندوق أن يعيد التفكير في مجمل خدماته ودوره في تقديمها كيما يعزز الشعور بالملكية لدى الحكومات والمجتمعات المحلية في البلدان الشريكة. ويشير تقرير أداء الحافظة إلى العمل، الجاري كجزء من خطة العمل ولا يعطي تفاصيل كافية لتحديد مدى الأخذ بتوصية التقرير السنوي.

(iii) **الشراكات:** أوصى التقرير السنوي بمعالجة نقاط الضعف في ترتيبات الشراكة عن طريق النص بوضوح على المعايير التي ستستخدم لتحديد الشركاء المحتملين، وعملية التحديد، وأدوار ومسؤوليات الصندوق وتلك المنتظرة من الشركاء، وآليات إدارة الشراكات إدارة فعالة؛ وأن يتم وضع المبادئ التوجيهية التي توفر التفاصيل اللازمة كجزء من خطة العمل. ولا يستطيع مكتب التقييم في هذه المرحلة أن يؤكد إلى أي مدى تم تنفيذ هذه التوصية.

(iv) **النهج المتنوع في البلدان ذات الدخل المتوسط:** اقترح التقرير السنوي بأن يقوم الصندوق بتحليل أسباب الأداء السيئ نسبياً للمشاريع التي يدعمها في البلدان ذات الدخل المتوسط. ويذكر تقرير أداء الحافظة أن الإدارة ستعمل بهذا الاقتراح.

جيم- الرد على التعليقات على تقرير أداء الحافظة السابق

12 - قدم مكتب التقييم توصيات محددة بشأن شكل تقرير أداء الحافظة المقدم في عام 2005 ومضمونه ونتيجة لذلك يرد تقرير أداء الحافظة الحالي على بعض هذه التوصيات، ولاسيما منها: (i) المواءمة بشكل واضح بين مجالات تأثير مكتب التقييم وتلك المستخدمة لأغراض إعداد تقرير أداء الحافظة؛ و(ii) عرض بيانات الاتجاهات على شكل رسوم بيانية وجداول؛ و(iii) الحد من حجم القرائن الشفهية والتشديد على الأداء الخارجي؛ و(iv) إدراج فصل ختامي يضم الاستنتاجات وقرارات الإدارة.

13 - بقيت توصيات أخرى لمكتب التقييم دون تنفيذ كامل منها: (i) الاستفادة فائدة أكبر من تقارير إنجاز المشروعات، الأمر الذي عزته دائرة إدارة البرامج إلى ضعف المبادئ التوجيهيـــة الخاصة بهذه التقارير وضعف سويتها[22]؛ و(ii) مقارنة درجات الأداء، وهو ما لم يحدث كما بُيِّن آنفاً (الفقرتان 6 و7)؛ و(iii) شرح الأداء الخارجي الذي لم ينفذ إلا ضمن حدود ضيقة (الفقرة 9).

[22] يجري حالياً إعداد مبادئ توجيهية بشأن تقارير إنجاز المشروعات وستصدر خلال عام 2006.

الملحق الأول

رابعاً- الاستنتاجات

14 - يخلص مكتب التقييم إلى أن تقرير أداء الحافظة يتحسن باطراد وأنه أصبح أداة إدارية أكثر فعالية. وما يحتاجه اليوم هو أن يتطور ليصبح نظاماً لإدارة الحافظة، تُحل المشاكل المذكورة في التقارير في إطاره على الصُّعُد المناسبة، وتسجل فيه الإجراءات العلاجية في التقرير الذي يقدم إلى المجلس التنفيذي أيضاً.

15 - يوصي مكتب التقييم بأن تقوم دائرة إدارة البرامج بما يلي:

(i) متابعة الالتزام بتنسيق نظامي التقييم الذاتي والتقييم المستقل، فمن شأن هذا التنسيق مع الزمن أن يتيح تقديم بيانات عن التقييم الذاتي ومقارنة درجات التقييم والتحقق من جودة نظام التقييم الذاتي؛

(ii) تقديم تحليلات وشروحات إضافية عن الشواغل الرئيسية في التقارير القادمة عن أداء الحافظة.

درجات التقييم الإجمالية لتقارير وضع المشروعات للفترة 2002-2005

(بالنسب المئوية)

	علامات 2002					علامات 2003					علامات 2004					علامات 2005				
	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4	
ألف- التقدم المحرز في التنفيذ																				
التقيد بشروط القرض	59	33	6	1	1.46	50	40	9	1	1.57	44	49	5	2	1.62	41	51	6	2	1.65
توافر الأموال النظيرة	60	28	9	3	1.48	51	42	5	1	1.53	54	35	9	1	1.55	49	38	12	2	1.63
التقيد بإجراءات التوريد	62	33	4	0	1.42	55	39	6	0	1.51	50	44	6	0	1.56	45	48	7	1	1.62
معدل الصرف المقبول					0.00	36	38	20	6	1.78	37	41	20	3	1.83	30	41	24	5	1.93
إنجاز الأهداف المادية	30	50	17	3	1.85	26	52	18	5	1.87	29	48	20	2	1.91	28	47	24	2	1.96
التقدم في مجال المساعدة التقنية	42	46	12	1	1.70	36	49	15	0	1.79	26	58	13	3	1.86	23	64	10	3	1.87
أداء نظام الرصد والتقييم	20	52	25	4	2.03	21	54	23	2	2.00	21	50	27	2	2.06	16	66	17	1	2.01
الإبلاغ في الوقت المناسب	47	44	8	0	1.61	41	49	9	1	1.67	37	50	12	1	1.75	37	51	11	1	1.75
التماسك بين خطط العمل والميزانيات السنوية والتنفيذ	40	48	10	2	1.69	33	53	13	3	1.77	29	57	11	2	1.82	21	65	13	1	1.92
مراجعة الحسابات في الوقت المناسب	51	38	9	1	1.57	39	46	11	4	1.68	36	49	13	2	1.77	34	52	11	3	1.77
جودة الحسابات	54	38	6	2	1.51	46	47	5	2	1.58	39	52	8	0	1.70	35	59	6	1	1.72
أداء إدارة المشروع	39	48	12	1	1.73	36	49	14	1	1.76	31	52	15	2	1.84	30	58	11	1	1.81
موفرو الخدمات						21	68	10	1	1.87	23	65	12	0	1.89	15	76	9		1.94
تقدير مدير البرامج القطري لأداء تنفيذ المشروعات	15	61	23	1	2.07	17	58	20	6	1.97	16	70	12	2	1.96	15	68	16	1	2.01
باء- الأثر																				
المنافع المنتظرة	30	61	8	1	1.77	28	55	15	1	1.85	29	57	13	2	1.84	26	54	18	2	1.92
مشاركة المستفيدين	40	50	9	1	1.68	38	52	10	1	1.72	34	58	8	0	1.75	33	61	6	1	1.73
بناء المؤسسات	36	50	12	2	1.74	33	54	11	2	1.76	31	57	11	1	1.80	31	58	10	1	1.79
التركيز على الفقر في التنفيذ						34	58	7	1	1.73	37	55	8	1	1.71	30	66	4		1.73
تقدير مدير البرنامج القطري للتقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية	13	61	25	1	2.11	16	63	16	4	1.96	19	66	14	1	1.95	17	65	17	2	2.00
جيم- المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة																				
التركيز على التمايز بين الجنسين في التنفيذ						24	60	16	1	1.91	28	58	14	1	1.86	23	65	12		1.89
المرأة كمشاركة على نحو متكافئ في المشروع						26	58	16	1	1.89	25	62	12	1	1.87	32	58	10		1.79
المرأة تستفيد على نحو متكافئ من المشروع						30	52	18	1	1.87	26	61	12	1	1.86	32	60	9		1.77
المرأة تشارك في هيئات صنع القرار						21	48	27	4	2.02	17	54	27	3	2.09	21	56	22	1	2.02
تحقيق أهداف مشاركة المرأة في الأنشطة						32	50	14	4	1.79	28	58	13	2	1.85	32	56	11	1	1.79
حوار السياسات المضطلع به						28	40	24	8	1.88	20	47	26	7	2.05	25	54	18	4	1.93
وحدة إدارة المشروع ترصد المشاركة حسب الجنس						38	40	19	3	1.78	26	54	16	4	1.90	31	59	10		1.79
تقارير الإشراف حسب الجنس						22	48	24	6	1.96	17	59	17	6	1.99	25	57	15	3	1.90
تقدير مدير البرنامج القطري لأداء المشروع في مجالي المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة						18	63	16	3	1.95	18	64	17	2	1.99	26	62	12		1.85

دليل العلامات: 1= يحقق الهدف أو يتجاوزه؛ 2= يحقق معظم الهدف؛ 3= دون الهدف بكثير؛ 4= يحقق تقدماً قليلاً أو لا يحقق أي تقدم

المشروعات التي يشرف عليها الصندوق مباشرة

الإقليم	البلد	اسم المشروع أو البرنامج	شروط الإقراض	نوع المشروع	تاريخ موافقة المجلس	تاريخ التوقيع على القرض	موعد نفاذ مفعول القرض	إنجاز المشروع	الصرف (% من المبلغ الموافق عليه)
أفريقيا الأولى	بنن	مشروع خدمات التسويق والقروض الصغيرة	تيسيرية للغاية	خدمات ائتمانية ومالية	98/4/22	98/7/3	99/5/4	06/6/30	98
أفريقيا الأولى	غامبيا	مشروع التمويل الريفي ومبادرات المجتمعات المحلية	تيسيرية للغاية	خدمات ائتمانية ومالية	98/12/2	99/2/18	99/7/14	06/6/30	87
أفريقيا الأولى	مالي	برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	98/12/2	99/2/19	99/10/14	09/3/31	52
أفريقيا الثانية	أوغندا	برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	98/9/10	00/2/11	00/5/24	06/6/30	93
أفريقيا الثانية	زامبيا	برامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	99/12/9	00/2/16	00/11/7	07/12/31	59
أفريقيا الثانية	زمبابوي	برنامج مساندة شبكات الري لأصحاب الحيازات الصغيرة	تيسيرية للغاية	ري	98/12/2	99/2/17	99/9/14	05/12/31	10
آسيا والمحيط الهادي	بنغلاديش	مشروع تنويع المحاصيل وتكثيفها	تيسيرية للغاية	تنمية زراعية	97/4/29	97/5/29	97/12/4	04/6/30	90
آسيا والمحيط الهادي	الهند	برنامج تنمية المناطق القبلية في جهاركند – شاتيسكار	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	99/4/29	01/3/13	01/6/21	09/6/30	41
آسيا والمحيط الهادي	إندونيسيا	برنامج ما بعد الأزمة للتنمية المتكاملة القائمة على المشاركة في المناطق البعلية	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	00/5/4	00/6/21	01/1/31	09/3/31	9
أمريكا اللاتينية والكاريبي	البرازيل	مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي	عادية	خدمات ائتمانية ومالية	98/12/3	00/10/10	00/12/21	06/12/31	29
أمريكا اللاتينية والكاريبي	الجمهورية الدومينيكية	مشروع صغار المزارعين في الإقليم الجنوبي الغربي	متوسطة	تنمية ريفية	98/12/3	99/1/19	00/4/5	06/6/30	74
أمريكا اللاتينية والكاريبي	بيرو	مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور	عادية	بحوث وإرشاد وتدريب	97/12/4	99/12/7	00/10/17	06/12/31	56
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	أرمينيا	مشروع الخدمات الزراعية في الشمال الغربي	تيسيرية للغاية	تنمية زراعية	97/12/4	97/12/5	98/4/14	01/7/31	100
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	غزة والضفة الغربية	برنامج إدارة الموارد الطبيعية القائمة على المشاركة	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	98/4/23	98/5/7	00/2/1	07/3/31	30
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	السودان	مشروع التنمية الريفية في شمال كردفان	تيسيرية للغاية	تنمية ريفية	99/4/28	99/7/14	00/6/14	08/7/31	83

المشروعات بموجب الآلية الإقراضية المرنة

الشعبة	البلد	اسم المشروع	موافقة المجلس	نفاذ مفعول القرض	موعد إنجاز المشروع	السنوات المقدرة للتنفيذ	عدد المراحل	موعد بدء المرحلة الثانية	المرحلة الحالية	المصروف (%)
PA	كاب فردي	برنامج تخفيف وطأة الفقر الريفي	99/9/9	00/7/14	09/9/30	9	3 (3-3-3)	2004	الثانية	40
PA	غينيا	برنامج التنمية الريفية القائمة على المشاركة في غينيا العليا	99/12/9	01/1/18	11/3/31	10	3 (3-4-3)	2006	الأولى	17
PA	مالي	برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	98/12/2	99/10/14	09/3/31	10	3 (3-4-3)	2003	الثانية	53
PA	النيجر	برنامج تنمية الخدمات المالية الريفية	00/5/3	01/6/8	11/6/30	10	3 (4-3-3)	2006	الأولى	24
PA	ساو تومي وبرينسيبي	برنامج التنمية التشاركية للقطاع الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة ومصايد الأسماك الحرفية	01/4/26	03/2/25	15/3/31	12	4 (3-3-3-3)	2006	الأولى	15
PF	ملاوي	مشروع مساندة السبل المعيشية في الريف	01/9/12	04/8/30	13/9/30	9	3 (3-3-3)	2008	الأولى	14
PF	رواندا	مشروع تطوير البنية الأساسية وتنمية موارد المجتمع المحلي في أوموتارا	00/5/4	00/12/5	10/12/31	10	3 (3-4-3)	2004	الثانية	56
PF	تنزانيا	برنامج الخدمات الريفية المالية	00/12/7	01/10/12	10/12/31	9	3 (3-3-3)	2005	الثانية	37
PI	بنغلاديش	مشروع الإدارة المجتمعية للموارد في سونامبانج	01/9/12	03/1/14	14/3/31	11	3 (5-3-3)	2008	الأولى	10
PI	الهند	برنامج مساندة تمويل القروض الصغيرة على الصعيد الوطني	00/5/4	02/4/1	09/6/30	7	2 (3-4)	2006	الأولى	35
PI	الهند	برنامج التمكين وتعزيز موارد الرزق في مناطق القبائل في أوريسا	02/4/23	03/7/15	13/3/31	10	3 (3-4-3)	2007	الأولى	4
PI	إندونيسيا	مشروع ما بعد الأزمة للتنمية المتكاملة القائمة على المشاركة في المناطق البعلية	00/5/4	01/1/31	09/3/31	8	2 (4-4)	2005	الثانية	41
PI	إندونيسيا	برنامج تمكين السكان الأصليين في كاليمنتان الشرقية	02/12/11	05/5/6	17/6/30	12	4 (3-3-3-3)	2009	الأولى	0
PI	نيبال	مشروع التخفيف من وطأة الفقر في المرتفعات الغربية	01/12/6	03/1/1	14/3/31	11	3 (4-4-3)	2007	الأولى	7
PL	غواتيمالا	برنامج التنمية الريفية في منطقة لاس فيراباس	99/12/8	01/9/6	11/9/30	10	3 (4-4-2)	2007	الأولى	29
PL	هايتي	برنامج مساندة المبادرات الإنتاجية في المناطق الريفية	02/4/23	02/12/20	12/12/31	10	3 (3-4-3)	2006	الأولى	7
PL	نيكاراغوا	برنامج صندوق المساعدة التقنية في منطقة ليون وشينانديغا وماناغوا	99/12/9	01/6/21	13/6/30	12	4 (4-4-4)	2005	الثانية	15
PN	السودان	برنامج التنمية الريفية في جنوب كردفان	00/9/14	01/2/12	11/3/31	10	2 (5-5)	2005	الثانية	54

ملاحظة: حول برنامج التنمية الزراعية في المنطقة الشرقية الثانية عام 2003 إلى قرض من خارج الآلية الإقراضية المرنة.

تم عام 2004 إلغاء برنامج التمويل الريفي التعاوني في لبنان.

PA: أفريقيا الأولى؛ PF: أفريقيا الثانية؛ PI: آسيا والمحيط الهادي؛ PL: أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ PN: الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.