Document: EB 2006/89/R.11
Agenda: 9
Date: 7 December 2006
Distribution: Restricted
Original: English

A

IFAD
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر

تقرير عن أداء الحافظة للفترة 2005-2006

المجلد الأول

المجلس التنفيذي – الدورة التاسعة والثمانون
روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2006

للاستعراض

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Shyam Khadka
كبير مديري الحافظة
هاتف: +39-06-5459-2388
بريد إلكتروني: s.khadka@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra
الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية
هاتف: +39-06-5459-2374
بريد إلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

تقرير عن أداء الحافظة 2005-2006 **1**

أولا – مقدمة **1**

ألف – الحافظة الاستثمارية 2

باء – حافظة المنح 6

ثانيا – أداء التنفيذ بوجه عام والحافظة المعرضة للخطر **7**

ألف – أداء التنفيذ 7

باء – أداء الشركاء والصندوق 8

جيم – الحافظة المعرضة للخطر 10

ثالثا – أداء المشاريع والاستدامة والاستهداف **12**

ألف – أهمية المشاريع 12

باء – الفعالية 13

جيم – الكفاءة 13

دال – الأداء العام للمشروع 14

هاء – الاستدامة 14

واو – الاستهداف 15

رابعا – أثر الحافظة: التحديات والاستجابة **17**

ألف – الأصول المادية والمالية 17

باء– الأصول البشرية 20

جيم– رأس المال الاجتماعي والتمكين 21

دال– الأمن الغذائي الأسري 22

هاء– البيئة وقاعدة الموارد المشتركة 24

واو– المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية 25

زاي– المساواة بين الجنسين وتمكين الريفيات الفقيرات 27

حاء– الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق 28

خامسا – تحسين العمليات والأدوات **29**

ألف – نظام إدارة النتائج والأثر 29

باء – الإشراف المباشر 31

جيم – الآلية الإقراضية المرنة 32

دال – البرنامج التجريبي للحضور الميداني 33

هاء – تنمية القطاع الخاص 36

سادسا– النتائج والاستنتاجات **37**

الملاحق

الملحق الأول: تعليقات مكتب التقييم على تقرير أداء الحافظة 43

الملحق الثاني: 46

- شعبة إفريقيا الغربية والوسطى 46
- شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية 52
- شعبة آسيا والمحيط الهادي 60
- شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي 67
- شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا 74
- شعبة المشورة التقنية 80

الملحق الثالث: 84

الملحق الرابع: 85

الملحق الخامس: 86

تقرير عن أداء الحافظة 2005-2006

أولا – مقدمة

1- لتقرير أداء الحافظة هدفان اثنان هما: (i) تزويد المجلس التنفيذي بلمحة عامة عن أداء حافظة القروض والمنح في تحقيق النتائج لصالح المجموعة التي يستهدفها الصندوق؛ (ii) تكميل استجابة الإدارة للتقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها 2005، (الوثيقة EB/2006/89/R.10) وعند الاقتضاء توسيعها. وابتغاء لذلك، يقوم هذا التقرير بتحليل وضع حافظة قروض ومنح الصندوق واتجاهاتها ويحدد نقاط القوة والضعف الرئيسية المرتبطة بإدارة الحافظة، ويوفر لمحة عامة استراتيجية عن فعالية التشغيل والأثر استنادا إلى عددا من مؤشرات التنمية.

2- لما كانت خطة العمل[1] الوسيلة الرئيسية لتحقيق التغيير خلال فترة 2007-2009 فقد تم وضع مجموعة من الأهداف الرامية إلى تحسين أداء الصندوق من حيث الصلة والكفاءة والفعالية والاستدامة وتخصيص ثلاثة مجالات للعمل هي التخطيط والتوجيه الاستراتيجيان من أجل تحديد المجالات ذات الأولوية في عمل المنظمة، وتعزيز البرامج القطرية المستندة إلى نموذج تشغيلي جديد، وإدارة المعرفة والابتكار. وفي ضوء ما تقدم يقارن هذا التقرير النتائج المحققة مع الأهداف الرئيسية لخطة العمل (الفقرات 46-62) ويشير إلى التغييرات الجارية من أجل معالجة القضايا التي يحددها التقييم الخارجي المستقل والتقارير السنوية الماضية لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

3- ويعرض هذا التقرير أيضا التقدم المحرز في مجال تحسين العمليات والأدوات التنظيمية مثل نظام إدارة النتائج والأثر والبرنامج التجريبي للإشراف المباشر والبرنامج التجريبي للحضور الميداني والآلية الإقراضية المرنة وتنمية القطاع الخاص.

4- يطلق هذا التقرير بشكل رئيسي من عمليات استعراض الحافظة على صعيد الشعب التي اضطلعت بها دائرة إدارة البرامج ومن التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لهذا العام الذي أعده مكتب التقييم. ويرد في ملحق بهذا التقرير موجز للتقارير المختلفة التي أعدتها الشعب الإقليمية. وكانت الشعب قد استقت معلوماتها من أجل الاستعراضات من تقارير الإشراف وتقارير استعراض منتصف المدة وتقارير إنجاز المشاريع ونظام إدارة النتائج والأثر وتقارير مكتب التقييم.

5- تقوم كل شعبة إقليمية في الصندوق بإعداد تقارير عن وضع المشاريع تشمل إعطاء علامات للأداء. وكانت هذه العلامات في السنوات الماضية مرضية نسبيا وإن لم تؤكدها دائما استعراضات إنجاز المشاريع والتقييمات المستقلة اللاحقة. وقد استخلص الصندوق الدروس من هذه الظاهرة وهو يعكف حاليا على وضع المعايير التي تساعد على تحديد علامات أداء المشاريع بدقة أكبر. وقد صمم الصندوق نظاما يعكس وضع المشاريع بدقة ويطلق صفارات إنذار قبل فترة كافية. وتعتمد المؤسسات المالية الدولية الأخرى نظما مختلفة لتحديد وتصنيف المشاريع "المعرضة للخطر". والعديد منها لم يقم حتى الآن برفع مستوى المعايير، ومازال بالتالي يعاني من تضخم علامات الأداء. ونحن نعتقد أن تقارير الصندوق تعكس بأمانة وضع الحافظة المعرض للخطر.

[1] خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية، EB 2005/86/R.2

6- يستعين تقرير هذه السنة أيضا بما يلي: أولا، استعراض تقارير إنجاز المشاريع التي صدرت هذه السنة وعددها 25، وثانيا، استعراض 21 مذكرة استشاري رئيسي بشأن المشاريع المدرجة في الذخيرة المتقدمة. ومن المتوقع أن تؤدي هذه الأدوات التي تستخدم للمرة الأولى إلى تعزيز النتائج التي يولدها نظام التقييم الذاتي وتقوية الطابع المعاصر والاستباقي لعمليات التقدير.

7- أعدت تقارير إنجاز المشاريع وفق المبادئ التوجيهية التي صدرت عام 1999، وهي بالتالي لا تصف الأداء تحديدا بالإحالة إلى مجالات الأثر التي يحددها الإطار المنهجي للتقييم الذي أقر في سبتمبر/أيلول عام 2003. ولهذا استندت الاستعراضات إلى قراءة وثيقة لتقارير إنجاز المشاريع بغية استخراج قرائن منها تفيد في تكوين الأحكام. ومع أن العملية أعطت صورة شاملة إلى حد ما فإن دقة التقديرات تبقى مشروطة. وفي ضوء هذا كله فقد تم حساب الانفصام في علامات أداء المشاريع مع التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 على أساس فروق الدرجة. ويعود بعض التباين بين التقرير السنوي واستعراض تقارير إنجاز المشاريع إلى أن عينات استعراض تقارير إنجاز المشروع تتصل بمشاريع منجزة فحسب، بينما يستند التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، إلى تقييم عدد من المشاريع الجارية أيضا.

ألف – الحافظة الاستثمارية

حجم الحافظة

8- تتألف حافظة الصندوق الحالية من المشاريع الاستثمارية[2] وعددها 222 مشروعا، تمثل التزامات قدرها 3.6 مليار دولار أمريكي[3]. وتتوزع هذه المشاريع على ما يزيد عن 86 بلدا وإقليم واحد. وتقع نسبة 23% من المشاريع في 9 بلدان مع 5 مشاريع أو أكثر تنفذ حاليا، وبنسبة 20% في 11 بلدا مع 4 مشاريع تنفيذ حاليا.

الجدول 1: الحافظة الحالية حسب الإقليم (بملايين الدولارات الأمريكية)

	بتاريخ 1 يوليو/تموز 2004			بتاريخ 1 يوليو/تموز 2005			بتاريخ 1 يوليو/تموز 2006		
الإقليم	عدد المشاريع	% من المجموع	التمويل الذي يقدمه الصندوق	عدد المشاريع	%من المجموع	التمويل الذي يقدمه الصندوق	عدد المشاريع	% من المجموع	التمويل الذي يقدمه الصندوق	% من المجموع
أفريقيا الغربية والوسطى	51	23	608	47	20	588	46	21	584	16
أفريقيا الشرقية والجنوبية	44	20	658	47	20	728	44	20	685	19
آسيا والمحيط الهادي	44	20	777	50	22	907	50	23	1 065	30
أمريكا اللاتينية والكاريبي	42	19	608	43	19	652	38	17	641	18
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا	43	19	586	44	19	621	44	20	623	17
المجموع	**224**	**100**	**3 237**	**231**	**100**	**3 496**	**222**	**100**	**3 599**	**100**

أ تمت الموافقة في أبريل/نيسان 2006 على قروض تكميلية لمشاريع متصلة بالمد الزلزالي. وقد أدرجت قيمة هذه القروض في إطار عام 2006.

ملاحظة: تتألف الحافظة الحالية من مشاريع أقرت ولم تنجز. وتشمل التمويل بالمنح والقروض. ولا تشمل المشاريع التي ألغيت كليا.

[2] استخدمت عبارة المشاريع الاستثمارية لأن بعض المشاريع تمول بقروض ومنح.

[3] تتألف الحافظة الحالية من كل المشاريع التي أقرت ولم تنجز وبالتالي تضم أيضا المشاريع التي لم يبدأ سريانها بعد. وتستبعد الحافظة الجارية المشاريع التي لم يبدأ سريانها بعد.

9- يمثل إقليم آسيا والمحيط الهادي نحو 30% من صافي الالتزامات يليه إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية (19%)، فأمريكا اللاتينية والكاريبي (18%)، فالشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا (17%)، فأفريقيا الغربية والوسطى (16%). ولما كان متوسط أحجام الاستثمارات والتزامات الصندوق تتباين تباينا كبيرا، فإن متوسط المشاريع يتساوى بين الشعب الإقليمية في العدد أكثر مما يتساوى في قيمة القروض (الذيل 1، المجلد الثاني).

10- توزعت حصص المجالات المختلفة من مجموع المبالغ التي خصصها الصندوق للتمويل منذ عام 1994–1995 وقدرها 4.7 مليار دولار أمريكي على الوجه التالي: الخدمات المالية الريفية التي حصلت على الحصة الأكبر (19%)، يليها نقل التكنولوجيا (11%)، فتنمية القدرات المحلية وتعزيز المؤسسات (10%)، فالتنمية القائمة على المجتمعات المحلية (10%). وقد مثل الاستثمار في الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية ثلث المجموع تقريبا على مدى الاثنتي عشرة سنة الماضية. وقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية بعض التراجع في تمويل الأنشطة المتصلة بالزراعة وإدارة الموارد الطبيعية والتمويل الريفي تم التعويض عنه بشكل رئيسي من خلال الزيادة في مجالات التنمية البشرية وبناء القدرات المحلية والتسويق والمنشآت الصغيرة والصغيرة جدا والتنمية القائمة على المجتمعات المحلية.

إقرار المشاريع والصرف

11- تم خلال فترة الاستعراض من 1 يوليو/تموز 2005 إلى 30 يونيو/حزيران 2006، إقرار 23 مشروعا بالتزامات قدرها 419 مليون دولار أمريكي[4]. وتم أيضا إقرار 35 مليون دولار أمريكي إضافي لمشاريع المد الزلزالي الأربعة. وبذلك وصل إجمالي عدد المشاريع التي أقرها الصندوق في خمس سنوات إلى 127 مشروعا بالتزامات قدرها 2.1 مليار دولار أمريكي، ومنذ إنشائه إلى 711 مشروعا بالتزامات قدرها 9.1 مليار دولار أمريكي. وبلغ مجموع قيمة تمويل المشاريع في بلدان أفريقيا جنوب الصحراء خلال هذه الفترة 152 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل 36% من الأموال الملتزم بها مقارنة بنسبة 38% المعتادة. وبلغت قيمة المشاريع الممولة بشروط تيسيرية للغاية 332 مليون دولار أمريكي أو 79% من القروض خلال الفترة. وهي نسبة تقل قليلا عن المتوسط العام لفترة السنوات الخمس (82%).

12- بلغ متوسط حجم تمويل المشاريع التي أقرت خلال فترة الاستعراض 18.2 مليون دولار أمريكي. ويقل متوسط القروض التي يقدمها الصندوق كثيرا عن تلك التي تقدمها المؤسسات المالية الدولية الأخرى[5]. ما يتيح للصندوق الاستجابة للفرص التي تستطيع استيعاب أكثر من استثمارات محدودة وتساعده على تجريب أفكار ابتكارية بمخاطر قليلة. إلا أن هذا كثيرا ما يؤدي أيضا إلى زيادة تكاليف

[4] تختلف فترة الاستعراض الجديدة عن فترة تقارير أداء المشاريع السابقة التي كانت تتبع السنة الشمسية.

[5] مثلا، بلغ متوسط حجم القروض التي يقدمها مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ضمن حافظته الحالية مبلغ 70 مليون دولار أمريكي بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2003. وبلغ متوسط قروض المؤسسة الدولية للتنمية التابعة للبنك الدولي، وهي النافذة الشبيهة بالصندوق 51 مليون دولار أمريكي في السنة المالية 2005.

الصندوق نسبة إلى حجم حافظته. لأن معظم التكاليف المرتبطة بتصميم وتنفيذ المشاريع غالبا ما تكون ثابتة الطابع أشد صلة بعدد المشاريع منها بالمبالغ الموظفة.

13- استمر ازدياد الصرف خلال فترة الاستعراض، وبلغ مستوى جديدا قدره 347 مليون دولار أمريكي. منها 161 مليون دولار أمريكي تقريبا (46%) لبلدان أفريقيا جنوبي الصحراء، التي سجلت زيادة على السنوات السابقة. وبلغت نسبة التعثر في الصرف أكثر من 40% في 43 مشروعا وهي نسبة أفضل من السنة السابقة. وقد نجم التحسن في الصرف عن ازدياد دعم التنفيذ والمتابعة وإلا فعن تنظيف الحافظة من تلك الأجزاء التي تتسم بأداء سيء.

المشاركة في التمويل

14- من أصل إجمالي المبلغ الذي جرى إقراره للتمويل في فترة الاستعراض تم جمع 405 ملايين دولار أمريكي تقريبا من شركاء محليين ونحو 105 ملايين دولار أمريكي من ممولين مشاركين غير محليين (مانحون آخرون) وقد كانت اتجاهات التمويل المشترك غير المحلي عموما اتجاهات هوجاء يصعب تنميطها. لهذا يمكن اعتبار الانخفاض الذي طرأ خلال السنة الأخيرة وقدره 88 مليون دولار أمريكي مجرد انحراف قصير الأجل. وقد أصبح الصندوق يواجه صعوبة في حشد الأموال للتمويل المشترك بسبب النقص النسبي في التزام المانحين الآخرين في مجال الزراعة والتنمية الريفية.

15- ارتفع عدد المشاريع التي يمولها الصندوق حصرا ضمن الحافظة الحالية إلى 40% بينما وصلت نسبة المشاريع التي يطلقها الصندوق بمبادرة منه، ويشارك في تمويلها 55 في المائة. أما المشاريع التي تطلق بمبادرة من جهات مانحة أخرى ويشارك الصندوق في تمويلها فتبلغ نسبتها 5 في المائة. ويدل هذا على ابتعاد عن التمويل المشترك ويتناقض مع تشديد الصندوق في السنوات الأخيرة على بناء الشراكات والتعاون الوثيق مع الجهات المانحة الأخرى.

16- ولمواجهة مشكلة تراجع التمويل المشترك ينبغي للصندوق أن يعزز حضوره على الصعيد القطري الذي تتم فيه ترتيبات التمويل المشترك. وقد تحول شركاء الصندوق المانحون إلى اللامركزية في السنوات الأخيرة معززين الحاجة إلى الانخراط على الصعيد القطري. ومن شأن تشديد التركيز على المواءمة والتنسيق إثر إعلان روما وباريس أن يكثف العملية وتشدد الضغوط على الصندوق كي يعزز انخراطه على الصعيد القطري.

الإلغاءات

17- بدأ التوجه الذي اتسمت به السنوات الأخيرة نحو "تنظيف" الحافظة يثمر بقيمة 65 مليون وحدة حقوق سحب خاصة أي بزيادة 32 مليون وحدة حقوق سحب خاصة على الفترة السابقة. ويعود ذلك بشكل أساسي إلى الإلغاء الكامل لقرضين اثنين (الجمهورية الدومينيكية وإندونيسيا) وإلغاء الرصيد غير المصروف لثلاثة قروض لزمبابوي. وقد أدى ارتفاع معدلات الصرف إلى خفض نسبة الإلغاءات عند إغلاق القروض ــ نسبة 13% تقريبا في 2006/2005 وهي نسبة تلتقي مع نسبة السنوات الأخيرة ولكنها تفوق بكثير المتوسط طويل الأجل وقدره 18 بالمائة. وإذا كان هذا يدل على تحسن استخدام

الموارد في الوقت المناسب فإن الحاجة تبقى قائمة إلى تحسينات إضافية وخاصة عن طريق اللجوء إلى الإلغاءات الجزئية أينما سنحت الفرصة لذلك.

توقيع القروض وبدء سريانها

18- بدأ خلال فترة الاستعراض سريان 25 مشروعا بتمويل من الصندوق بقيمة 354 مليون دولار أمريكي تقريبا. ومع ذلك كان هناك بنهاية يونيو/حزيران 2006، 40 مشروعا مقرا لم يبدأ سريانها بعد. وخلال فترة الاستعراض تم التوقيع على 34 مشروعا وكان متوسط المدة بين موافقة المجلس والتوقيع 6.4 شهرا وهي فترة تفوق معدل الأجل الطويل التي تزيد عن أربعة أشهر بقليل. وقد تم تقليص متوسط المدة التي تنصرم بين موافقة المجلس على القرض وبدء سريانه. وعموما فإن الحاجة أصبحت ملحة لتعزيز الكفاءة من موافقة المجلس فالتوقيع إلى بدء السريان.

19- تختلف الظروف المحيطة بالوقت الذي يتطلبه الوصول إلى بدء السريان وهي غير قابلة دائما للتعميم. فالترتيبات المؤسسية التي تقترح لتنفيذ المشاريع غالبا ما تتطلب مرحلة تحضيرية أطول وخاصة للمشاريع التي تنطوي بحكم تصميمها على عمليات تشاركية. وقد أدت المطالبة بتحلي الحكومات بالشفافية في تسيير أعمالها إلى إشراك مزيد من الأطراف ذات المصلحة في عمليتي الموافقة والتصديق، وبالتالي إلى التأخير. وقد أثبتت مبادرات الحضور الميداني أنها أداة مفيدة في تيسير الوصول إلى بدء السريان. ومن الضروري أيضا تحسين جاهزية المشاريع للتنفيذ قبل الموافقة. ويعكف الصندوق حاليا على اتخاذ التدابير الكفيلة بالحد من هذه المشكلات ومن شأن ذلك أيضا أن يحد من التأخير في التنفيذ.

عمليات التمديد والإنجاز والحافظة الجارية

20- تمديد القروض أداة إدارية لم تستخدم خلال فترة الاستعراض إلا في حالة 22 مشروعا. وكانت بعض عمليات التمديد تتم من أجل إعادة احتساب فترة التنفيذ وهي بالتالي تلقائية[6]. وقد تم إنجاز 32 مشروعا، وأدى ذلك إلى خفض الحافظة الجارية إلى 182 مشروعا.

الإشراف على المشاريع

21- بلغ عدد المشاريع التي كانت تتطلب إشرافا في 1 يوليو/تموز 2006 ما مجموعة 181 مشروعا. أما بقية المشاريع فكانت تخضع لترتيبات التعاون في الإشراف. وقد كلف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بالإشراف على 125 مشروعا أي 69% من المجموع بينما أسند 17 مشروعا أو 11% من المشاريع إلى البنك الدولي. وأسندت عشرة مشاريع لكل من مؤسسة الأنديز للتنمية ومصرف التنمية لغرب أفريقيا.

[6] يحتسب الصندوق فترة التنفيذ من تاريخ بدء السريان، من هنا ضرورة إعادة الاحتساب في حالة حصول تأخير في إعلان بدء السريان.

باء – حافظة المنح

المنح المقرة والمصروفة عام 2006

22- جرى العمل كليا خلال فترة الاستعراض[7] بسياسة المنح والتي أقرت عام 2003 وتم الموافقة عل كل المنح التي بلغ عددها 75 منحة بقيمة 31.60 مليون دولار أمريكي وفق السياسة الجديدة[8]. ويبين الجدول التالي توزيع المنح التي أقرت في 2005–2006:

الجدول 2: توزيع المنح المقرة (بملايين الدولارات الأمريكية)

(*فترة 1 يوليو/تموز 2005 إلى 30 يونيو/حزيران 2006*)

	كبيرة		صغيرة		المجموع	
النافذة	**العدد**	**مليون دولار أمريكي**	**العدد**	**مليون دولار أمريكي**	**العدد**	**مليون دولار أمريكي**
إقليمية/عالمية	17	21.30	35	4.94	52	26.24
منح قطرية	6	3.00	17	2.36	23	5.36
المجموع	**23**	**24.23**	**52**	**7.31**	**75**	**31.60**

المصدر: دائرة إدارة البرنامج.

23- تم خلال فترة الاستعراض، وفي إطار النافذة العالمية/الإقليمية، إقرار ثماني منح لصالح سبع مؤسسات تابعة للمجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بقيمة 7.07 مليون دولار أمريكي، و12 منحة لمؤسسات أخرى بقيمة 14.77 مليون دولار أمريكي إضافي. وتم أيضا إقرار 32 منحة صغيرة لمؤسسات غير تابعة للمجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية وثلاث منح صغيرة لمؤسسات تابعة. ونالت أربع منح من منح التمويل القطرية مبلغ 1.71 مليون دولار أمريكي. وكانت هذه المنح الأربع لمشاريع إنمائية وبشكل رئيسي لبناء القدرات وتعزيز حوار السياسات. وكان هناك أربع منح أخرى لأنشطة قطرية.

24- تراوحت المصروفات السنوية للصندوق على المنح خلال سنوات الاستعراض من 2002 إلى 2004، بين 18 و23 مليون دولار أمريكي. وارتفعت المصروفات في سنة الاستعراض 2006 إلى 25.5 مليون دولار أمريكي.

المنح الحالية والجارية

25- يعتبر عدد المنح في حافظة الصندوق وقدره 244 عددا كبيرا. وهو دليل على أن سوادها منح صغيرة متعددة. وهناك 43 منحة بانتظار بدء السريان مما يشير إلى ضرورة تحسين الأنشطة السابقة على التنفيذ بما في ذلك التصميم. وقد تم صرف أقل بقليل من نصف المبالغ التي أقرت للمنح في الحافظة الجارية على أساس تراكمي.

---

[7] تيسيرا للإحالة والإبلاغ يفترض أن سياسة المنح الجديدة دخلت حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2004. وقد اعتمد هذا التاريخ في سائر النصوص والجداول.

[8] لا يدخل في هذين الرقمين تمويل مرفق تمويل وتجهيز البرامج الذي يعتبر جزءا من النافذة القطرية.

الجدول 3: حافظة المنح

(بملايين الدولارات الأمريكية بتاريخ 1 يوليو/تموز 2006)

	الحافظة الحالية[أ]		الحافظة النافذة			
	المبلغ المعتمد				المصروفات التراكمية	
	العدد	بملايين الدولارات الأمريكية	العدد	المبلغ المعتمد	المبلغ	النسبة المئوية
بموجب سياسة المنح السابقة						
الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية	18	17.49	18	17.49	11.56	66
بحوث غير تابعة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية	34	27.68	33	26.68	16.44	62
عنصر	5	2.35	5	2.35	1.35	57
منظمة غير حكومية	21	1.69	21	1.69	1.42	84
مرفق العمليات الخاصة	3	0.27	3	0.27	0.22	83
المجموع الفرعي	**81**	**49.47**	**80**	**48. 47**	**30.98**	**64**
بموجب سياسة المنح الجديدة						
النافذة العالمية/الإقليمية	89	53. 95	66	42.06	14.69	35
النافذة القطرية	74	20. 66	55	13.89	3.88	28
المجموع الفرعي	**163**	**74. 61**	**121**	**55. 95**	**18. 57**	33
المجموع	**244**	**124. 08**	**201**	**104. 41**	**49. 55**	**47**

أ تشمل الحافظة الحالية المنح التي ووفق عليها دون أن تقفل. وتشمل الحافظة النافذة المنح التي تم التوقيع على اتفاقيات تمويلها دون أن تقفل.

المصدر: نظام القروض والمنح.

ثانيا – أداء التنفيذ بوجه عام والحافظة المعرضة للخطر

ألف – أداء التنفيذ

26- يستخدم الصندوق تقرير وضع المشروع لرصد أداء المشاريع المختلفة في الحافظة الجارية ويطبق هذا التقرير معايير نوعية وسياقية ويعطي الأداء علامات بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات منها مدى تقدم التنفيذ وتمكين المرأة وغيرهما. وينبغي عند تفسير هذه العلامات الانتباه إلى أن معايير التقدير قد رفعت بشكل كبير خلال فترة الاستعراض الحالية وأن البيانات غير قابلة للمقارنة على مدى فترة زمنية. ومع ذلك فقد تمت المحافظة على التساوق الداخلي للعلامات مما يسمح بإجراء مقارنة صارمة لدرجات عدة متغيرات ضمن السنة الواحدة.

27- وبوجه عام تبين علامات التقييم في تقرير وضع المشروع في عام 2006 أداء أفضل من حيث التقيد بإجراء التوريد وتوفر الأموال النظيرة والتقيد باتفاقيات القروض وتقديم التقارير في أوقاتها ونوعية الحسابات وإجراء عمليات مراجعة الحسابات في الوقت المناسب. وبقيت علامات تقرير وضع المشروع "بوجه عام" تتراوح حول الدرجة 2 طوال فترة الاستعراض[9]، مما يدل على وجود مجال للتحسين. ومن بين المؤشرات التي يتألف منها التقدير كان أداء الرصد والتقييم منخفضا نسبيا. ومن بين المؤشرات الأخرى التي تحتاج إلى تحسين، تحقيق الأهداف المادية وأداء موفري الخدمات. ولما كانت هذه الدرجات تقديرات ذاتية فإنها غالبا ما تعكس التزام الفرق القطرية والشعب في تحسين الأداء استنادا إلى هذه المؤشرات.

[9] تصنف تقارير وضع المشاريع حاليا على سلم من أربع درجات: 1=تجاوز الهدف أو بلوغه، 2=تحقيق معظم الهدف، 3=أقل من الهدف بكثير، 4=لا تقدم أو تقدم قليل. وستستخدم التقارير مستقبلا سلما من 6 درجات أيضا.

28- نظرا لأهمية تنفيذ المشروع في تعزيز الفعالية والنتائج فقد جرى الاضطلاع بتحليل لتقارير انجاز المشاريع من زاوية هذا المؤشر. وتبين من نتيجة التحليل أن التنفيذ كان مرضيا أو مرضيا للغاية في 54% من المشاريع[10]. وكانت النتيجة بوجه عام موزعة على شكلين: إما تنفيذ مرض للغاية أو غير مرض للغاية. ويتسق هذا بوجه عام مع التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها الذي أعده مكتب التقييم عن هذه السنة.

29- تعددت المشكلات التي أشار إليها استعراض تقارير إنجاز المشاريع وكان منها مشكلات تتعلق بالتصميم وتقدير قدرات المؤسسات، وغموض الخطوط الفاصلة بين صلاحيات الوكالات المنفذة، وضعف المساءلة، وسوء الإدارة المالية وقصور التمويل النظير، وضعف الرصد والتقييم، وكثرة وتواتر تغير الموظفين، وكثرة التأخير والتعطيل الناجمين عن عوامل خارجية منها تخفيض قيمة العملة والنزاعات الأهلية وتغير الأولويات لدى المقترضين.

30- وأشارت بعض تقارير إنجاز المشاريع إلى جوانب نقص في الإدارة لدى سلطات المشاريع والحكومات والمؤسسات المتعاونة مع الصندوق ومع الجهات المشاركة في التمويل ومع الصندوق ذاته. والمعروف أن المؤسسات التي تعمل لخدمة فقراء الريف تتسم عادة بالضعف الشديد، ومع ذلك، إذا ما وضعت جانبا أكثر العوامل الخارجية صعوبة، وهي الحرب الأهلية، فإن العديد من صعوبات التنفيذ تعود في جذورها إلى ضعف تصميم المشاريع لاسيما فيما يخص عموما ترتيبات التنفيذ وعمليات تقدير المخاطر. ويعتبر تحسين الأداء في هذا المجال أحد التحديات الهامة التي ينبغي للصندوق أن يواجهها.

باء – أداء الشركاء والصندوق

31- يتأثر الأداء كثيرا أيضا بأداء شركاء المشاريع ومموليها والوكالات المقترضة والمؤسسات المتعاونة[11]. لهذا قام استعراض تقارير إنجاز المشاريع بالجمع بين علامات أداء الشركاء وأداء الصندوق ذاته.

أداء الصندوق

32- نال أداء الصندوق علامة مرض جزئيا فيما فوق في 78% من الحالات. وقد أبدى الصندوق مرونة جديرة بالثناء في دعم إدخال تعديلات على تصميم المشاريع في فترة إجراء استعراض منتصف المدة. وكانت العلامة التي منحها استعراض تقارير انجاز المشروع عن أداء الصندوق في هذا المجال أعلى بكثير من تلك التي سجلها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها. وعموما اعتبر أداء الشركاء، جملة أعلى مستوى بقليل من مستوى التنفيذ ككل. كما أعتبر أداء الصندوق أفضل بقليل من أداء شركائه.

---

[10] أجرى استعراض تقارير انجاز المشاريع باستخدام نظام علامات من ست نقاط: 6=مرض للغاية، 5=مرض، 4=مرض جزئيا، 3=غير مرض جزئيا، 2=غير مرض، 1=غير مرض للغاية.

[11] يتأثر التنفيذ أحيانا أيضا بأداء الشركاء من المنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية وكذلك بأداء المجموعة المستهدفة؛ إلا أنه لم يتم إعطاء علامات لأداء هذه الجهات.

33- يشير استعراض تقارير إنجاز المشاريع أيضا إلى تلك المجالات التي كان ينبغي أن يكون أداء الصندوق فيها أفضل، وأبرزها عدم معالجة قضايا إدارة المشاريع في الوقت المناسب (بوركينا فاسو: 512-BF) و(باراغواي: 496-PY) وقلة المشاركة في الإشراف على المشاريع[12] (502-MN). وأبلغ الاستعراض أيضا عن حالة واحدة من الإفراط في المرونة (نيبال: 250-NP). كما أبلغ عن مشروع لم يحسن تصميمه قام الصندوق بمساندته مباشرة خلال التنفيذ (بنغلاديش: 1029-BD). وتشير معظم التعليقات إلى ضرورة انخراط الصندوق انخراطا أشد خلال التنفيذ (وهو أحد أهداف خطة العمل).

أداء المؤسسات المتعاونة

34- اعتبر أداء المؤسسة المتعاونة، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، أداء مرضيا عموما في 15 (60%) من المشاريع المختارة كعينات. ولكن المكتب تلقى نقدا بسبب انعدام استمرارية الموظفين في بعثات الإشراف وأحيانا لعدم إرسال بعثات كافية إلى مشروع ما. ومن الأمثلة على المشكلات المرتبطة بالإشراف ضعف الدعم التنفيذي، وقلة الوقت المخصص للعمل الميداني وسوء المتابعة (دومينيكا: 503-DO)، وعدم إرسال بعثة إلا بعد إنجاز 60% من العمل (باراغواي: 496-PY). وتبين في بعض الحالات، أن تنفيذ المشروع تأثر بسبب التباين بين الإجراء الذي يتبعه الصندوق (بشان صرف الأموال في إطار التنمية القائمة على المجتمع المحلي، مثلا) والإجراء الذي تتبعه المؤسسة المتعاونة أو الحكومة. وهو ما يستدعي توفير مزيد من المرونة للمؤسسة المتعاونة كما للصندوق.

35- تشير العلامات الممنوحة عن أداء المؤسسات المتعاونة في تقارير وضع المشاريع في حافظة المشاريع الجارية للفترة 2005–2006 أن نسبة 60% منها "لا تعاني من أي مشكلة أو من مشكلات ثانوية فحسب" وأن 35% منها "تعاني من مشكلات طفيفة" يجري التعامل معها، و6% من "مشكلات كبرى تتطلب تدخلا". ويبدو، دون أن يمثل ذلك اتجاها واضحا، أن الأداء العام قد تراجع قليلا لاسيما من حيث تواتر الإشراف وأثر الإشراف على تنفيذ المشاريع.

أداء الجهات المشاركة في التمويل

36- بلغ عدد المشاريع التي فيها مشارك واحد أو أكثر في التمويل 15 من أصل 25 (60%)، واعتبر أداء المشاركين في التمويل ضعيفا بسبب التقصير المتكرر في تقديم الأموال الموعودة. ومع ذلك فقد كان أداء المشارك في التمويل مثاليا في بعض الحالات (منها أداء برنامج الأمم المتحدة للمراقبة الدولية للمخدرات في لاو والمؤسسة الدولية للتنمية في إذربيجان). والدرس الذي ينبغي استخلاصه هنا هو ضرورة عقد اتفاقات ثابتة قبل إعلان سريان عملية ما تجنبا لإطلاق مشاريع لا تتمتع بتمويل مضمون. ولابد أيضا من الحرص على المحافظة على التوازن بين حشد أموال الجهات المشاركة في التمويل وحسن التصميم وكلاهما يحتاج إلى الوقت الكافي، ويمكن أن يؤدي إلى تأخير بدء المشاريع. ويعمل الصندوق حاليا من أجل تحقيق ذلك.

[12] الرقمان ضمن القوسين هما رقما مشروعين اثنين.

جيم – الحافظة المعرضة للخطر

تقدير المخاطر باستخدام السلم المطلق

37- يستند تصنيف المشاريع المعرضة للخطر في الصندوق إلى المعايير المحددة في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء الذي يصنف المشاريع في ثلاث فئات: مشكلة فعلية، ومشكلة محتملة، وغير معرضة لأي خطر. وتعتبر المشاريع التي تمثل مشكلة فعلية، تلك التي تحصل على علامة 3 أو 4 على أحد المؤشرين الرئيسيين وهما أداء التنفيذ والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية. أما المشروع الذي يمثل "مشكلة محتملة" فهو الذي يحصل على علامة 3 أو 4 من أصل 5 من المخاطر الأحد عشر. أما المشاريع الأخرى فتعتبر غير معرضة لأي خطر.

38- فيما يلي جدول نتيجة التحليلات التي أجرتها الشعب الإقليمية لفترة منتصف عام 2006.

الجدول 4: تصنيف المشاريع حسب فئة المخاطر باستخدام السلم المطلق

الإقليم	مشكلة فعلية		مشكلة محتملة		غير معرض لأي خطر		المجموع	
أفريقيا الغربية والوسطى	5	%13	-	-	33	%87	38	%100
أفريقيا الشرقية والجنوبية	8	%20	1	%2	32	%78	41	%100
آسيا والمحيط الهادي	9	%23	-	-	31	%77	40	%100
أمريكا اللاتينية والكاريبي	9	%26	-	-	26	%74	35	%100
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	8	%22	-	-	29	%78	37	%100
المجموع	**39**	**%20**	**1**	**%2**	**151**	**%78**	**191**	**%100**

39- يعتبر عدد المشاريع في الحافظة المعرضة للخطر كنسبة مئوية قدرها 20% عددا مقبولا مقارنة بأداء فترة الاستعراض السابق.

40- جرى بعد ذلك تحليل الحافظة من حيث حركة المشاريع من وإلى فئات المخاطر المختلفة: (أ) المشاريع التي تعاني من خطر مزمن هي تلك التي صنفت ضمن فئة "المشكلة الفعلية" لمدة 3 سنوات متتابعة أو أكثر من 2002 إلى 2006. وتضم هذه الفئة 14 مشروعا، كان أكثر من نصفها معرض للخطر طوال الفترة؛ (ب) المشاريع المعرضة للخطر مؤقتا وهي تلك التي صنفت "مشاريع مشكلة" عام 2006 وسبق أن صنفت في فئة مشاريع معرضة للخطر لسنة واحدة على الأقل في الماضي. وتضم هذه الفئة 17 مشروعا لم تدخل ثمانية منها فئة المشاريع المشكلة إلا عام 2006؛ (ج) المشاريع التي تواجه مشكلات تنفيذ مبكرة وهي تلك المشاريع الجديدة التي اعتبرت مشكلات فعلية في سنة البدء ذاتها. وتضم هذه الفئة ثمانية مشاريع.

41- جرى تصنيف 11 مشروعا فقط كمشاريع غير معرضة للخطر في عام 2006 من أصل 42 مشروعا اعتبرت مشاكل فعلية عام 2005. أما المشاريع المتبقية فقد جرى إقفال ستة منها وبقي 25 في فئة المشاكل الفعلية. وعموما، غالبا ما تبقى المشاريع المشكلة مشاريع مشكلة باطراد.

42- ومع أن تحليلات المشاريع المعرضة للخطر باستخدام معايير نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء تساعد على تقدير أداء الحافظة فقد تم أيضا تسجيل عدد من أوجه القصور وهي: (i) إن النظام يعطي وزنا كبيرا غير معتاد لمؤشرين اثنين هما تقدير أداء التنفيذ والهدف الإنمائي ويهمل عددا من متغيرات الأداء الأخرى؛ (ii) إن التصميم لا يولد سوى قائمة قصيرة جدا من مشاريع "المشكلة

المحتملة" ولا توفر بالتالي إنذارا قبل فترة كافية، وهو ما يعتبر عنصرا أساسيا لأداة أساسية لإدارة الحافظة.

تقدير المخاطر باستخدام السلم النسبي

43- نظرا لمحدودية منهجية المشاريع المعرضة للخطر فقد تم توظيف أداة إضافية على أساس تجريبي عام 2005 من أجل تقدير المشاريع المعرضة للحظر استنادا إلى علامة نسبية. وتستخدم هذه الأداة متوسط العلامات المعطاة لمشروع ما على مؤشري التقدم والأثر دون إعطاء "حق النقض" لأي من المعايير. ويستخدم متوسط العلامات البسيط بعد ذلك للتصنيف في ثلاث فئات: المشاريع الخضراء، وهي تلك التي تنال نصف انحراف قياسي فوق المعدل؛ والمشاريع البرتقالي التي يكون انحرافها القياسي ما بين 0.5 و1.25 فوق المعدل؛ والمشاريع الحمراء التي تحصل على ما بين 0.5 و1.25 فوق المعدل (الحصول على علامة مرتفعة في تقرير وضع المشروع يعني أن الأداء متدن). ومن شأن تطبيق نظام نسبي للعلامات على حافظة مشاريع الصندوق ككل أن يفضي إلى تصنيف المشاريع في الفئات اللونية الثلاث ومجالي الأداء.

الجدول 5 – تصنيف المشاريع حسب فئة المخاطر باستخدام السلم النسبي

	أداء التنفيذ			
التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية	أخضر	برتقالي	أحمر	المجموع
أخضر	125	14	3	142
برتقالي	9	16	2	27
أحمر	1	7	10	18
بدون علامة	-	2	2	4
المجموع	**135**	**39**	**17**	**191**

44- يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

(أ) خالية من المشاكل. هي تلك المشاريع التي تصنف خضراء في التقدم المحرز في التنفيذ وفي الأثر على حد سواء. تتألف هذه المجموعة من 125 مشروعا، أي نحو ثلثي الحافظة الجارية في 2006؛

(ب) المشاكل المحتملة. تضم هذه المجموعة 23 مشروعا صنفت برتقالي في واحدة فقط من فئتي أداء التنفيذ والأثر، ولولا ذلك لكانت خضراء؛

(ج) المشاريع المعرضة للخطر. وتضم هذه المجموعة تلك المشاريع التي تصنف برتقالي فيما يخص التقدم المحرز في التنفيذ وأثر التنفيذ وتلك المصنفة حمراء من جهة وخضراء من جهة أخرى. وتضم هذه الفئة ما مجموعه 20 مشروعا توازي 11% من مجموع الحافظة.

(د) المشاريع المشكلة. وتضم هذه المجموعة تلك المشاريع المصنفة برتقالي وحمراء أو العكس فيما يخص أداء التنفيذ والأثر. ويدخل في هذه الفئة 19 مشروعا أو نحو 10% من مجموع المشاريع. وهناك ضمن هذه المجموعة عشرة مشاريع، أو 5% من مجموع المشاريع، مصنفة حمراء بالنسبة لكلا المؤشرين وهذه المشاريع كما هو واضح هي أكثر المشاريع إشكالية.

45- تعتبر المشاريع الزراعية ومشاريع الري أكثر إشكالية من غيرها عادة شأنها شأن مشاريع التنمية الريفية القطاعية. وعلى النقيض من ذلك، تدل الأرقام على الأداء المرضي نسبيا لمشاريع التمويل الريفي. وتعكس مشاريع التسويق أداء جيدا أيضا. والمشاريع الزراعية ومشاريع الري قليلة العدد، على كل حال. وتبدو الدرجات المرضية لتقارير أوضاع المشاريع عن أداء حافظة التمويل الريفي الجاري وكأنها تتناقض مع الأداء الضعيف جدا لدى المشاريع المنجزة (الفقرة 77). ويعود ذلك إما إلى عدم التساوق بين الدرجات في مرحلتي التنفيذ والإنجاز (الفقرة 5) أو إلى تحسن أداء المشاريع في الحافظة الجارية مقارنة بالمشاريع المنجزة. وقد يعود أيضا إلى كلا العاملين. وتشير القراءة المستخلصة من التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 ومن تقييم سياسة التمويل الريفي إلى تحسن الأداء بين المشاريع اليافعة.

الجدول 7 – المشاريع الإشكالية حسب النوع – السلم النسبي

نوع المشروع	المشاريع المشكلة		المشروع المعرض للخطر		المشكلة المحتملة		خال من المشاكل		المجموع
الزراعة	10	%16	6	%10	11	%18	34	%56	61
التمويل الريفي	1	%5	-	-	-	-	20	%95	21
تنمية مصايد الأسماك	-	-	-	-	-	-	1	%100	1
الري	3	%33	-	-	-	-	6	%67	9
تنمية الثروة الحيوانية	-	-	2	%67	-	-	1	%33	3
التسويق	-	-	-	-	-	-	4	%100	4
البحوث	1	%7	1	%7	3	%20	10	%67	15
التنمية الريفية	4	%6	11	%15	9	%14	48	%67	72
التوطن الريفي	-	-	-	-	-	-	1	%100	1
غير مصنف	-	-	-	-	-	-	-	-	4
المجموع	**19**	**%10**	**20**	**%10**	**23**	**%12**	**125**	**%65**	**191**

ثالثا – أداء المشاريع والاستدامة والاستهداف

ألف – أهمية المشاريع

46- يبين استعراض تقارير إنجاز المشاريع أن 72% من المشاريع ذات صلة باستراتيجيات الحد من الفقر وبالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياساتية للبلدان وبالأهداف الاستراتيجية للصندوق أو وثيقة الصلة بها، وأن 24% منها ذات صلة جزئية بها. وبذلك اعتبرت علامة الأهمية مرضية تماما. ولما كان التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لهذه السنة قد أعطى أداء الصندوق وفق معيار الأداء هذا علامة عالية، فإنه لا يوجد أي انفصام بين التقييم الذاتي والتقييم المستقل.

47- تشير نتائج استعراض تقارير إنجاز المشاريع أيضا إلى تحسن في المعدل المعياري[13] لخطة العمل والاقتراب من الهدف المنشود لعام 2009. ويبين تجميع نحو ربع المشاريع التي تحصل على نتائج مرضية جزئيا (علامة 4) أن كل مشاريع الصندوق تقريبا يمكن، ببعض الجهد التراكمي، أن تصبح مشاريع ذات صلة أو وثيقة الصلة.

[13] اعتبر التقييم الخارجي المستقل 60% من مشاريع الصندوق وثيقة الصلة و40% ذات صلة قوية.

48- مع هذا فإن الأداء المرضي جدا لم يصب الصندوق بالغرور لدرجة تمنعه من تعزيز دوره. فإطاره الاستراتيجي الجديد (2007–2010) له مدى تركيز تشغيلي أوسع وينطوي، بشكل خاص، على عدد من العناصر الجديدة بما فيها روابط أدق بين أهداف الصندوق وأغراضه ومخرجاته ترتبط بدورها بنظمه الداخلية لإدارة الأداء. ومن شأن هذه الروابط أن تجعل "مرشحاته الاستراتيجية" التي تستخدم لتحديد مشاريعه وبرامجه "أقل تساهلا" وأن تحد بالتالي من إمكانية بذل جهود قليلة الصلة بفقراء الريف. وسينطلق الصندوق أيضا من مزاياه النسبية وسيركز جهوده على تلك المجالات التي يستطيع أن يقدم فيها أقصى ما عنده فيسهم بذلك في تعزيز دوره خلال التنفيذ.

49- والصندوق بحكم كونه أحد الأطراف الموقعة على إعلان باريس ملتزم التزاما كاملا بمواءمة وتنسيق سياساته وعملياته مع السياسات والعمليات الوطنية ذات الصلة، وهو ما يعزز دوره. والصندوق بحكم كونه وكالة من وكالات الأمم المتحدة هو أيضا ملتزم التزاما كاملا بعمليات إصلاح الأمم المتحدة الجارية التي تهدف ليس إلى تحسين أداء الوكالات المختلفة فحسب بل كذلك أداء منظومة الأمم المتحدة ككل.

باء – الفعالية

50- تعرف الفعالية بمعناها العريض بأنها مدى تحقيق المشروع لأغراضه. وقد أدرج استعراض تقارير إنجاز المشاريع 72% من المشاريع في مرتبة مرضية جزئيا فما فوق. واعتبر الاستعراض أن أربعة مشاريع (أذربيجان، وكوريا، وفييت نام، وبيرو) من أصل 25 مشروعا قد حققت أو تجاوزت الأهداف الإنمائية وأدرجها في مرتبة المشاريع الفعالة جدا. ومنح الاستعراض علامة أدنى لتسعة مشاريع حققت أهدافها المادية عموما ولكن أداءها لم يكن مرضيا تماما. ففي بوركينا فاسو، مثلا، اعتبر أداء منظمة المزارعين من حيث استقلالها الذاتي متدنيا في حين تم عمليا تحقيق كل الأهداف المادية ومعظم الأهداف الإنمائية.

51- تتفق نتائج استعراض تقارير إنجاز المشاريع عموما مع العلامات التي يخصصها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005.

52- وبوجه عام، تدل النتائج التي تم تحقيقها حتى اليوم على تحسن في المعدل المعياري لخطة العمل وقدره 67% وتحقق تقدم نحو بلوغ نسبة 80% بحلول عام 2009.

جيم – الكفاءة

53- الكفاءة مسألة تتصل باستخدام الموارد. وأبسط تعريف لها هو العلاقة الاقتصادية بين التكاليف الكلية والفوائد الكلية. وحين تغلب الفوائد ترتفع الدرجة. وقد بين استعراض المشاريع أن ما مجموعه 60% منها كان أداؤه مرض جزئيا فما فوق. وهو ما يمثل مستوى إنجاز مواز لهدف خطة العمل لعام 2009 وارتفاعا كبيرا في المعدل المعياري وقدره 45 في المائة. وقد اعتبر الاستعراض أن 44% من مجموع المشاريع يعتبر كفؤا أو كفؤا جدا، و16% كفؤا جزئيا و12% غير كفء جزئيا. ويدل هذا على أن أداء ما يزيد عن 70% من المشاريع يمكن أن يصبح، ببعض الجهود التراكمية، أداء مرضيا.

54- يصنف استعراض تقارير إنجاز المشاريع كفاءة الأداء في مرتبة أعلى بكثير من تلك التي يصفها بها التقرير السنوي عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها مما يعني وجود انفصام كبير بينهما.

55- لم تضطلع معظم تقارير انجاز المشاريع بأي تحليل اقتصادي ذي معنى وجرى تقدير الكفاءة على أساس تقديرات تقريبية للقرائن المتناثرة في تقارير إنجاز المشاريع. ولم يشمل التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 سوى مشروعين اثنين تم فيهما احتساب معدل العائد الاقتصادي. لهذا ينبغي تفسير الاستنتاجات الخاصة بالكفاءة بحذر شديد نظرا لضعف قاعدة القرائن.

دال – الأداء العام للمشروع

56- في سعيه للتوصل إلى علامة مولفة لدرجات النتائج قام التقييم الخارجي المستقل بحساب متوسط درجات الأداء في مجالات الأهمية والفعالية والكفاءة وخلص إلى علامة عن الأداء قدرها 70.7% عن كامل العينة بما فيها المشاريع المنجزة والجارية وعلامة 61% عن المشاريع المنجزة وحدها. وتبين أن أداء الصندوق في هذا المجال مشابه لأداء البنك الدولي وعلامته 72.9% عن أداء مجموع الحافظة و69.6% عن القطاع الريفي خلال الفترة 1995–2004. ولهذا فإن علامة 76% المولفة عن المشاريع المنجزة تدل على تحقق تحسن بنسبة 15% على المعدل المعياري للتقييم الخارجي المستقل للمشاريع المنجزة[14]. وفيما يتعلق بمجموع الحافظة بما في ذلك المشاريع الجارية فإن الحساب المستند إلى نتائج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها يعطي علامة مولفة قدرها 82% مما يعني تحسنا قدره 11.5% على المعدل المعياري للتقييم الخارجي المستقل.

هاء – الاستدامة

57- مازالت الاستدامة من أقل المجالات إنجازا على الرغم من التحسن الذي يشير إليه التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005. ويحدد استعراض تقارير إنجاز المشاريع درجة الأداء بأعلى بقليل من تلك التي يصنفها التقرير السنوي. وقد أتى ترتيب المشاريع المنجزة الخمسة والعشرين التي جرى تصنيفها في استعراض الحافظة كما يلي: مشروع واحد في فئة مرض جدا وستة في فئة مرض، و12 مرض جزئيا أو غير مرض جزئيا، وستة مشروعات في فئة غير مرض. أي أن 48% من المشاريع مرضية جزئيا فما فوق. ويعني هذا عند مقارنته بتصنيف التقييم الخارجي المستقل 40% من المشاريع المنجزة في فئة "الاستدامة الجوهرية" أن تحسنا قدره ثمانية في المائة قد تحقق. ومع ذلك فإن الأساس المنخفض يستدعي اتخاذ إجراءات صارمة من أجل تحقيق هدف خطة العمل وهو أن يصبح 80% من المشاريع مستداما بشكل جوهري بحلول عام 2009. وسيجري الاضطلاع بتحليلات ومناقشات واسعة النطاق للأسباب الكامنة المؤثرة في الاستدامة يشارك فيها أيضا مكتب التقييم عملا بتوصيات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005.

[14] توصيل التقييم الخارجي المستقل إلى هذه النتيجة من خلال جمع أطياف تقع ضمن درجتين هما: جدا (4) وجوهريا (3). وعلى سلم النقاط الست الذي اعتمده استعراض تقارير إنجاز المشاريع من أجل هذا التقرير تعادل درجة التقييم الخارجي المستقل جوهريا (3) وجدا (4) مقارنة بدرجات تقارير إنجاز المشاريع 4 و5 و6 أي مرض جزئيا ومرض ومرض جدا.

58- ويتبين من علامات الأداء أيضا أن خمسة مشاريع ناجحة جزئيا كان بوسعها أن تتحول إلى مشاريع مرضية بجهود إضافية قليلة، وأن سبعة مشاريع أخرى أعطيت علامة غير مرض جزئيا (علامة 3)، كانت ستتحول بجهود إضافية أكثر لتصبح مرضية أو على الأقل مرضية جزئيا (علامة 4). وكان من شأن ذلك أن يرفع العلامة العامة لهذا المؤشر إلى مرض عموما.

59- وتعتبر الاستنتاجات الخاصة بفييت نام مثالا جيدا عن الحالات الجيدة التي تشير إليها تقارير إنجاز المشاريع:

".. من شأن التفهم العميق لقضايا التمايز بين الجنسين والمشاركة والحد من الفقر والتنسيق بين المانحين أن يترك آثارا دائما .. والبنية الأساسية للمشروع بنية ذات نوعية جيدة ومن الأرجح أن تحافظ عليها المجتمعات المحلية مادامت الحكومة تواصل توفير الموارد التقنية اللازمة... وتبدو المكاسب التي حققتها النساء من خلال مجموعات الائتمان مرشحة للاستمرار... أما الجوانب الرسمية للتغيرات المؤسسية فقد لا تبقى لأن معظمها كان مؤقتا إلى حد كبير..".

60- يفسر ضعف التأثير على الاستدامة بقلة تنمية القدرات المحلية (المكسيك: MX-494)، وباستمرار الهشاشة الشديدة (إكوادور: EC-1043)، وبتصرف المجموعة المستهدفة بجزء كبير من الأصول المادية (نيكاراغوا: NI-495)، وبنقص الأموال المخصصة للصيانة (غانا: GH-1002، تنزانيا: TZ-1006).

61- من غير المعقول في المجالات السياسية والاقتصادية والبيئية غير المستقرة التي يعمل فيها الصندوق توقع تصنيف كل المشاريع في فئة المستدامة كليا. ومع ذلك فإن أداء المشاريع المدرجة في عينة تقارير إنجاز المشاريع هو أقل من المتوقع.

62- يخلص استعراض تقارير إنجاز المشروع إلى أن الطريق إلى تعزيز الاستدامة يمر من خلال إدخال تحسينات شاملة على النوعية عند البداية والتنفيذ بما في ذلك الإشراف وعلى مستوى ونوعية الاهتمام الذي يولى لتطوير المؤسسات. ومعظم المكتسبات الأولية التي أمكن تحقيقها على صعيد المشاريع في مجال الاستدامة تتصل بإطالة فترة التطوير للمؤسسات القاعدية وتعزيز البعد الحيوي في بناء رأس المال البشري وخلق بيئات عمل مواتية بما في ذلك الإطار القانوني والمؤسسات القاعدية.

واو – الاستهداف

63- يسترشد الصندوق في مجال الاستهداف منذ تأسيسه باتفاقية إنشاء الصندوق التي تطالبه بأن يخصص موارده من أجل زيادة إنتاج الأغذية وتحسين مستوى التغذية لدى أفقر مجموعات السكان في أفقر البلدان التي تعاني من نقص في الأغذية[15]. وعمليا فإن الصندوق استهدف بشكل رئيسي المناطق التي تضم نسبة كبيرة من فقراء الريف واستكمل ذلك باستهداف الأشخاص الذين يعانون بشكل خاص من الحرمان والضعف ومنهم النساء والسكان الأصليون والأقليات الإثنية. وقد مكن هذا النهج الصندوق،

[15] المادة 7-1(د)

عموما، من تعزيز صلته الوثيقة باحتياجات فقراء الريف. ومع ذلك فإن التقارير السنوية لنتائج عمليات الصندوق وأثرها قد أثارت مسألة عدم قدرة مشاريع الصندوق على تحديد المجموعة المستفيدة بدقة أو الوصول إلى أكثر الناس فقرا وأشدهم ضعفا حتى عندما يكونون مستهدفين.

64- ويبين استعراض تقارير إنجاز المشاريع أن نهج الصندوق في الاستهداف قد ساهم في معظم الحالات في تحديد المجموعة المناسبة للاستهداف. وهناك مع ذلك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين أولها أنه من غير الواضح دائما في الحالات التي استخدمت فيها معايير جغرافية أو إثنية أو قائمة على التمايز بين الجنسين من أجل تحديد المجموعات المستهدفة ما إذا كانت هذه المجموعات هي أشد المجموعات فقرا (المكسيك: MX-494). وعلى نحو مشابه، كان تخطيط التصميم ضعيفا في تنزانيا (1006-TZ). أما في بيرو، مع ذلك (بيرو: PE-475)، فقد اعتبر نهج استهداف المقاطعات السبع الأكثر فقرا، ولا سيما مناطق ما بعد النزاعات؛ نهجا مرضيا جدا. واستهدف مشروع بوركينا فاسو (369-BF) أفقر الأقاليم الذي يبلغ عدد سكانه 000 400 نسمة واعتبر أداء الاستهداف مرضيا جدا. وتم تحقيق نجاح مشابه في تونس حيث جرى استهداف إحدى أفقر المناطق التي تعاني من الهجرة الخارجية الكثيفة. وكثيرا ما يكون إشراك أشخاص ميسورين نسبيا أمرا مقصودا. ففي رواندا (500- RW) أتاح تصميم المشروع مشاركة أسر ميسورة نسبيا يمكن لها أن تفيد من ديناميات السوق وأن تخدم المجموعة المستهدفة الرئيسة من خلال توظيف أفرادها، فاستحداث الوظائف يبقى سلاحا هاما من أجل الحد من فقر المعدمين.

65- يشير نظام التقييم الذاتي لهذا العام إلى وجود بعض الانفصام بين هدف التصميم والتنفيذ. ففي مشروع دومينيكا (503-DM)، كان الاستهداف دقيقا في مرحلة التصميم ولكن طبق تطبيقا فضفاضا خلال التنفيذ. وفي فييت نام (1025-VN). فإن عدد المستفيدين تجاوز عدد المستفيدات على الرغم من إدراج عنصر قوي جدا للتمايز بين الجنسين في مرحلة التصميم. وتشير الدروس المستفادة من تقرير إنجاز المشروع أيضا إلى ضرورة تحديد الأدوات ذات الصلة بالمجموعة المستهدفة. ففي غانا، مثلا، (1002-GH)، أسهم عنصر مياه الشرب وتقنيات ما بعد الحصاد في الحد كثيرا من أعباء عمل النساء.

66- يشدد استعراض الصندوق للحافظة الجارية أيضا علي تحليل أداء الاستهداف. وتزخر استعراضات الشعب بالنقد الذاتي وبالدروس المستفادة، ولا أدل على ذلك من أن تحليل أداء أمريكا اللاتينية والكاريبي في إطار الحافظة الجارية أشار إلى محاولة ناجحة لتخصيص الموارد على أساس تنافسي أدت إلى الحد من فرص من هم خارج المجموعة المستهدفة في الحصول على المنافع. وفي إقليم آسيا، كان الاستهداف الجغرافي ناجحا في 80% من المشاريع. وقد نفذ ذلك عن طريق استخدام خرائط الهشاشة واستكمالها بأساليب تشاركية. وفيما يخص المعايير استخدم مستوى الدخل أكثر من غيره (44 في المائة من الحالات)، يليه حجم الحيازات (25 في المائة)، فانعدام الأمن الغذائي (19 في المائة)، وحجم القطعان (6 في المائة).

67- تشير علامات نجاح الاستهداف في الحافظة الجارية، عموما، إلى أن 30 في المائة من المشاريع حققت الهدف أو تجاوزته و64 في المائة اقتربت منه. ومن الضروري تحسين أداء الاستهداف إلا أن

هذا لا يمثل مشكلة كبرى للصندوق حاليا. والتحسين ممكن من خلال تضييق الفجوة بين التصميم والتنفيذ وتعزيز أداء الاستهداف.

68- ترد مسائل الاستهداف في 21 مذكرة لمستشاري الرئيس التي تعد لكل المشاريع الجديدة التي تستكمل صياغتها خلال فترة الاستعراض. ومن هذه المسائل قلة تحليلات الفقر وسبل المعيشة وقلة تحديد الأنشطة والخدمات المناسبة (بما في ذلك الاستهداف الذاتي وضرورة اعتماد معايير تتجاوز الفئات الديمغرافية (مثل النساء والشباب) وضرورة تحسين رصد أداء الاستهداف.

69- من شأن اعتماد سياسة الاستهداف في الصندوق مؤخرا أن يساعد سد الثغرة المشاهدة في تحديد المجموعات المستفيدة من المشاريع تحديدا واضحا وأن يسهم بالتالي في تعزيز التصميم والتنفيذ[16]. فهذه السياسة تعيد التأكيد على التزام الصندوق على الجهود الاستباقية من أجل الوصول إلى الفقراء المعدمين الذين يملكون القدرة على الاستفادة من تحسين إمكانات حصولهم على الأصول والفرص. وتتيح هذه السياسة أيضا التحديد على المستوى القطري من خلال عملية تشترك الأطراف ذات المصلحة وتعترف بالدروس التي استخلصها الصندوق وغيره وتنطلق منها وتطلب من الصندوق أن: (i) يضطلع بدراسات تشخيصية صارمة؛ (ii) يحسن أداء الاستهداف[17]. ويطالب التقرير أيضا موظفي الصندوق وشركاءه بمزيد من الجهد في مجال بناء القدرات.

70- مازال الوصول إلى أشد الناس فقرا أمرا صعبا على الرغم من كل الجهود التي تبذل من أجل تحسين الاستهداف بما في ذلك التشخيص التفصيلي. ومن أسباب ذلك ضعف المؤسسات العاملة من أجلهم. إضافة إلى أن العديد من المؤسسات المتعاونة لا يدرك قضايا الاستهداف بمستوى يعادل إدراك الصندوق لها. وهذان العاملان يبرزان الحاجة إلى الإشراف المباشر والى مد فترات المشاريع لأن توعية المجتمعات المحلية عملية تتطلب وقتا طويلا.

رابعا – أثر الحافظة: التحديات والاستجابة

71- يحدد الإطار المنهجي للتقييم (الوثيقة EC 2003/34 WP.3) مجالات الأثر في الصندوق. ولا تستهدف جميع المشروعات بشكل صريح جميع المجالات، وإن كان من المتوقع أن تؤثر جميع المشروعات على جميع تلك المجالات تأثيرا إيجابيا. ولا تصل المشروعات إلى مستوى مرتفع من الأداء في جميع المجالات. ويرد أدناه بيان للأداء مقابل مجالات الأثر.

ألف – الأصول المادية والمالية

72- يتضمن هذا المجال عددا من المتغيرات، بما فيها الإنتاج، والإنتاجية، والدخل، وإمكانية الوصول إلى الأسواق، والخدمات المالية، والأصول المادية والمالية للأسر. ويصنف التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 الأثر العام على هذا المجال بأنه مثير للإعجاب، وهو رأي تؤيده عموما استنتاجات تقارير إنجاز المشروعات. وتناول تحليل منفصل أجراه موظفو الصندوق ثلاثة متغيرات،

[16] الوصول إلى فقراء الريف: سياسة الاستهداف في الصندوق (الوثيقةEB 2006/88/R.2/ REV.1).

[17] التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، الفقرة 71.

هي الإنتاجية الزراعية، والأصول المادية، والأصول المالية، وأكد التحليل سلامة الأداء ولكنه حدد جوانب مازالت في حاجة إلى تحسين في هذا المجال.

73- وفي ظل الأداء القوي الذي كشف عنه 11 من بين 22 من المشروعات المنجزة[18] فإن مساهمة الصندوق في تعزيز **الإنتاجية الزراعية** يمكن اعتبارها كبيرة. وتحققت التغييرات أساسا من خلال كفالة سرعة تقديم المدخلات وإسداء المشورة التقنية (بوركينا فاسو: 369-BF، رواندا: 314-RW)، وإدخال زراعة محاصيل جديدة (تونس: 483-TN)، وتحسين الأراضي والري (فنزويلا: 279-VE). وأما التغييرات في الترتيبات المؤسسية التي تحققت أساسا من خلال تطوير سوق للأراضي وضمان سندات الملكية الدائمة فهي تمثل تدخلا آخر كان له أثره على تحسين الإنتاجية الشاملة لعوامل الإنتاج عن طريق زيادة كفاءة توزيع الأراضي في أذربيجان. (1033-AZ).

74- وفي المقابل، فإن مكاسب الإنتاجية كانت متواضعة أو غير مرضية في سيراليون (308-SL) وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى مشكلة التنفيذ. وبينما أشارت التقارير إلى أن مكاسب إنتاجية زراعة الخضروات كانت مرضية في منغوليا، فقد وردت الإشارة إلى انخفاض الحيازات الحيوانية بعد موسمين من الشتاء القارس. وأما في نيكاراغوا فكانت مكاسب الإنتاجية مرضية جزئيا (495-NI) حيث تضاءلت أو انعدمت منافذ التسويق أمام الأنشطة الزراعية المنفذة.

75- كما يشير نظام التقييم الذاتي عموما إلى تحقيق أثر مرض على **الأصول المادية**. ومن مجموع 22 من تقارير إنجاز المشروعات التي أبلغت عن هذا المجال، أشار اثنان إلى تحقيق أثر مرض بدرجة كبيرة بينما أشارت سبعة منها إلى تحقيق أثر متواضع. وازدادت قيمة الأراضي في بعض المشروعات بفضل إصلاح نظم الري (أذربيجان: 1033-AZ) أو من خلال جهود الحفاظ على التربة والمياه (رواندا: 314-RW). كما أشارت التقارير إلى التحسينات في البنية الأساسية للطرق وغيرها من البنى الأساسية الريفية، خاصة في فييت نام (1025-VN) وبنغلاديش (1029-BD)، أما الأثر فكان خفيفا إلى حد لا يذكر في دومينيكا (503-DO) وفقط على خلق وظائف مؤقتة في نيكاراغوا (495-NI).

76- ويكشف استعراض الحافظة الجارية عن أداء قوي في إنشاء البنية الأساسية حيثما أدرجت في التصميم. ومثال ذلك أن إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا ودول أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا أفاد بتنفيذ 198 بنية أساسية مجتمعية مقابل الرقم المستهدف البالغ 25، والوصول إلى 500 000 مستفيد بدلا من 60 000 شخص في إطار مشروع المحافظة الجنوبية في اليمن.

77- ومن بين تقارير إنجاز المشروعات الـ 24 التي صنفت الأداء على أساس **الأصول المالية**، أشار تقرير واحد إلى تحقيق أداء مرض بدرجة كبيرة، وأشارت أربعة تقارير إلى تحقيق أداء مرض، وأفادت ستة تقارير بتحقيق أداء مرض جزئيا. وفي إكوادور (1043-EC)، تجاوز مشروع مصرف التضامن المجتمعي الهدف المحدد واستطاع إيجاد طلب إضافي على الصناديق المتجددة، وكان له أثر قوي على المرأة. وأشارت التقارير إلى تحقيق أثر مماثل على النساء في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية (1099-LA). وفي رواندا وتونس، ساعد الوصول إلى الخدمات المالية على الشروع في

[18] كما جاء في الفقرة 6 فقد تم تحليل 25 من تقارير إنجاز المشروعات معا، ولكن معظم تقارير إنجاز المشروعات لم تبلغ عن النتائج في جميع المجالات.

أنشطة جديدة لإدرار الدخل، كما ساعد على زيادة الإنتاجية الزراعية في تونس. على أن الأثر لم يكن مرضيا في جمهورية تنزانيا المتحدة (1006-TZ)، وبوركينا فاسو (369-BF) وجمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية (1064-KP) وفي حين أن الإخفاق في تعزيز القدرات المحلية يفسر تدني الأداء في البلدين الأولن، فإن ارتفاع معدل تضخم الأسعار هو الذي أدى إلى تدهور قيمة صندوق الائتمانات وأوجد مشاكل الاستدامة في البلد الثالث. وشهدت المكسيك (494-MX) زيادة وتنوعا في الدخل، ولكن القدرة المحلية على إدارة الأموال الإقليمية ما زالت متخلفة مما يحول دون تحقيق استدامة الأثر.

78- وتتسم الاستعراضات التقنية لذخيرة المشروعات بكثرة التعليقات على القضايا التقنية والمؤسسية. وترتبط القضايا المؤسسية، فيما يبدو، بافتراض عدم تماثل السلطة القائمة في المناطق الريفية، ومن ثم الحاجة إلى ضمان مصالح المجموعة المستهدفة من الصندوق. ولذلك فإن توصيات الموظفين التقنيين في الصندوق تركز على المشاركة في التخطيط والرصد، ووضع تشريعات تراعي مصالح الفقراء، وإنفاذ تلك التشريعات، وتوفير المدخلات اللازمة لبناء القدرات، بما في ذلك خدمات تنمية الأعمال التجارية. ومن أكثر ما يتكرر من توصيات الشعبة التقنية، استخدام خطوط الائتمانات بانتقائية كبيرة عن طريق تفادي الائتمانات التي كانت تستند من قبل إلى النهج المدفوع بقوى العرض، وتلافي إعانات القروض، وتوسيع الخدمات المالية خارج الائتمانات (لتشمل المدخرات، والتأمين، والتحويلات) والابتكار في آليات التسليم.

79- وتكشف عموما التقييمات المستقلة لحافظة التمويل الريفي في الوكالات الإنمائية الرئيسية، بما في ذلك البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عن الحاجة إلى تحسين الأداء. ويبدو أن أداء الصندوق لا يقل ضعفا عن أداء الوكالات الأخرى. وتعتبر الحصة النسبية لحافظة التمويل الريفي التي تبلغ 19% مرتفعة في الصندوق، ولذلك فإن هذا الجانب من جوانب الضعف يعد مهما. وتحتاج المجموعة التي يستهدفها الصندوق إلى الوصول باستمرار إلى الخدمات المالية وبغية الاشتراك في الأنشطة الإنتاجية لتيسير الاستهلاك والتصدي للأزمات. وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الصندوق تعتبر أن تعرض المشروعات لمخاطر عالية في هذا القطاع الفرعي مسألة تستحق القبول. وفي هذا الضوء، فإنه من الهام للصندوق زيادة معدل التحسينات المتحققة في السنوات الأخيرة، كما سيتم الإبلاغ عنه في تقييم سياسة التمويل الريفي. وسيتم السعي بنشاط والتحرك المستمر لحافظة التمويل الريفي من التركيز الضيق على إمدادات الائتمان إلى توفير خدمات ريفية مالية أعرض.

80- وتتجه حافظة التمويل الريفي في الصندوق نحو توسيع خدمات التمويل الصغري عن طريق إعادة توجيه برامج الائتمان التقليدية. وثانيا، تعمل حافظة التمويل الريفي على إيجاد وسائل تمويلية مبتكرة، مثل التحويلات، كما أنها تشجع على تقديم تقارير منتظمة عن الأداء من مؤسسات التمويل الريفي التي تدعمها، وذلك من خلال قاعدة بيانات عالمية يمكن استخدامها على شبكة الانترنت تحت اسم نظام تبادل المعلومات المتعلقة بالتمويل الصغير. وتماشيا مع سياسة التمويل الريفي، تسعى مشروعات الصندوق إلى تحقيق الاستدامة.

باء- الأصول البشرية

81- تعتبر مساعدات الصندوق في سياق بناء الأصول البشرية شديدة الانتقائية ومقصورة أساسا على زيادة إمكانية حصول المجموعة المستهدفة، لاسيما النساء، على خدمات محو الأمية والتعليم الأساسي، والرعاية الصحية الأساسية، ومياه الشرب والإصحاح. وتكشف التقييمات الأخيرة (الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق) عن أثر مرض، وهو ما أكدته كذلك التقييمات الذاتية. ومع وجود 15 من 22 من التقارير المنجزة (68%) التي تشير إلى تحقيق أثر مرض نسبيا أو تحسن الأداء فإن مجموعة المشروعات موضوع الاستعراض تتفق عموما مع استنتاجات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها. ومن حيث التصنيف فإن تقارير إنجاز المشروعات تصنف الأداء في هذا المجال بأنه أقل نسبيا عما في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

82- وتشير تقارير إنجاز المشروعات إلى أن أكبر أثر قد حققته العناصر المرتبطة بمياه الشرب. وينطبق ذلك مثلا على بوركينا فاسو (369-BF و512-BF)، وتونس (483-TN)، وجمهورية تنزانيا المتحدة (1006-TZ)، وفييت نام (1025-VN). وأشار تقرير مشروع بيرو (475-PE) إلى تحسينات أشمل في مستويات المعيشة تحققت أساسا بفضل نشر المواقد المحسنة، والمراحيض الصحية، والمطابخ المنفصلة، وتخفيض عبء العمل بين النساء، وزيادة معدلات الالتحاق بالمدارس. كما لوحظ أثر مرض على معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة والصحة الأساسية في بوركينا فاسو (512-BF)، ورواندا (500-RW)، وفييت نام (1025-VN)، وجمهورية تنزانيا المتحدة (1006-TZ)، وتونس (483-TN). ووردت الإشارة إلى زيادة الاعتداد بالذات في فييت نام (279-VN)، وازدياد المهارات، لاسيما في مجال التكنولوجيا الزراعية ومعرفة النساء بالقضايا المرتبطة بالصحة في الصين (1048-CN).

83- وحقق مشروع مالي (367-ML) أثرا مرضيا على محو أمية الكبار، ولكن السكان لم يكن لديهم الاستعداد لإدارة الموارد المشتركة، مثل المياه. وبالمثل فإن الأثر الشامل على الرجال كان أكبر منه على النساء في نيبال (250-NP). وأشارت التقارير إلى أهمية الملاءمة و/أو جودة التدريب أو أثرهما في غانا (1002-GH) ومنغوليا (502-MN). وبالمثل، أبلغت المكسيك (494-ME) عن عدم بلوغ أهداف بناء القدرات. وفي الهند (1040-IN)، ساهم عنصر الدعم المؤسسي بدور رئيسي في تغيير الأصول البشرية، وأدى ذلك ليس فقط إلى تغيير الفهم والقدرات بين الأفراد، لاسيما النساء، بل وكان له كذلك أثر مهم في إقامة علاقات اجتماعية أكثر فعالية داخل المجتمعات المحلية وفيما بينها.

84- ويحتل فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز مكانا بارزا بين القضايا التي لوحظت في عمليات التصميم الجديدة. وبينما تتعامل تحليلات الفقر بشكل متزايد مع هذه القضية فإن المشروعات لا تتضمن سوى القليل من أساليب العلاج. ولا يتعامل الصندوق مع هذا القضية من خلال تصميم عنصر للتصدي لها مباشرة لأنه ليس المؤسسة المناسبة للقيام بذلك، بل تصميم مشروعات يمكن أن تساعد المجتمعات المحلية والأسر المتضررة على التصدي لأثر ذلك الداء.

85- ويدرك الصندوق عموما، ما يواجهه من قيود على الموارد المالية والتقنية، ولذلك فإنه سيواصل الالتزام بقدر كبير من الانتقائية في تحديد فرص الاستثمار التي تساهم مباشرة في بناء الأصول البشرية. وسوف يظل الصندوق متيقظا فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن تساهم به زيادة الدخل والأمن

الغذائي الأسري في بناء الأصول البشرية. كما سيواصل الصندوق مساعدة فقراء الريف على تمكين أنفسهم وأن يكونوا قادرين على التفاوض على توفير الخدمات الأساسية في المناطق الريفية، وهو ما يؤمن لهم بصورة أفضل الوصول إلى الخدمات الأساسية المرتبطة بالصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية الأخرى.

جيم- رأس المال الاجتماعي والتمكين

86- لم يحقق الصندوق استثمارات كبيرة في رأس المال البشري، وإن كانت تمثل في كثير من الأحيان عنصرا حاسما في المشروعات التي يساندها الصندوق لأنها تشكل الأساس الذي تستند إليه منهجية تحديد المجموعة المستهدفة، وتنفيذ المشروعات على مستوى القواعد الشعبية، وذلك مثلا من خلال عملية التنمية المدفوعة بالمجتمع المحلي. وتماشيا مع التقارير السنوية السابقة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها فإن تقرير عام 2005 يثير قلقا بشأن أثر مشروعات الصندوق على رأس المال البشري والتمكين. وتتفق تقارير إنجاز المشروعات عموما مع استنتاجات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

87- وباستقراء نتائج التقييم الذاتي يتضح وجود مجموعة من ثمانية مشروعات كشفت عن أداء غير مرض في هذا المجال من مجالات الأثر، بينما كشفت المشروعات الأخرى عن أداء مرض. ونجم عن ذلك تدهور في الأداء. وتشمل الأسباب التي يشار إليها في أغلب الأحيان عدم تنفيذ عمليات بناء القدرات والعمليات التشاركية (نيكاراغوا: NI-495، بوركينا فاسو: BF-512، مالي: ML-367) وعدم استدامة مؤسسات القواعد الشعبية (ML-367). وأما المشروعات الأخرى التي أفادت بتحقيق أثر لا يذكر أو عدم تحقيق أي أثر فهي منغوليا (MN-502)، وباراغواي (PY-496)، ودومينيكا (DM-503)، وجمهورية تنزانيا المتحدة (TZ-1006).

88- وأعطيت درجات الأثر المرضي جزئيا أو غير المرضي جزئيا للمشروعات التي: (i) لم تحقق فيها منظمات القواعد الشعبية سوى أثر محدود على رغم إمكاناتها الكبيرة (نيبال: NP-250)؛ (ii) حيث لم يكن بالإمكان ضمان مستوى كاف من الاستقلال لتلك المنظمات (بوركينا فاسو: BF-369)؛ (iii) المشروعات التي كشفت عن ضعف في تطبيق التقنيات التشاركية أو الإجراءات الديمقراطية (أذربيجان: AZ-1033)؛ (iv) الحالات التي افتقرت إلى القدرة الكافية على تمويل مشروعات محلية جديدة أو الحفاظ على المشروعات القديمة.

89- وكان الأثر كبيرا في مشروع فييت نام (VN-1025) وهو نموذج إنمائي تشاركي ولا مركزي لم يساعد فقط على بناء القدرات المحلية، بل وساعد كذلك على تمكين السكان. وفي حالة ما بعد الصراع في رواندا (RW-314)، أشار تقرير إنجاز المشروع إلى زيادة كبيرة في قدرات الرابطات، وتحسن الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

90- وكشفت المشروعات الناجحة في هذا المجال عن أثر مضاعف في كثير من الأحيان. ففي بيرو وبعض بلدان الأنديز الأخرى، اكتسبت مجموعات المجتمع المحلي القدرة على العمل الجماعي عن طريق تقييم المشكلات والفرص، وإعداد الاقتراحات للعمل في المستقبل، بل والأهم من ذلك هو تولي

المسؤوليات عن استعمال الموارد. ويشترك عدد من المجموعات في أنشطة تسويقية جماعية مشتركة بينما أنشأت مجموعات أخرى مشروعات تجارية زراعية صغيرة. وعزز المشروع من قدرة المستفيدين على الانخراط مع الحكومات المحلية. وتحسن وضع المرأة داخل الأسرة والمجتمع المحلي على السواء. وحدد التقييم أن الاعتداد بالذات قد ازداد بين أكثر من 000 45 من الرجال والنساء ممن شاركوا في تنفيذ خطط تجارية. وأفضى ذلك أيضا إلى زيادة في الدخل بين الأسر المشاركة.

91- ومن الناحية التشغيلية، يواجه الصندوق تحديات مزدوجة تتمثل فيما يلي:

(أ) لم يتمكن ما يقرب من ثلث مشروعاته من تنفيذ الأنشطة والعناصر المرتبطة برأس المال الاجتماعي التي صممت في المشروعات؛

(ب) تشمل مشكلات المشروعات المحددة الإنجازات الجزئية أو غير الكافية، مما أفضى إلى استمرار اعتماد المستفيدين على المؤسسات التي أنشأتها المشروعات، وسوء استعمال التقنيات التشاركية (أذربيجان)، والإخفاق في التمييز بين الاحتياجات تبعا لنوع الجنس.

92- ويبدو بشكل عام، مع ما ينطوي عليه التبسيط المفرط من مخاطر، أن المشروعات تتجاهل إلى حد ما الطريقة العضوية التي يتكون بها رأس المال الاجتماعي، حيث النزوع إلى اتخاذ قرارات من القمة إلى القاعدة بشأن الكيفية التي ينبغي بها تعزيزه. وفي بعض الحالات، يبدو أن الحدود الزمنية لمشروعات الصندوق قد شجعت عن غير قصد على عملية سريعة ولكنها غير مستدامة لتكوين رأس المال الاجتماعي والحفاظ عليه. من الواضح بأن هناك حاجة للنظر مطولا في المشروعات التي تهدف إلى تعزيز رأس المال الاجتماعي واستغلاله.

دال- الأمن الغذائي الأسري

93- يكتسي تحقيق الأمن الغذائي لفقراء الريف بأهمية رئيسية لمهمة الصندوق. فالصندوق يساهم في تحقيق تلك الغاية مباشرة عن طريق تمكين الأسر من تلبية احتياجاتها من خلال زيادة الإنتاج الذاتي من الأغذية، وبطريق غير مباشرة من خلال زيادة الدخل، وتحسين التغذية، وتوسيع قاعدة الأصول المادية والمالية، وتحسين فرص الوصول إلى الخدمات المالية.

94- وتعتبر التغييرات التكنولوجية، لاسيما في الزراعة، عنصرا مهما لتعزيز الإنتاجية الزراعية. وتبعا لذلك، توجه جزء كبير من استثمارات الصندوق إلى تعزيز المشورة التقنية وتحسين توريد المدخلات الزراعية، والحفاظ على المياه، وربط الإنتاج بالأسواق. وترمي سياسة المنح في الصندوق إلى ترويج البحوث المناصرة للفقراء في مجال التكنولوجيا الزراعية.

95- وتكشف تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها هذا العام عن أن ما يقرب من 38% من المشروعات قد حققت نتائج مرضية أو مرضية بدرجة كبيرة في هذا المجال. وكشف ثلث آخر من التقارير عن نتائج مرضية جزئيا. وأما الأثر الشامل فيمكن القول بأنه مرض بشكل عام. ويصنف استعراض تقارير إنجاز المشروعات الأداء بأنه يعادل تقريبا التصنيف الوارد في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005.

96- وتكشف الدروس المستفادة من المشروعات الناجحة عن علاقات معقدة بين مختلف العوامل المؤثرة على الأمن الغذائي الأسري. ففي أذربيجان (1033-AZ) ساهمت زيادة إنتاج المحاصيل، خاصة الحبوب الغذائية، من خلال تعزيز الإنتاجية، في تحقيق أثر مرض بدرجة كبيرة. وتكونت سوق للأراضي من خلال زيادة قاعدة أصول المزارعين وبشكل غير مباشر من خلال تعزيز كفاءة التوزيع ومن ثم زيادة الإنتاج.

97- وبالمثل في بوركينا فاسو (369-BF)، ساهمت زيادة خصوبة التربة وتحسين الدخل من خلال النهوض بالثروة الحيوانية وإدخال أنشطة أخرى مدرة للدخل في تحقيق أثر مرض على الأمن الغذائي. واستفادت رواندا (314-RW) من تحسين إدارة المياه، وتنويع المحاصيل، وزيادة سبل الوصول إلى حطب الوقود. وكان الأثر مرضيا في تونس (483-TU)، وكان يمكنها تحقيق أثر أفضل لو أنها أعطت اهتماما أكبر لتسويق منتجات جديدة ولسلاسل السلع. وفي الصين (1048)، تضاعف نصيب الفرد من الحبوب وتحسنت تغذية الأطفال. وفي بيرو (475-PE) تمكن جميع المستفيدين المباشرين من تحقيق الأمن الغذائي.

98- وفي بنغلاديش (1029-BD)، تمكن المزارعون من زيادة الدخل عن طريق التحول إلى زراعة المحاصيل عالية القيمة. على أن ذلك أفضى إلى هبوط في المحاصيل الغذائية، ولذلك فإن الأثر الصافي على الأمن الغذائي (في ظل ازدياد الدخل وهبوط إنتاج المحاصيل الغذائية) أقل وضوحا. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، شهد إنتاج المحاصيل زيادة كثيرة، ولكنها تحققت في معظمها بين المجموعة التي لم تكن تعاني انعدام الأمن الغذائي في البداية. وتضاعفت كثافة زراعة المحاصيل في فييت نام (1025-VN)، ولكنها عادت بمعظم فوائدها على الأشخاص الأقل فقرا. وصُنفت معظم تلك المشروعات بأنها مرضية جزئيا، (بل وغير مرضية) نظرا لغموض النتائج التي تحققت لصالح الفقراء على الرغم من تحقيق أثر شامل طيب في الإنتاج.

99- وساعد استعراض الحافظة الجارية على تحديد بعض الممارسات السليمة. ففي جمهورية تنزانيا المتحدة، ساعد تيسير الأسواق من خلال أمور مثل تطبيق مخطط إيصالات المستودعات، المزارعين على الحصول على أسعار أفضل. وفي بوروندي (1105-BI)، ساعدت عملية إعادة تكوين قطعان الماشية ليس فقط على تنويع مصادر الدخل، بل وكذلك تنويع غذاء الأسرة بحيث بات يشمل الحليب واللحوم.

100- كما يستخدم الصندوق أداة المنح لتعزيز الأمن الغذائي بين فقراء الريف. ومثال ذلك أن تعزيز الأمن الغذائي يشكل مجال التركيز الرئيسي للمنح الثلاث الكبيرة المعتمدة للبحث والتطوير في مجال زراعة بطاطا اليام (R 740-IITA)، واللوبيا(R 661/IITA) والأرز (R 662/WARDA) في أفريقيا الغربية والوسطى.

101- ويكشف استعراض المشروعات المنفذة وفقا للتصميم الحالي أنها تكتسب طابعا قطاعية بدرجة أكبر (مثل التمويل الريفي، والتسويق، وما إلى ذلك)، مما يزيد من صعوبة التقدير الأولي للأثر المحتمل على الأمن الغذائي. وبالنظر إلى أن الأمن الغذائي لا يشكل هدفا واضحا لكثير من المشروعات الجديدة، ولا يشكل بذلك جزءا من نظام الرصد، فإن الأثر لا يقاس إلا بطريقة غير مباشرة وفي العادة

من خلال مؤشرات غير مباشرة. ومن المرجح أن يؤثر ذلك على جودة الاستنتاجات المتعلقة بالأمن الغذائي في المستقبل. وإضافة إلى ذلك فإن بعض المشروعات صممت لبلدان لم يعد الأمن الغذائي يمثل أولوية فيها (مولدوفا، وألبانيا، والبوسنة والهرسك). ويسعى الصندوق إلى تحقيق أهداف متعددة، ولذلك فإن تحقيق الأمن الغذائي لن يشكل، أو ينبغي ألا يشكل، هدفا في جميع المشروعات المقبلة.

هاء- البيئة وقاعدة الموارد المشتركة

102- ينفذ الكثير من مشروعات الصندوق في بيئات هشة، ومن هنا فإنها تشمل أنشطة مصممة لحماية أو تحسين البيئة وقاعدة الموارد الطبيعية. بل وفي الحالات التي لا يشكل فيها تحسين البيئة هدفا صريحا فإن الصندوق يطبق مبدأ 'عدم الإضرار'. وجاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل والتقارير السنوية المتعاقبة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أن الأداء في مجال الأثر هذا كان ضعيفا نوعا ما. ويرجع ذلك في جانب منه إلى الافتقار إلى هدف بيئي واضح في بعض مشروعات الصندوق[19]. ويحتل هذا المجال عموما أدنى ترتيب من حيث الأداء في تقارير إنجاز المشروعات، ويكشف عن عدم وجود أي "انقطاع" بينه وبين تقديرات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

103- وتبرز الصين (1048-CN) بين الحالات الناجحة التي جرى استعراضها هذا العام حيث ازداد الغطاء الحرجي وخصوبة التربة بينما انخفض تآكل التربة. وأشارت التقارير كذلك إلى ازدياد الغطاء الحرجي وتحسن الاستقرار البيئي في نيبال (250-NP)، وفييت نام (1025-VN). وجرى تصميم مشروع بيرو (475-PE) على أساس وجود صلة قوية بين الفقر وتدهور الموارد الطبيعية. وتحقق أثر إيجابي في تعزيز الاستدامة البيئية والحد من الفقر عن طريق إدخال الإدارة التشاركية للموارد الطبيعية والزراعة العضوية. وتراوح الأداء في معظم المشروعات الأخرى على أنه مرض جزئيا (فنزويلا: 279-VE، بوركينا فاسو: 369-BF، جمهورية كوريا الشعبية الديمقراطية: 1064-KP) وغير مرض (نيكاراغوا: 495-NI، باراغواي: 496-PY، جمهورية تنزانيا المتحدة: 1006-YZ، بوركينا فاسو: 512-BF، مالي: 367-ML، النيجر: 434-NE).

104- ويرتبط تدني الأداء في بعضه بعدم كفاية التقدم المحرز في التنفيذ، وهو ما يرجع بدوره إلى ضعف الصلة بالإنتاجية (نيكاراغوا: 495-NI)، وعدم وجود حوافز للمزارعين المستأجرين لتنفيذ تدابير الحفاظ على البيئة (السلفادور: 1215-SV)، أو التهوين من المستوى المحتمل لتآكل التربة (مالي: 367-ML). كما أن إهمال موارد الملكية المشتركة التي يعتمد عليها الفقراء لتلبية مجموعة من احتياجاتهم المعيشية يشكل سببا آخر لتدني الأثر. ويمثل ذلك أيضا مجالا للأثر تبلغ فيه الفجوة بين التصميم والتنفيذ أعلى مستوياتها. ومثال ذلك منغوليا (502-MN) حيث أخفقت وحدة تنفيذ المشروع في تقدير الحاجة إلى إنشاء نظام لرصد المراعي يكون قادرا على قياس الإنتاجية وضغوط الرعي، ومن ثم لم يتم التنفيذ.

105- ويشكل عدم إحساس المجموعة المستهدفة من الصندوق بملكية أهداف الحفاظ على الموارد الطبيعية مشكلة في كثير من الأحيان. ولا يمكن لأي جهة مانحة أن تحل محل الالتزام المحلي. كما أن توفر

[19] على سبيل التوضيح، فإن 8 من بين 25 من المشروعات التي خضعت للاستعراض هذا العام لم تبلغ عن الأثر في هذا المجال.

الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد على تصميم وتنفيذ الإطار التنظيمي المناصر للفقراء في بعض البلدان المقترضة يمثل مسألة مهمة. وبالنظر إلى أن تدابير الحفاظ على الموارد لا تؤتي أكلها في العادة إلا على الأجل الأطول فإن المشروعات المقبلة ينبغي أن توفر فترة زمنية كافية للتنفيذ.

106- وما برح الصندوق يقوم بدور نشط في التماس سبل أخرى للمساهمة في حماية البيئة. وكان إنشاء وحدة مرفق البيئة العالمية في أغسطس/آب 2004 إحدى تلك المبادرات. وفي حين أن وحدة مرفق البيئة العالمية ساعدت الصندوق على أداء دوره كوكالة منفذة متخصصة في مرفق البيئة العالمية وتعميم فوائد البيئة العالمية فقد ساهمت الوحدة أيضا في جلب تمويل إضافي لاستثمارات الصندوق في هذا المجال، وتحسين تصميم العناصر البيئية. ومنذ إنشاء الوحدة، تضاعف عدد المشروعات في حافظة الصندوق/مرفق البيئة العالمية حيث بلغت الحافظة الحالية ما مقداره 22 مليون دولار أمريكي إضافة إلى تخصيص 57 مليون دولار أمريكي خلال التجديد الرابع لموارد حساب أمانة مرفق البيئة العالمية. كما نفذت الوحدة، بالشراكة مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني من الجفاف الشديد و/أو التصحر، لاسيما في – أفريقيا، منحة مشروع بما مقداره مليون دولار أمريكي. وتواصل وحدة مرفق البيئة العالمية تشجيع إقامة شراكات قوية مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، والبنك الدولي، وذلك من خلال التنفيذ المشترك لخمس من منح المشروعات. كما سيواصل الصندوق العمل في تعاون وثيق مع الآلية العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للحد من الفقر من خلال الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية. وخلال فترة الاستعراض، أجرت شعبة المشورة التقنية، بالتعاون مع الآلية العالمية، استعراضا لحافظة الصندوق باستخدام أسواق ريو التي أنشأتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بهدف الإبلاغ عن أنشطة الصندوق المرتبطة بمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

واو– المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية

107- وفقا للتقييم الخارجي المستقل والتقارير السنوية المتعاقبة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها فإن ترتيب أداء الصندوق في هذا المجال ضعيف نسبيا. ويتفق الاستعراض الذي أجري هذا العام لتقارير إنجاز المشروعات مع التقديرات النسبية التي وضعها مكتب التقييم لهذا المجال من مجالات الأثر. وبالأرقام المطلقة، لم يكشف سوى ما يقرب من 20% من المشروعات التي اكتملت تقارير إنجازها عن أداء مرض أو مرض بدرجة كبيرة، وكشف 21% عن أداء غير مرض.

108- وكان الأثر عميقا في الحالات التي نجحت فيها جهود المشروعات في التأثير على السياسات. وتقدم أذربيجان (1033-AZ) أحد تلك الأمثلة حيث شهدت إصلاحات زراعية وتعزيزا للمؤسسات العامة والخاصة على السواء، مما كان له أثر توزيعي إيجابي. وفي إطار مشروع تطوير الغابات وزراعة الأعلاف في أراضي التلال المستأجرة في نيبال (250-NP)، باتت الحيازات الإيجارية الحرجية تشكل بندا رئيسيا في استراتيجية نيبال بشأن الحد من الفقر. وكان النجاح في معظم الحالات الأخرى مقصورا على تمكين المؤسسات المرتبطة بالمشروع من النهوض بأدائها (الصين: 1048-CN، جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: 1099-LA، منغوليا: 502-MN). وكان النجاح أكثر وضوحا في

الحالات التي شهدت تركيزا على بناء مؤسسات القواعد الشعبية، مثلما في حالة نيكاراغوا (495-NI) حيث تم تعزيز 14 من مؤسسات التمويل الصغري وأتيحت سبل الوصول لصندوق للتنمية الريفية. وهناك حالة إيجابية أخرى في بوركينا فاسو (512-BF) حيث اتسع نطاق الخدمات العامة بحيث باتت تشمل المناطق النائية وازدادت القدرة على الإدارة بين المؤسسات الشريكة.

109- وبشكل عام، فإن نسبة المشروعات الساعية إلى تعزيز وتغيير الأطر المؤسسية آخذ في الازدياد. وحققت الحافظة الحالية، مقارنة بالحافظة المنجزة، بعض النجاح الملحوظ. ففي بوروندي، ساعد أحد مشروعات الصندوق على إنشاء 900 لجنة تنمية مجتمعية منتخبة انتخابا ديمقراطيا. ودخل الصندوق في حوار حول السياسات مع حكومة بوروندي من أجل منح لجان التنمية المجتمعية وضعا قانونيا واستخدامها كأساس يستند إليه نظام للتسيير الجماعي والشعبي. وبالمثل، برنامج منحة إقليمية، هو برنامج تنمية صناعة فستق الكاشيو التنافسي المناصر للفقراء في شرق أفريقيا، والذي ينفذ حاليا في أفريقيا الشرقية والجنوبية، ووضع مدونة لقواعد سلوك صناعة التجهيز ومذكرة تفاهم بشأن سياسة العمالة في موزامبيق؛ ومذكرة تفاهم لتعديل الإطار المالي لمبيعات المواد الخام والكاشيو المجهز في جمهورية تنزانيا المتحدة؛ والضغط من أجل وضع سياسة لقطاع الكاشيو في كينيا.

110- ويعتمد تأثير سياسات الصندوق بشدة على توسيع نطاق الممارسات الناجحة المستحدثة في سياق مشروعاته. ويميل الاعتماد على المشروعات والمؤسسات المرتبطة بها إلى أن يكون كبيرا، وعلى هذا الضوء وبما يتماشى مع خطة العمل فإن الصندوق سيسعى لانتقاء فرص حوار السياسات معتمدا بذلك على خبرته الميدانية أو حسب ما يقتضيه نجاح المشروعات[20].

111- على أن فرصة الانطلاق خارج نطاق المشروعات آخذة في الاتساع، وأهم ما يمثلها هو جهود الصندوق الرامية إلى التأثير في وثائق استراتيجيات الحد من الفقر وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. وبينما توفر عملية استراتجيات الحد من الفقر مدخلا فعالا للتأثير على السياسات فإن استخدامها لصالح فقراء الريف يتطلب جهودا إضافية هائلة. والصندوق، إذ يدرك ذلك، وفي إطار استخدامه لموارد المنح، قدم إسهامات حاسمة في إنشاء محور التنمية الريفية والأمن الغذائي في غرب أفريقيا الذي ييسر حوار السياسات المنسق والمستدام بين الجهات الفاعلة الملتزمة بالتنمية الريفية. ويشمل أعضاء هذا المحور 24 بلدا من إقليم أفريقيا الغربية والوسطى إلى جانب مؤسسات التنمية الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية الإقليمية، ومنظمات المزارعين الريفية، والشركاء من القطاع الخاص والشركاء الخارجيين، مثل الاتحاد الأوروبي، والتعاون الفرنسي، والصندوق، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة.

112- وتزداد عموما مشاركة الصندوق في عمليتي إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، ووثائق استراتيجيات الحد من الفقر. ومع ذلك، تتفاوت درجة المشاركة والقيمة المضافة تفاوتا كبيرا من بلد إلى آخر. ويشكل عدم وجدود حضور قطري عائقا رئيسيا أمام اشتراك الصندوق في المناقشات التي تدور حول السياسات وبناء المؤسسات بصورة متواصلة على المستوى القطري. ويلزم بناء قدرة

[20] مساهمة الصندوق في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009) (REPL. VII/5/R.2/Rev.1)

موظفي الصندوق على تعبئة مهارات بناء الشراكات للتأثير على السياسات وتحديد القضايا السياساتية والمؤسسية الحاسمة ذات الصلة باحتياجات وطموحات فقراء الريف.

زاي- المساواة بين الجنسين وتمكين الريفيات الفقيرات

113- يعد تعميم المساواة بين الجنسين مهما لإيجاد مجتمع أكثر مساواة، بل ويكتسي أهمية أكبر في زيادة الفعالية الإنمائية حيث تستطيع المرأة أن تؤدي دورا مهما باعتبارها عاملا للتغيير. ويشير التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها إلى تحسن الأداء في التصدي لقضايا المساواة بين الجنسين في عام 2005 وهو ما ينطوي على آثار مهمة بالنسبة للأداء الشامل للصندوق.

114- وتشير تقديرات تقارير إنجاز المشروعات إلى أن أداء الصندوق في تعميم المساواة بين الجنسين كان جيدا بشكل عام، ولكنها تصنفه في مرتبة أدنى عما في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها. ولذلك فإن هناك درجة ما من الانقطاع بين التقييم المستقل والتقييمات الذاتية. ويبدو أن سهولة الوصول إلى الخدمات المالية تمثل أكثر العوامل تمكينا في كلا المشروعين اللذين يصنف أداؤهما بأنه مرض بدرجة كبيرة (جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية: LA-1099 وجمهورية كوريا الديمقراطية الشعبية: KP-1064) وفي غانا (GH-1002) تحقق أثر مرض أساساً في تخفيض عبء العمل الواقع على المرأة من خلال توفير إمدادات المياه وإدخال التكنولوجيا الملائمة لمرحلة ما بعد الحصاد. وتتضح أسباب انخفاض الأثر بوضوح من خلال عدم وجود اقتراحات محددة بشأن تعميم المساواة بين الجنسين (جمهورية تنزانيا المتحدة TZ-1006)، وتأخر تنفيذ عنصر تعميم المساواة بين الجنسين (باراغواي: PY-496)، وتدني معدلات التنفيذ (بوركينا فاسو: BF-512).

115- وبالنظر إلى أهمية التمايز بين الجنسين فإن تقارير وضع المشروعات تقيس أداء المشروعات في هذا المجال باستخدام سبعة مؤشرات. وتشمل تلك المؤشرات الرصد المُرضي للمشاركة المتمايزة للجنسين في المشروعات، واستفادة النساء من المشروعات بشكل منصف. ويُصنَّف معظم الأداء الشامل مقابل تمكين المرأة بأنه عند مستوى الهدف المحدد في 68% من المشروعات وأنه أعلى أو عند مستوى الهدف في 16% من المشروعات.

التقدم المحرز بموجب خطة عمل التمايز بين الجنسين

116- بالنظر إلى أن الفقر ليس محايدا من ناحية التمايز بين الجنسين فقد ظلت المساواة بين الجنسين مثار قلق في تصميم مشروعات الصندوق. وعلى ضوء ذلك فإن الموافقة على خطة عمل التمايز بين الجنسين 2003–2006 في أبريل/نيسان 2003 كان لها أثرها في تعزيز التزام الصندوق. وفيما يلي وصف موجز للتقدم المحرز خلال فترة الاستعراض.

البرنامج القطري

117- وفقا لاستعراض منتصف المدة لخطة عمل التمايز بين الجنسين، حقق ما يقرب من ثلثي وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية درجات مرتفعة في دمج المسائل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين. وتم

إدراج هذا الشرط في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج وتحدد تفاصيله في الخطوط التوجيهية ذات الصلة.

القائمة المرجعية المستندة إلى خطة عمل التمايز بين الجنسين

118- تستخدم حاليا بانتظام **شروط التصميم الذي يراعي الفروق بين الجنسين** ليس فقط في ضمان الجودة، بل وكذلك لتوجيه أفرقة التصميم. على أن استعراض منتصف المدة لخطة عمل التمايز بين الجنسين سلط الضوء على استمرار الحاجة إلى تحسين التصميم. ويصنف الالتزام بالشروط بأنه مرض بما نسبته 60% في مرحلة التقدير. ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن 42% من مدراء المشروعات الذين قاموا بالرد يعتبرون أن تصميم المشروعات لا يراعي الفروق بين الجنسين بدرجة كافية.

التنفيذ

119- مازالت الاستمرارية بين التصميم والتنفيذ مسألة تسعى البرامج الإقليمية للتمايز بين الجنسين إلى معالجتها عن طريق بناء القدرات وتوفير الدعم من خلال البرامج الإقليمية الخاصة بالتمايز بين الجنسين الممولة بالمنح. ونظمت أغلبية المشروعات المستجيبة للاستبيان تدريبا لموظفيها في مجال التمايز بين الجنسين. وتم ذلك في 70% من الحالات باستخدام أموال القروض، وهو ما يشير إلى أن التمويل الخارجي يشكل في الأساس عاملا تحفيزيا. ويمثل الاهتمام بالتمايز بين الجنسين في الإشراف أحد متطلبات خطة عمل التمايز بين الجنسين. ويشير مدراء المشروعات إلى أن 64% من المؤسسات المتعاونة تطلب دائما معلومات مصنفة على أساس نوع الجنس.

120- ولا تضم أفرقة الإدارة أخصائيين في التمايز بين الجنسين إلا في 33% من المشروعات المستجيبة على الرغم من أن المدراء في 58% من الحالات يشيرون إلى وجود شخص مسؤول عن التمايز بين الجنسين في وحدات تنسيق المشروعات. وتشير نسبة كبيرة (57%) من مدراء المشروعات والمشرفين من المؤسسات المتعاونة إلى الرغبة في زيادة التدريب في مجال التمايز بين الجنسين. وحققت تقارير الإشراف على المشروعات درجات مرتفعة من حيث مشاركة النساء. على أن تقديرات المستجيبين للمسح تشير إلى أن المشاركة في أنشطة المشروعات لم تكن متوازنة من حيث نوع الجنس إلا في 24% من الحالات، وأن مشاركة الذكور هي الغالبة عليها في 52% من الحالات. وتنخفض نسبة الموظفات الميدانيات في أغلبية المشروعات عن 30%، وهو ما يشكل عائقا أمام الوصول إلى النساء. وأما المجالات التي يرى المستجيبون أن المشروعات حققت فيها أكبر الأثر فهي التمكين الاقتصادي للمرأة، وتحسين أدوار اتخاذ القرارات، وأولا وقبل كل شيء، تنمية المعرفة والمهارات. ولذلك فإن الصورة قاتمة نوعا ما وإن كان من الواضح أنه ما زال ينبغي القيام بما هو أكثر من ذلك للنهوض بوضع المرأة ورفاهها في مشروعات الصندوق.

حاء- الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق

121- بالنظر إلى عمق الفقر الريفي ونطاقه فليس في مقدور الصندوق إلا القيام بدور تحفيزي. ولذلك ينبغي عليه التركيز على تقديم الابتكارات وتوسيع نطاقها عندما يثبت نجاحها. وفي ضوء هذه الخلفية، لاحظ التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها تحسينات خلال عام 2005. ويصنف استعراض

تقارير إنجاز المشروعات الأداء بأنه مرض في نحو ثلثي الحالات. ويرجع تدنى الأداء أساسا إلى انخفاض احتمالات تكرار الابتكارات. كما أن الابتكارات كانت محدودة في بعض الحالات وذلك مثلا بسبب التصميمات التي لا تشجع على الابتكار (دومينيكا: DO-503).

122- وفي أذربيجان، قطع التكرار وتوسيع النطاق على المستوى الوطني شوطا كبيرا خلال مدة مشروع الصندوق، ويرى تقرير الإنجاز أن المشروع هو بمثابة نموذج يحقق دروسا قوية للبلدان الأخرى في أوروبا الشرقية. وبالمثل في بيرو، فإن نقل الأموال مباشرة إلى المجتمعات المحلية أثبت فعاليته وكفاءته الكبيرة. ووُضعت خطط باستخدام "خرائط ناطقة" من خلال عملية تشاركية ساعدت كذلك في الرصد والتقييم. وفي جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، أعيد تكرار الهيكل المؤسسي وتوسيع نطاقه بعد إدخال تعديلات عليه. وفي المكسيك، بينما كان الأداء متواضعا فإن الإدارة المالية ونظم دعم الاستثمار اكتست صبغة رسمية وتم تعميمها في الأقاليم والبرامج الأخرى. كما وُصف الصندوق الإقليمي الذي أنشأه المشروع بأنه قابل للتكرار في جميع المجتمعات المحلية العرقية. ولوحظ الابتكار في إدخال برامج إذاعية بلغة المايا.

123- وينبغي على الصندوق، بوصفه قوة حافزة، أن يحسن طريقة إدارته للمعرفة وذلك أساسا من خلال زيادة تنظيم عملية تقاسم المعرفة وتشجيع التفاعل المكثف بين الموظفين ومختلف وحداته. وحدد التقييم الخارجي المستقل ذلك كأحد مجالات الضعف ومن ثم فإنه يشكل جزءا من خطة عمل الصندوق. وقام الصندوق بوضع استراتيجية لإدارة المعرفة ويجري تجهيز استراتيجية الابتكار.

124- وفي حين أن الصندوق لديه عدد من آليات تقاسم المعرفة (مثال ذلك أنه أصدر 16 مذكرة تعلم خلال فترة الاستعراض) فإن فعالية تقاسم المعرفة محدودة. ويسهم اعتماد الصندوق بشدة على خدمات المصادر الخارجية سواء في تصميم المشروعات أو تنفيذها في مشكلة عدم كفاية تقاسم المعرفة وتوسيع نطاقها. ومن المتوقع أن تسهم سياسة الإشراف الجديدة في تقاسم المعرفة عن طريق السماح لموظفي الصندوق باكتساب الخبرة المباشرة في تصميم المشروعات وتنفيذها.

خامسا – تحسين العمليات والأدوات

ألف – نظام إدارة النتائج والأثر

125- بعد موافقة المجلس التنفيذي على إطار نظام لإدارة النتائج والأثر للبرامج القطرية التي يساندها الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2003، أجرى الصندوق مجموعة شاملة من الأنشطة لتنفيذ هذا النظام. كما استفاد الصندوق من دروس قيّمة في هذه العملية. ويعرض الذيل الثاني للمجلد الثاني الأنشطة المنفَّذة خلال فترة الاستعراض (يوليو/تموز 2005 حتى 30 يونيو/حزيران 2006)، وفيما يلي عرض موجز لها.

تنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر

126- خلال فترة الاستعراض، كرَّس الصندوق اهتماماً خاصاً لوضع اللمسات النهائية على منهجية مسوح الأثر[21]. وصدر دليل يحدد الخطوات اللازمة لإجراء المسوح، كما تم تجهيز برنامج حاسوبي لقيد وتحليل بيانات المسوح. ووُضعت هذه الأدوات على صفحة متخصصة في الموقع الشبكي للصندوق[22].

127- وتم تنظيم أنشطة للتدريب والنشر لتعزيز المعرفة بنظام إدارة النتائج والأثر. كما نُظمت دورات توجيهية بالاشتراك مع مختلف مبادرات حلقات العمل الإقليمية ودون الإقليمية. وتحققت تحسينات كبيرة في تعزيز المعرفة بمنهجيات المسح، وتحسين جودة بيانات الرصد والتقييم، والإبلاغ عن مؤشرات النتائج. كما أُحرز تقدُّم كبير في وضع حدود معيارية لمؤشرات المستوى الثالث. وإضافة إلى المسوح التجريبية المنفَّذة في عام 2004، تم إجراء ما مجموعه 23 مسحاً باستخدام المنهجية المتبعة في إطار نظام إدارة النتائج والأثر.

الإبلاغ والتحليل

128- يجري حالياً دمج نظام إدارة النتائج والأثر في المشروعات الجديدة بصورة مرضية تماماً. فقد أُدرجَت مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر في الأطر المنطقية للمشروعات المصمَّمة حديثاً وكذلك في نظام الرصد والتقييم. وفي الوقت ذاته فإن الاستعراض الجاري للمجموعة الأصلية من مؤشرات المستويين الأول والثاني، ونشر الدليل سيساعدان على تبسيط وتوضيح المعلومات المطلوبة المرتبطة بإطار نظام إدارة النتائج والأثر.

129- واستناداً إلى البيانات المقدمة من المشروعات، يبدو أن المشروعات التي جرى تصميمها أو بدأ سريانها بعد إدخال شرط نظام إدارة النتائج والأثر لا تواجه صعوبات كبيرة في الإبلاغ، حيث يمكن تهيئة نُظم الرصد والتقييم والإبلاغ بحيث "يسهل استخدامها مع نظام إدارة النتائج والأثر".وواجهت المشروعات الجارية أثناء إدخال نظام إدارة النتائج والأثر صعوبات أكبر في الإبلاغ. كما تم إدراك الحاجة إلى تحسين صياغة بعض المؤشرات من أجل تلافي الالتباس. وإضافة إلى ذلك فإن المؤشرات في حاجة إلى مزيد من "التركيز على الأشخاص". وكان الأداء الشامل لمؤشرات المستوى الثاني أقل نسبياً من التوقُّعات لأن نُظم الرصد والتقييم لم تكن مهيّأة للإبلاغ عن هذا النوع من البيانات. ويُعد إدخال بعض التعديلات على النهج المتبع في استخلاص نتائج المستوى الثاني أولوية لتعميم نظام إدارة النتائج والأثر في المستقبل. ويشكِّل عموماً ضعف أنشطة الرصد والتقييم على المستوى القطري أو على مستوى المشروعات العقبة الرئيسية أمام تنفيذ إطار نظام إدارة النتائج والأثر.

130- ويتضمّن بالفعل تقرير أداء الحافظة للعام 2005 البيانات التي تم جمعها في إطار مؤشرات المستويين الأول والثاني. وقدَّم ما مجموعه 86 مشروعاً بيانات عن مؤشرات المستوى الأول أو المستوى الثاني.

[21] استناداً إلى استنتاجات المسوح التجريبية الخمسة لتقدير الأثر التي أجريت في عام 2005/2004.

[22] http:/www.ifad.org/operations/rims/index.htm.

ويقابل ذلك زيادة بنسبة 30% في عدد المشروعات التي قدمت بيانات عن نظام إدارة النتائج والأثر في عام 2004. وتعلقت معظم البيانات المُبلغ عنها بمؤشرات المستوى الأول.

مزيد من التطوير

131- استناداً إلى الدروس المستفادة خلال سنتين من تنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر، أجرى الصندوق عملية استعراض لإطار نظام إدارة النتائج والأثر حسب ما كان متصوراً في الوقت الذي تم فيه عرض الإطار الأصلي على المجلس التنفيذي. ولذلك يعكف الصندوق حالياً على إعداد دليل عن نظام إدارة النتائج والأثر سيشمل الدروس المستفادة وسيوفِّر مزيداً من الإرشادات بشأن مصادر المعلومات والتوقيت والجوانب الحسابية.

132- واستناداً إلى الدروس المستفادة، سيزيد الصندوق كذلك من تشديده على ما يلي:

(i) مواصلة دعم تعزيز قدرات الرصد والتقييم على المستوى القطري وزيادة إقامة صلات بالعمليات التي تجريها البلدان والجهات المانحة الأخرى؛

(ii) تشجيع بناء القدرات الشاملة لتطبيق الإدارة من أجل النتائج، بحيث لا تقتصر على نظام الرصد، بل ولكي تشمل كذلك نُظم التخطيط ووضع الميزانيات؛

(iii) التوسّع في تعميم نظام إدارة النتائج والأثر من خلال تعبئة الموارد أثناء الإشراف.

133- وأخيراً، ينبغي إعادة تقييم التزام إطار نظام إدارة النتائج والأثر بإعلان باريس بشأن فعالية المعونة، لاسيما مدى اتساق إطار نظام إدارة النتائج والأثر مع نظم الإحصاء والرصد والتقييم في البلدان المعنية.

باء – الإشراف المباشر

134- شرع الصندوق بالإشراف المباشر على 15 مشروعاً وفقا للقرار الذي أقره مجلس المحافظين في عام 1997. وخلص تقييم للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر قام بإجرائه مكتب التقييم في عام 2005/2004 إلى أن الإشراف المباشر، مقارنة بالإشراف من جانب المؤسسات المتعاونة، ينطوي على إمكانات أكبر في المساهمة في تحسين الفعالية الإنمائية على مستوى المشروعات، كما يتيح في الوقت ذاته توجيه اهتمام أكبر للأهداف الأوسع للصندوق على مستوى البرامج القطرية. ويتيح الإشراف المباشر فرصاً أرحب لحوار السياسات وتكوين الشراكات. كما يساهم في تطوير قاعدة معارف الصندوق، ويساعد مدراء البرامج القطرية على تعزيز التنسيق على المستوى القطري. ووافق مجلس المحافظين في قرار أصدره في عام 2006 على مواصلة البرنامج التجريبي للإشراف المباشر. ويتضمن الملحق الرابع قائمة بالمشروعات المختارة للإشراف المباشر.

135- وفي نهاية فترة الاستعراض، تم إنجاز 5 من بين 15 مشروعاً تجريبيا في إطار البرنامج التجريبي للإشراف المباشر (الملحق الرابع). وأُلغي القرض الذي كان مخصصاً لمشروع تجريبي سادس. ويبدو أن الإشراف المباشر قد حقق أثراً إيجابياً على كفاءة استعمال موارد الصندوق في المشروعات الخمسة

المنجزة. ومن المتوقّع أن تصل المبالغ المصروفة في أربعة من تلك المشروعات إلى 100% من المبلغ الأصلي للقرض مقابل ما متوسطه 83% للقروض المقفلة في الصندوق.

136- واتضح بشكل عام أن الإشراف المباشر ساعد على تحسين تنفيذ المشروعات وأتاح للصندوق أداء دور رئيسي في حل المشكلات والابتكار. كما أنه مكّن الصندوق من توجيه اهتمام خاص للقضايا التي تهمه بشكل رئيسي (مثل تعميم التمايز بين الجنسين، والاستهداف، وبناء مؤسسات القواعد الشعبية). ويرى البعض أن إقامة علاقة مباشرة بدرجة أكبر مع الصندوق تتسم بأهمية أكبر في تهيئة الحوار والتفاهم مع الحكومات. وعلاوة على ذلك فإن بناء القدرات يمثل أحد الفوائد المهمة للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر الذي يسمح للشركاء بالمشاركة بدور أكبر في عملية الإشراف ويتيح فرصة لنقل المعرفة استناداً إلى الخبرة المكتسبة من المشروعات. وفيما يتعلق بتواتر الإشراف فإن المشروعات التي تخضع للإشراف المباشر أوفدت ما متوسطه بعثتين سنوياً، مقابل ما متوسطه بعثة واحدة سنوياً في المشروعات التي تشرف عليها المؤسسات المتعاونة. وإضافة إلى ذلك فإن بعثات الإشراف المباشر استمرت فترات أطول وضمت فرقاً أكبر.

137- على أنه إلى جانب تلك الفوائد الملموسة بدرجة كبيرة فإن هناك جوانب مثيرة للقلق بشأن الوقت الذي يتعيَّن على مدراء البرامج القطرية تكريسه للإشراف المباشر واحتمالات تقلص دورهم في المشروعات الأخرى الخاضعة لإدارتهم. ويمكن لنشر بعثات شاملة يشترك فيها خبراء استشاريون متخصصون لتحقيق نطاق كافٍ من التغطية وتقديم آراء ثاقبة أن ينطوي على تكلفة أكبر مما في ترتيبات المؤسسات المتعاونة. وبعبارة أخرى فإن ذلك ينطوي على آثار بالنسبة للموارد البشرية والمالية على السواء، وهو ما ينبغي أخذه في الحسبان. وإضافة إلى ذلك فإن تعزيز مستوى التمويل المشترك الذي يجري التماسه، وزيادة تطبيق أدوات أحدث، مثل النُهج القطاعية الشاملة، يتطلب كذلك من الصندوق أن يلجأ بشكل أكبر إلى تكوين شراكات مشتركة بين الوكالات من أجل الإشراف المشترك.

جيم – الآلية الإقراضية المرنة

138- أقر المجلس التنفيذي الآلية الإقراضية المرنة كأداة تمويلية في عام 1998 على ضوء ما شهدته الإدارة العامة من تحوُّل نحو اللامركزية منذ منتصف التسعينات وما أعقب ذلك من حاجة إلى استثمارات تتطلب التزامات أطول أجلاً لبناء القدرات. وتشمل عموماً مشروعات الآلية الإقراضية المرنة عملية تصميم متواصلة ومتطوّرة؛ وفترات قروض أطول وعلى مراحل؛ ووضع شروط مسبقة محدَّدة بوضوح أو "محرِّكات" للانتقال إلى مراحل التنفيذ اللاحقة.

139- وفي نهاية فترة الاستعراض، بلغ عدد برامج الصندوق ومشروعاته الجارية 17 برنامجاً ومشروعاً بتمويل من الآلية الإقراضية المرنة[23]. ومن بين تلك البرامج والمشروعات، نُفِّذَت بعثات استعراض مشتركة بين المراحل في 12 برنامجا ومشروعا، منها أربعة خلال الفترة من 1 يوليو/تموز 2005 حتى

[23] أقر المجلس التنفيذي 20 من عمليات الآلية الإقراضية المرنة. على أن المجلس وافق في عام 2003 على تغيير وضع القرض المقـدَّم إلى بوتان من الآلية الإقراضية المرنة إلى قرض "عادي"؛ وألغي في عام 2004 البرنامج الممول من الآلية الإقراضية المرنة في لبنان؛ وألغي البرنامج الممول من الآلية الإقراضية المرنة في إندونيسيا.

30 يونيو/حزيران 2006. ومن بين البرامج الـ17، انتقلت عشرة منها إلى المرحلة الثانية، ومن المتوقع أن تنتقل أربعة أخرى إلى المرحلة الثانية بحلول نهاية عام 2006 (عُرضَت على المجلس التنفيذي مذكرات معلومات بخصوص البرامج التي بدأت مراحلها الثانية، الملحق الخامس). واستغرقت مدة تنفيذ البرامج ما متوسطه 4.5 سنة تقريباً مقابل متوسط المدة المتوقعة للبرامج التي تقل قليلا عن 10 سنوات. ويبلغ متوسط معدل الصرف للبرامج الـ17 ما نسبته 32%، وترتفع هذه النسبة لتصل إلى 42% في المشروعات التي دخلت المرحلة الثانية. وهذه معدلات صرف مقبولة بالنظر إلى أن المرحلة الأولى من الآلية الإقراضية المرنة مخصصة في معظمها لبناء القدرات والنُهج التجريبية.

140- وكانت تجربة الصندوق مع الآلية الإقراضية المرنة إيجابية بشكل عام. ولاقى النهج التكراري للتصميم والتنفيذ تقديراً خاصاً. وتشكِّل مؤشرات الانتقال المواضع التي تركِّز عليها إدارات المشروعات، والحكومات، والصندوق لتشجيع زيادة الإدارة من أجل الأثر والنتائج منذ البداية. كما تتيح تلك الأداة تحقيق قدر أكبر من المواءمة مع الأولويات الحكومية المتغيِّرة، ويمكن أن تتلاءم بشكل أفضل مع العمليات التي تجريها البلدان، وتتيح فترات تنفيذ أطول قد تسهم في زيادة الاستدامة. وحددت استعراضات الحوافظ الإقليمية عدداً من القضايا الإدارية التي ينبغي معالجتها من أجل تحسين دعم تنفيذ برامج الآلية الإقراضية المرنة: (i) التعقيدات الإجرائية للاستعراضات المشتركة بين الدورات وصعوبة تنظيم بعثات الاستعراض المشتركة بين الدوائر؛ (ii) الحاجة إلى عمالة كثيفة بدرجة كبيرة في استعراضات المرحلة الأولى، ولذلك ينبغي إجراؤها قبل نهاية الدورة بوقت كافٍ؛ (iii) ضرورة تحديد ميزانيات خاصة لاستعراضات الآلية الإقراضية المرنة حتى لا تتحول الموارد من مصادر أخرى؛ (iv) حاجة مشروعات الآلية الإقراضية المرنة إلى موارد إضافية لدعم التنفيذ.

دال – البرنامج التجريبي للحضور الميداني

141- أقرّ المجلس التنفيذي البرنامج التجريبي للحضور الميداني في ديسمبر/كانون الأول 2003 بغرض مساعدة الصندوق على تحقيق رؤيته وأهداف إطاره الاستراتيجي عن طريق تعزيز ودمج أربعة أبعاد مترابطة، وهي تنفيذ المشروعات، وحوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة. وسوف يُنفَّذ هذا البرنامج على مدى ثلاث سنوات من خلال 15 مبادرة وبميزانية معتمدة مقدارها 3 ملايين دولار أمريكي. وبالنظر إلى اختيار معظم المبادرات على أساس حجم الحافظة فإن مجموع تغطية المشروعات يُعتَبر كبيراً حيث يشمل 67 مشروعاً استثمارياً أو ما يقرب من 30% من حافظة المشروعات الحالية.

الجدول 7

المبادرات التجريبية للحضور الميداني

البلدان	*الجهة المضيفة*	عدد *المشروعات*	*البلدان*	*الجهة المضيفة*	عدد *المشروعات*
أفريقيا الغربية والوسطى			**أمريكا اللاتينية والكاريبي**		
الكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية (كنشاسا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	4	بوليفيا (لاباز)	برنامج تنشيط وتحديث الزراعة/الوكالة الألمانية للتعاون التقني	2
غامبيا والسنغال (داكار)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	8	هايتي (بورت أو برنس)	صندوق المساعدة الاقتصادية والاجتماعية/منظمة الأغذية والزراعة	2
نيجيريا (أبوجا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	3	هندوراس ونيكاراغوا (تيغوسيغالبا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/الوحدة الإقليمية للمساعدة التقنية	3
أفريقيا الشرقية والجنوبية			**الشرق الأدنى وشمال أفريقيا**		
إثيوبيا (أديس أبابا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	5	مصر (القاهرة)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	3
جمهورية تنزانيا المتحدة (دار السلام)	منظمة الأغذية والزراعة	5	السودان (الخرطوم)	الحكومة/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	4
أوغندا (كامبالا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	5	اليمن (صنعاء)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	5
آسيا والمحيط الهادي					
الصين ومنغوليا (بيجين)	برنامج الأغذية العالمي	7	15 مكتباً		67
الهند (نيودلهي)	برنامج الأغذية العالمي	9			
فييت نام (هانوي)	الأمم المتحدة	2			

142- أنشئ فريق عامل مخصص منبثق عن المجلس التنفيذي واتخذت ترتيبات لتقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني في عام 2007/2006. وقامت دائرة إدارة البرامج في النصف الأول من عام 2006 بإجراء تقييم ذاتي لنتائج البرنامج التجريبي للحضور الميداني من أجل تزويد الفريق العامل بالمعلومات ودعم التقييم المستقل. وتناول التقييم الذاتي أبعاد الأثر المحتملة الأربعة وكذلك بناء القدرات المحلية. وأُجريت تقييمات تفصيلية لكل مبادرة من المبادرات التجريبية للحضور الميداني على أساس معايير التقييم المخصوصة. وفيما يلي بيان للاستنتاجات الرئيسية التي خلص إليها التقييم الذاتي:

(i) **دعم التنفيذ**. تبعاً للاختصاصات، شارك موظفو المبادرات التجريبية للحضور الميداني في بعثات الإشراف والتصميم، ومتابعة توصيات الإشراف، والقيام عموماً بتيسير تنفيذ المشروعات. وتماشياً مع التوقّعات، كشفت مجموعة البلدان التي اتسمت بطول فترة تنفيذ المبادرات التجريبية للحضور الميداني عن تحسُّن في الأداء من حيث دعم التنفيذ. وحققت تلك المبادرات معظم مؤشرات العمليات أو تجاوزتها.

(ii) **حوار السياسات.** الأثر على السياسات هو عملية مطوّلة تتطلب تفاعلاً منتظماً ومتابعة مع الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين. وبدأت المبادرات التجريبية للحضور الميداني في جميع البلدان هذه العملية من خلال المشاركة في منتديات الحوار وإقامة روابط مع السلطات الحكومية فيما يخص قضايا مواضيعية محددة، لاسيما القضايا المرتبطة باستراتيجيات الحد من الفقر. وكشفت جميع المبادرات التجريبية للحضور الميداني بشكل عام عن اتجاه إيجابي في مؤشرات التقدُّم المحرز، رغم قلة التغييرات التي يمكن اكتشافها حتى الآن على مستوى النتائج.

(iii) **الشراكات.** شاركت جميع المبادرات التجريبية للحضور الميداني بدور نشط في منتديات الجهات المانحة (مجموعات شراكات الجهات المانحة) والفرق المواضيعية (في مجالات من قبيل الزراعة، والتنمية الريفية، والتمويل الريفي). ويشارك موظفو المبادرات التجريبية للحضور الميداني بانتظام في اجتماعات إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية وأفرقة الأمم المتحدة القطرية. وبينما تم الوفاء بمعظم مؤشرات العمليات، مثلما في حالة حوار السياسات، فإن التغييرات المتصوّرة في مؤشرات النتائج المحدَّدة أعلاه تتطلب مشاركة متواصلة وطويلة الأجل من تلك المبادرات التجريبية للحضور الميداني.

(iv) **إدارة المعرفة.** يتداخل بُعد إدارة المعرفة إلى حدٍ ما مع الأبعاد الثلاثة الأخرى بغرض تعزيز تدفق المعرفة بين الصندوق وأصحاب المصلحة المحليين. ونفَّذت معظم المبادرات التجريبية للحضور الميداني أنشطة لتيسير إدارة التعلُّم والمعرفة. وإضافة إلى ذلك، قام موظفون من 11 مبادرة تجريبية للحضور الميداني بزيارة مقر الصندوق. ولتيسير الاتصال، أتيح لموظفي تلك المبادرات إمكانية الوصول إلى الشبكة الداخلية وعناوين البريد الإلكتروني للصندوق.

(v) **بناء القدرات المحلية.** حققت المبادرات التجريبية للحضور الميداني أثرها على القدرات المحلية من خلال التنظيم الرسمي لحلقات العمل والدعم التقني والإداري، وتدريب موظفي المشروعات، وإنشاء فرق قطرية.

143- كما حدد التقييم الذاتي العديد من المعوّقات المنطبقة على واحدة أو أكثر من المبادرات التجريبية للحضور الميداني. وترتبط أولى تلك المعوقات بوضوح التوجُّه الاستراتيجي والمؤسسي لموظفي المبادرات التجريبية للحضور الميداني إزاء المشروعات والسلطات الوطنية والجهات المانحة والمؤسسات المتعاونة ومقر الصندوق. ولذلك يلزم توضيح دور تلك المبادرات في كل بلد من أجل تلافي ازدواجية الجهود وتفادي سوء الفهم، وتحسين تركيز أنشطة تلك المبادرات. وإضافة إلى ذلك، يلزم بذل جهود إضافية لزيادة تسليط الضوء على تلك المبادرات داخل البلدان. وينبغي استكشاف الفرص لتقديم موظفي تلك المبادرات للسلطات الحكومية والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين. وينبغي أن يكفل الصندوق اشتراك موظفي المبادرات بدور منتظم في حلقات العمل والاجتماعات الخارجية من أجل زيادة معرفتهم بالممارسات والاستراتيجيات المتبعة في الصندوق. كما ينبغي أن يكفل الصندوق توفير مواد الاتصال وغيرها من الوثائق ذات الصلة.

144- وأخيراً، ينبغي بذل جهود لتحسين الكفاءة التشغيلية للمبادرات التجريبية للحضور الميداني. وتتعرقل حالياً كفاءة تلك المبادرات بدرجات متفاوتة جرَّاء المعوّقات المرتبطة بالإجراءات الإدارية والتمويلية

المطوّلة، وقلة الموارد المالية والبشرية، وتعقُّد العلاقة بالمؤسسات المضيفة، وصعوبات التنقل، وما إلى ذلك. ويمكن تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال ترتيب أولويات أهداف المبادرات التجريبية للحضور الميداني على أساس الفرص والقدرات المتاحة بما يتماشى مع الاستراتيجيات والنُهُج القطرية. كما قد يتطلب ترتيب الأولويات تضييق مجال التركيز الجغرافي لبعض تلك المبادرات في الحالات التي يتعذر فيها تعبئة موارد مالية وبشرية إضافية.

145- وقد بدأ العمل في تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني ومن المتوقّع إتاحة التقرير النهائي بحلول منتصف عام 2007.

هاء – تنمية القطاع الخاص

146- تضع استراتيجية تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة في الصندوق، التي أُقرت في أبريل/نيسان 2005، إطاراً للنتائج للفترة 2005–2008. ويتألف هذا الإطار من مؤشرات للعمليات ومؤشرات للنتائج. وسيجري قياس النتائج المتصلة بالنتائج إلى حدٍ كبيرٍ من خلال مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر التي وردت الإشارة إليها في التقرير السابق عن أداء الحافظة.

147- وفيما يخص مؤشرات العمليات المرتبطة ببرامج الصندوق القطرية ومشروعاته فإن مؤشرات الأداء الرئيسية تتألف من المؤشرات التي تتم الاستجابة لها من خلال وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية، والمؤشرات التي تتصل بتصميم مشروعات محددة. ويتبيَّن من استعراض وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات التي عُرضت على المجلس التنفيذي خلال فترة الاستعراض أنه تم بالفعل تحقيق تقدّم كبير في العمل مع القطاع الخاص. وجدير بالذكر أن عمليات تجهيز الوثائق والمشروعات أجريت في معظم الحالات قبل إقرار استراتيجية القطاع الخاص.

148- تتوقف فرص عمل البرامج القطرية للصندوق مع القطاع الخاص بدرجة كبيرة على السياقات المخصوصة. ومن بين 14 وثيقة من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية التي استعرضها المجلس التنفيذي خلال فترة الاستعراض فإن خمس وثائق منها تلتزم بجميع المؤشرات الأربعة:

- 10 وثائق تشمل استراتيجيات للدخول في حوار سياسات من أجل تنمية القطاع الخاص المحلي؛
- 9 مشاورات بشأن وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية شارك فيها ممثلون عن القطاع الخاص؛
- 12 وثيقة تحتوي على حوار بشأن السياسات لدعم القطاع الخاص المحلي؛
- 12 وثيقة توفِّر إمكانيات لإقامة شراكات مع القطاع الخاص.

149- وأُحرِز تقدُّم كبير فيما يتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية للمشروعات. وتم بلوغ جميع الأهداف وتجاوزها لأربعة من المؤشرات الخمسة. ومن المشروعات الـ 23 التي عُرضت على المجلس التنفيذي خلال فترة الاستعراض نجد أن:

- 15 مشروعاً (أو 66%) شملت أنشطة لتعزيز القدرات التجارية ومهارات فقراء الريف المستهدَفين ومنظماتهم (مقارنة بنسبة مستهدَفة تراوحت بين 20 و25%)؛

- 8 مشروعات (أو 47%) اشتملت على عنصر إنتاج زراعي وما يتصل به من خدمات استشارية تنص على تقديم تلك الخدمات من خلال القطاع الخاص (مقارنة بنسبة مستهدفة تراوحت بين 25 و50%)؛
- 14 مشروعاً (87%) تحتوي على عنصر خدمات مالية ريفية تساند أو تعزّز أو توسِّع نطاق مؤسسات القطاع الخاص (مقارنة بنسبة مستهدَفة تراوحت بين 50 و75%)؛
- 16 مشروعاً (أو 70%) تربط صغار المزارعين بأسواق القطاع الخاص أو الوسطاء أو تساند تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة (16 مشروعاً أو ما نسبته 87%) (مقارنة بنسبة مستهدفة تراوحت بين 20 و25%)؛
- 8 مشروعات (أو 35%) تضع ترتيبات لمشاركة القطاع الخاص في التمويل (مقارنة بنسبة مستهدفة بلغت 15%).

150- وشملت الجهود المبذولة مؤخراً لإشراك القطاع الخاص بشكل مباشر أكثر في تنفيذ المشروعات تدخلات لربط المنتجين الفقراء بالأسواق في سلسلة من الإنتاج والتجهيز والتسويق. وتم تصميم عدد من المشروعات على أساس تحليلات سلاسل القيمة أو الإمدادات، ويجري تقديم المساعدة لتمكين صغار المنتجين من فهم كيفية عمل الأسواق وكيفية تهيئة إنتاجهم لتلبية الطلب من المشترين المحتملين، وكيفية التفاوض بمزيد من الفعالية مع وسطاء الأسواق.

سادسا- النتائج والاستنتاجات

151- حقق الصندوق مكاسب كبيرة في تعزيز كفاءة حافظته خلال فترة الاستعراض الممتدة من 1 يوليو/تموز 2005 حتى 30 يونيو/حزيران 2006. وبلغت القروض المصروفة مستويات عالية أخرى في أعقاب المستوى القياسي الذي حققته في السنتين السابقتين. وازدادت مبالغ المنح المصروفة زيادة كبيرة. وشهد عدد المشروعات التي في انتظار دخول حيِّز النفاذ انخفاضاً طفيفاً. وتم إنجاز مشروعات أكثر مما تمت الموافقة عليه؛ واستُخدِم تمديد القروض وإلغاؤها بمزيد من الفعالية كأداة لإدارة الحافظة، وساعد ذلك على خفض عدد المشروعات في الحافظة الحالية بينما أسفر عن تحقيق بعض الزيادة في مجموع المبلغ المُلتَزَم به.

152- وينبغي أن يستفيد الصندوق من تلك الإنجازات المهمة لمواجهة التحديات العديدة التي ما زال يواجهها في تحسين الكفاءة الداخلية. وفيما يلي **التحديات** الرئيسية:

(i) خفض عدد القروض التي لم يُعلن بعد عن سريانها وبالتالي متوسط المدة الزمنية بين تاريخ الموافقة وتاريخ السريان (تبلغ حالياً 15 شهراً تقريباً).

(ii) الاستفادة من الزيادة المتسقة في المبلغ المصروف خلال السنوات الثلاث السابقة عن طريق زيادة المبالغ المصروفة في المشروعات التي تعاني تأخيراً كبيراً في الصرف.

(iii) بعد الزيادة الكبيرة التي تحققت خلال السنة الماضية والزيادة المتسقة في التمويل المشترك المحلي على مدى السنتين السابقتين، انخفض مستوى التمويل المشترك غير المحلي خلال فترة

الاستعراض. ويمكن أن يكون ذلك مجرد خروج على المألوف لفترة قصيرة بالنظر إلى أن التمويل المشترك غير المحلي كشف عن اتجاه غير مستقر على مر التاريخ. كما قد يرجع ذلك إلى انخفاض الاهتمام بالتنمية الزراعية والريفية من جانب بعض الجهات المانحة الأخرى. ومن المرجّح أن يساعد تعزيز دور الصندوق على المستوى القطري وتشديده على التنسيق والمواءمة وفقاً لإعلاني روما وباريس على زيادة مستوى التمويل المشتَرك.

(iv) يكشف استعراض المشروعات المنجزة عن أداء مرضٍ تماماً للمؤسسات المتعاونة في 60% من الحالات. وأشارت التقارير إلى أداء مرضٍ جزئياً في نسبة أخرى بلغت 27 في المائة. وهذه الاستنتاجات يؤيدها استعراض الحافظة الجارية. ولذلك فإن هناك حاجة متواصلة لزيادة فعالية عملية الإشراف ودعم التنفيذ.

153- وعلى ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها استناداً إلى تصنيف المشروعات المعرَّضة للمخاطر في إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء والتي تفيد بأن ما يقرب من 20% من مشروعات الصندوق "تواجه مشكلات فعلية"، فقد أجريت تحليلات أخرى باستخدام جدول التصنيف النسبي وخلصت تلك التحليلات إلى أن ما يقرب من 10% من المشروعات تواجه مشكلات فعلية وأن نسبة أخرى تبلغ 10% معرضة للمخاطر. وتعتَبر نسبة المشروعات التي تواجه مشكلات فعلية مرضية مقارنة بأداء الصندوق في الفترة السابقة. وكما جاء من قبل فإن الفروق المنهجية تجعل من الصعب إجراء مقارنات مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى (الفقرة 5). وسوف يعمل الصندوق على حسم هذه المسألة وسيهتم كذلك بالمشروعات التي تواجه مشكلات فعلية وكذلك بحافظة المشروعات المعرضة للمخاطر بشكل متواصل.

154- ويلزم كذلك بذل جهود معزَّزة لتصميم مشروعات جديدة. ويرجع ذلك إلى أسباب كمّية ونوعية على السواء. فأما من الناحية الكمية، فإن هناك حاجة إلى تحديد وإعداد مشروعات أكثر حتى يمكن للصندوق بناء ذخيرة مشروعات قوية ويكفل بذلك الموافقة على عددٍ كافٍ من المشروعات عالية الجودة (مع رفض أو إعادة تحديد المشروعات الأقل جودة). وأما من الناحية النوعية، فينبغي أن تُجري التصميمات الجديدة مزيداً من الدراسات التشخيصية والأساسية.

155- ومن ناحية الأثر، تحققت إنجازات مهمة خلال فترة الاستعراض في تحقيق النتائج لصالح فقراء الريف. ومن بين المشروعات التي أُنجزت مؤخرا يتبين أن نحو 96% منها مرضية جزئياً أو حققت أداءً أفضل من حيث ملاءمتها للاستراتيجيات القطرية للحد من الفقر، والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياساتية، والأهداف الاستراتيجية للصندوق. ولذلك فإن مستوى الإنجازات الحالية يقترب من هدف خطة العمل. كما يتضح أن ما يقرب من 72% من المشروعات كانت فعّالة في تحقيق أهدافها الإنمائية، ولذلك فإن الصندوق يسير في الاتجاه الصحيح في ظل تحقيق 80% من هدف خطة العمل بحلول عام 2009. ومن حيث الكفاءة فإن الأدلة المتاحة تكشف عن أن أداء 60% من المشروعات كان مرضياً جزئياً أو أنه بلغ مستوى أفضل من ذلك. وأما المستوى الحالي للإنجاز والذي ما زال في حاجة إلى تأكيد (الفقرة 55)، فهو يعادل مستوى خطة العمل المستهدَف لعام 2009.

156- وفي ظل التحسينات التي أدخلت على العوامل الثلاثة سالفة الذكر فقد تحسن الأداء الشامل للمشروعات تحسّنا كبيرا (ليصل إلى 76%) في المشروعات المنجزة. وتكشف الحسابات المستندة إلى استنتاجات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005، الذي يتضمن كذلك المشروعات الجارية، عن ارتفاع مستوى الأداء ليصل إلى 82 في المائة. وتعتبر هذه الإنجازات مرضية بالمقارنة مع الأهداف المحددة في خطة العمل (الفقرات 46–62).

157- وفيما يلي مجالات الأثر التي تحتاج إلى أقصى اهتمام:

(i) تحسَّنت استدامة المشروعات المنجزة من 40% إلى 48 في المائة. ويحتاج هذا المجال في الوقت ذاته إلى إجراءات متعددة في عددٍ من الجبهات المتصلة بالتنمية المؤسسية، والحفاظ على الموارد واستخدامها، وهياكل الحوافز الملائمة، بما في ذلك آليات تحديد الأسعار، وما إلى ذلك. وبينما يتفاوت الأداء تفاوتاً كبيراً فإن انخفاض نسبة مؤسسات القواعد الشعبية التي من المتوقع أن تكون مستدامة عند نقطة إنجاز الكثير من المشروعات يشير إلى الحاجة إلى مدد أطول للمشروعات. ويمكن تحقيق ذلك أساساً من خلال تحديد مراحل متتابعة للمشروعات.

(ii) لاحظ التقييم الخارجي المستقل والتقارير السنوية المتتابعة لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أن أداء الصندوق في تقييم قدرة المؤسسات القطرية ضعيف نسبياً مثلما في حالة التأثير السياساتي. ويمثل الافتقار إلى حضور قطري عاملاً آخر في الحد من النجاح في مجالي المؤسسات والسياسات.

(iii) هناك حاجة إلى مواصلة تحسين الكفاءة. كما يلزم في الوقت ذاته قياس الكفاءة في عدد أكبر من المشروعات لتحسين جودة المعلومات. ومن المتوقع أن تيسِّر الخطوط التوجيهية بشأن تقارير إنجاز المشروعات تلك العملية، وإن كان من المطلوب زيادة المتابعة في كفالة الالتزام بالخطوط التوجيهية. وسوف يحسِّن ذلك من جودة تقارير التقييم الذاتي والتقييم المستقل.

(iv) لوحظ ضعف أداء مشروعات الصندوق في إصلاح البيئات المتدهورة والحيلولة دون وقوع آثار بيئية سلبية. ويرجع ذلك جزئياً إلى أن كثيراً من المشروعات ليست لديها أهداف بيئية واضحة، ولذلك فإنها تحقق درجات منخفضة في هذا المجال. ولوحظت في بعض الحالات الأخرى مسألة حوافز المجموعة المستهدفة من الصندوق والتي يفتقر الكثير من أفرادها إلى الموارد الطبيعية. على أن هناك كذلك حالات من العناصر البيئية غير المنفَّذة في المشروعات.

158- وكما جاء من قبل (الفقرة 2)، يجري تنفيذ خطة العمل باعتبارها الأداة الرئيسية للتغيير من أجل بلوغ مستوى أعلى من الفعالية الإنمائية. وفيما يتعلق بأساليب العمل فإن آثارها باتت بالفعل أكثر وضوحاً وسوف يتحقق المزيد. وينخفض، فيما يبدو، أداء بعض "محرّكات التغيير" الملحوظة التي أُدخلت بالفعل أو التي يجري إدخالها:

(i) من المتوقع تحقيق مزيد من التحسينات في ملاءمة مشروعات الصندوق وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها من خلال إطار استراتيجي جديد (2007–2010) أكثر تركيزاً على الجوانب التشغيلية وأقل تساهلاً في اختيار المشروعات؛

(ii) برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وبتركيزها على المساءلة من أجل النتائج والملكية المشتركة والتركيز على الميزة النسبية للصندوق واستعمال الأدوات المتعددة لن يحسّن فحسب من الملاءمة والفعالية، بل وسيسهم كذلك في تحسين أداء الصندوق في التأثير على السياسات والمؤسسات وسيساعد في نهاية المطاف على تحسين كفاءة واستدامة المشروعات التي يمولها؛

(iii) ستساعد السياسة التي أقرت مؤخراً بشأن الاستهداف على التحديد الواضح للمجموعات المستهدفة من المشروعات في التصميمات الجديدة، وترتيب أولويات تحسين الحافظة الجارية، وتضييق الفجوة بين التصميم والتنفيذ؛

(iv) ستزيد استراتيجية إدارة المعرفة من شحذ التعلُّم في الصندوق والتركيز على الابتكار (الفقرة 123)؛

(v) من الواضح، حسب ما تقترحه سياسة استعراض الإشراف والتنفيذ، أن هناك حاجة إلى تعزيز جودة الإشراف ودعم التنفيذ. ولذلك سيواصل الصندوق تعزيز وزيادة مرونة الإشراف ودعم التنفيذ المباشر ومن خلال المؤسسات المتعاونة على السواء. وسوف يُستكمَل ذلك من خلال تعزيز البرنامج التجريبي للحضور الميداني. وإضافة إلى ذلك، ستبذَل جهود لكفالة زيادة مشاركة موظفي الصندوق في بعثات الاستعراض التي تجريها المؤسسات المتعاونة.

159- وخلال دورة الاستعراض الحالية، أجرت إدارة الصندوق تحليلاً شاملاً لحافظة المشروعات المعرضة للمخاطر وأضافت جزءاً جديداً في تقرير أداء الحافظة (الفقرات 37–45). كما نُفِّذت بعض الإجراءات المهمة لتحرير الحافظة (الفقرة 17). وإضافة إلى زيادة تعميق العمل التحليلي، سيتم في المستقبل التركيز على تعزيز نظام إدارة الحافظة، لاسيما الاهتمام بالمشروعات التي تواجه مشكلات وكذلك الاهتمام بالحافظة المعرَّضة للمخاطر، مع مراعاة توصية التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005.

160- وبالنظر إلى بعض فجوات المعلومات في كلٍ من تقرير أداء الحافظة والتقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، قامت إدارة الصندوق فعلياً بوضع وإصدار خطوط توجيهية جديدة لإنجاز المشروعات، وهي خطوط توجيهية ستتطلب تقييم الكفاءة في جميع تقارير إنجاز المشروعات[24]. كما تدرك إدارة الصندوق التفتت النسبي لمختلف النظم الفرعية المستخدمة في رصد الأداء، والحاجة إلى الحد من الطلب الخاص على المعلومات. كما ستعزِّز إدارة الصندوق عملية تصميم المشروعات لتحسين جودتها في مرحلة الدخول. وسيتم التشديد كذلك على تعزيز الشراكات، لاسيما على المستوى القطري، من أجل تقاسم المعرفة حول الممارسات المبتكرة. وتم بالفعل إبرام اتفاقات مع البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

[24] صدرت في يونيو/حزيران 2006 مجموعتان من الخطوط التوجيهية، إحداهما تحدد العملية المتبعة في المشروعات التي يبادر بها الصندوق خلال فترة الإنجاز، ومجموعة أخرى تحدد مسؤوليات الصندوق خلال عملية الإنجاز، بما في ذلك عملية لتقاسم المعرفة في مقر الصندوق.

161- كما تزمع إدارة الصندوق إدارة المخاطر بشكل أفضل، وذلك أولاً من خلال تحسين تقدير المخاطر، وثانياً عن طريق زيادة مواءمة موارد الإشراف ودعم التنفيذ مع الصور العامة للمخاطر في المشروعات والبرامج القطرية. وإضافة إلى ذلك، ستولي إدارة الصندوق اهتماماً خاصاً للمخاطر المرتبطة بجوانب الضعف والإخفاق في المؤسسات المرتبطة بالمشروعات، وستلبي احتياجاتها في مجال بناء القدرات. كما سيجري تشجيع استخدام المؤسسات العامة في تنفيذ المشروعات، على ألا يغيب عن الأذهان ما يمكن أن يسهم به ذلك في تعزيز الاستدامة.

162- ومجمل القول، إن استعراض أداء الحافظة خلال العام 2006/2005 يؤيد استنتاجات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2005 والتي تفيد بأن أداء الصندوق آخذ في التحسُّن عبر جميع أهداف خطة العمل، مثل الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر. وأفضت تلك التحسينات إلى النهوض بأداء المشروعات المنجزة (ليرتفع من 61% إلى 76%)، وأداء الحافظة بأسرها (من 70.7% إلى 82%). وأما المجال الوحيد الذي سارت فيه التحسينات بوتيرة بطيئة فهو الاستدامة. وفي هذا الصدد، تعمل دائرة إدارة البرامج بشكل مكثَّف من أجل تحديد خط عمل ملموس من أجل تحسين أداء الاستدامة في المستقبل. وتعمل دائرة إدارة البرامج كذلك على تيسير إشراك مكتب التقييم الاشتراك في هذه العملية.

تعليقات مكتب التقييم على تقرير أداء الحافظة

تعليقات على تقرير أداء الحافظة

1- عملاً بالاختصاصات الجديدة للجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي ونظامها الداخلي[25]، تعرض الوثيقة التالية تعليقات مكتب التقييم على تقرير الصندوق عن أداء الحافظة. وتستعرض لجنة التقييم تقرير أداء الحافظة بهدف إعلام المجلس التنفيذي بمدى جودة التقرير الذي قدمته إدارة الصندوق، ومدى استجابة الصندوق لنتائج التقييم وتوصياته.

استمرار تحسُّن جودة التقارير

2- ازداد تقرير أداء الحافظة تحسُّناً مقارنة مع التقريرين المقدمين في الفترتين السابقتين. وهو تقرير شامل يغطي بيانات أداء الحافظة، ونتائجه وأثره، وتقريراً عن التقدم المحرز في مبادرات الصندوق الخاصة. والتقرير موجز على الرغم من تعقده، ويحوي كثيراً من المعلومات، ويقدم توازناً جيداً بين المعلومات الشاملة والمعلومات المفصلة، وتحليل المعلومات.

زيادة استخدام بيانات التقييم الذاتي

3- هذا التقرير عن أداء الحافظة بالذات جدير بالثناء لاستجابته لتعليقات مكتب التقييم على التقرير الأخير عن أداء الحافظة، التي قدمت إلى المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2006. فقد اقترح مكتب التقييم أن يزيد تقرير أداء الحافظة استخدام بيانات التقييم الذاتي، بما في ذلك تقارير إنجاز المشروعات. وقد تحقق ذلك: فقد عُرضت بيانات من تقارير إنجاز المشروعات بطريقة لا تقل عن طريقة التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها.

انقطاع محدود في درجات التقييم: مؤشر إلى مصداقية التقييم الذاتي

4- يبيِّنُ تقرير أداء الحافظة أن الدرجات المعطاة في نظام التقييم الذاتي ونظام التقييم المستقل متشابهة. ويُتَّخَذُ الانقطاع بين نظامي التقييم هذين في المؤسسات المالية الدولية الأخرى مقياساً لجودة نظام التقييم الذاتي ومصداقيته. فصغر الانقطاع يشير إلى أن المقيِّمين الذاتيين لا يقلون في نقدهم عن المقيِّمين المستقلّين. ويعطي تقرير أداء الحافظة مقارنة بين مجموع الدرجات المُعطاة في التقييم الذاتي ومجموع الدرجات المعطاة في التقييم المستقل. ويمكن تحسين تقرير السنة القادمة بتقديم مقارنة بين درجات التقييم الذاتي ودرجات التقييم المستقل لمشروعات محددة، حيثما توفرت (أي عندما يتوفر تقرير إنجاز المشروع وتقرير تقييمه). وستوضِّح هذه المقارنة مجالات انقطاع محددة، إن وجدت، ويوفر مدخلاً لتحليل أكثر تعمُّقاً.

[25] وضع المجلس التنفيذي اختصاصات لجنة التقييم التابعة للمجلس التنفيذي ونظامها الداخلي، في دورته الثالثة والثمانين، روما 1-2 ديسمبر/كانون الأول 2004 (EB 2004/83/R.7).

بيان وجود انقطاع بين التصميم والتنفيذ

5- يبيِّن تقرير أداء الحافظة عدداً من الأماكن التي يحدث فيها انقطاع في الأداء بين التصميم والتنفيذ. هذه الملاحظة مفيدة: فهي تمكِّن من تقرير متى تظهر المشاكل وأين تظهر بوضوح أكثر.

من رصد المخاطر إلى إدارة المخاطر

6- يبيِّن تقرير أداء الحافظة أنه يجري رصد عدد من عوامل الخطورة. فالبيانات الواردة في التقرير مفيدة، لكن يمكن تحسينها زيادة على ذلك بالتفريق بين عوامل الخطورة التي تكون أساسية لنجاح المشروع أو فشله (عوامل النجاح الرئيسية) والعوامل التي تؤثر في أداء المشروع، لكن ليس بنفس الطريقة الأساسية التي تؤثر فيها عوامل النجاح الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج نظام رصد المخاطر الآن إلى دمجه في نظامٍ لإدارة المخاطر يضمن اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة في حينها. وقد التزمت إدارة الصندوق في ردها على التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها بوضع نظام من هذا القبيل.

الاستهداف

7- المعلومات المقدمة عن الاستهداف معلومات مفيدة، لكن يلزم إجراء تحليل أكثر تعمُّقاً لتقرير أسباب مشاكل الاستهداف. وقد وضع مكتب التقييم، ابتداءً من سنة 2006، نهجاً أكثر تفصيلاً لتقييم الاستهداف، يفرِّق بين استراتيجية الاستهداف ومعاييره، وبين تنفيذه ونتائجه. ومن شأن بيانات التقييم الناجمة عن هذه التحليلات أن تساعد في توليد فهم أفضل لمكان حدوث المشاكل ووقت حدوثها وكيف يمكن تصحيحها.

تعريف النجاح

8- تبيِّن المعلومات الواردة في الفقرة 98 أن الصندوق ينظر بعين أكثر نقداً لما يعتبر قصص نجاحٍ في وكالات التنمية الأخرى. فقد درس تقرير أداء الحافظة زيادة الدخل أو الإنتاجية الزراعية، التي تعتبر منجزات في الأحوال العادية، دراسة أكثر نقداً لأن هذه المنجزات كانت لها نتائج غامضة على الفقر الريفي. ففي إحدى الحالات أَثَّرَ التحوُّل إلى إنتاج محاصيل ذات قيمة نقدية أعلى في مدى توفُّر المحاصيل الغذائية، مما أدى إلى إمكانية تقليص الأمن الغذائي الآتي من المصادر المباشرة. وتبيِّن هذه الأمثلة أن الصندوق يضع لنفسه مؤشرات للنجاح أكثرَ صرامةً، وهي أن الفوائد يجب أن تصل إلى فقراء الريف لا أن تحدث في الاقتصاد الكلي.

نموذج تشغيل "جديد"

9- توحي المشاكل التي أثيرت فيما يتعلق بدورة المشروع (الفقرة 19) ورأس المال الاجتماعي (الفقرة 92) أنه يلزم وضع نموذج تشغيل مختلف يوفِّر مرونة أكثر ويدمج مرحلتي التحضير والتنفيذ الرئيسي معاً. وإن الآلية الإقراضية المرنة تتناول هذه المشاكل ويقال إنها ناجحة بوجه العموم. وينبغي معالجة المشاكل التي أثيرت في الفقرة 140 بشأن الآلية الإقراضية المرنة لضمان توفير الموارد الكافية للمشروعات التي يتم تنفيذها بموجب آلية التنفيذ هذه وتنفيذها بكفاءة.

الاستدامة – مثار قلق رئيسي في التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها وفي تقرير أداء الحافظة

10- يعترف تقرير أداء الحافظة بأن الاستدامة مثار قلق رئيسي للصندوق، وهذا يتفق مع استنتاجات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها. وقد أوصى التقرير السنوي بأن يبحث الصندوق الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء. يضاف إلى ذلك أنه يجب، أثناء إعداد تقارير إنجاز المشروعات وتقييمات المشروعات، النظر في مختلف العوامل التي تؤثر في الاستدامة (وترد هذه العوامل في دليل التقييم القادم الذي يعكف مكتب التقييم الآن على وضعه، وهي تشمل الشعور بالملكية والعوامل السياسية والاجتماعية والمؤسسية والاقتصادية والمالية والتقنية والبيئية)، ويجب التفريق بين استدامة الفوائد، والخدمات المقدمة، والمؤسسات المنشأة. ومن شأن هذا التحليل التفاضلي أن يوسِّع القاعدة التحليلية والنظر بتبصُّرٍ في المشاكل وبذلك يسهِّلُ تعيين حلول محددة.

شعبة إفريقيا الغربية والوسطى

موجز تنفيذي

سياق وهدف استعراض أداء الحافظة

1- أُعِدَّ تقرير أداء الحافظة في سياق بيئة إدارية متغيرة في الصندوق مع التركيز بوجه خاص على التكيُّف مع جدول أعمال الفعالية الإنمائية وإدارتها على وجه يحقق نتائج إنمائية. وهذا يتطلب تحسين أداء حافظة الصندوق في الإقليم بوجه عام **وزيادة فعاليتها وجودتها وأثرها**. وفي هذا السياق، يجب النظر إلى هذا التقرير على أنه يقدم أساساً مفيداً ومؤشراً معيارياً لتقييم أداء حافظة الصندوق في إفريقيا الغربية والوسطى في المستقبل. فقد جُمعت تحليلات أكثر دقة مع تطبيق متسق لمعايير التقييم في كل أنحاء الإقليم لضمان اتساق أساس إدارة أداء الحافظة، بمعالجة مسائل التنفيذ بمزيد من الفعالية. وسيستمر تحسين التقرير السنوي عن أداء الحافظة ببروز الدروس المستفادة من عملية زيادة فعالية عمل الصندوق في الأشهر والسنوات القادمة,

خصائص الحافظة وكفاءتها الداخلية في إفريقيا الغربية والوسطى

2- من حيث المعلومات الأساسية، يضم إقليم إفريقيا الغربية والوسطى 24 بلداً، كُلُّها أعضاء في الصندوق. وكانت **حافظة الاستثمارات**، في 30 يونيو/حزيران 2006، تتألف من 46 مشروعاً منها 41 مشروعاً جارياً في 18 بلداً وخمسة مشروعات لم يتم إنفاذها بعد وإن تمت الموافقة عليها. وتمثل هذه المشروعات الستة والأربعون قيمة يبلغ مجموعها 1.24 مليار دولار أمريكي، منها 47% تمويل من الصندوق، و32% تمويل محلي و21% تمويل مشترك خارجي. واستمر اختلال التوازن بين الإقليمين الفرعيين، ويعود جزء من السبب في هذا الاختلال إلى عدم وجود استقرار سياسي، مع وجود 11 مشروعاً فقط في خمسة بلدان في إفريقيا الوسطى، مقابل 36 مشروعاً في 13 بلداً في إفريقيا الغربية. وجميع القروض المقدمة بموجب هذه الحافظة قُدِّمَت بشروط تيسيرية للغاية (حيث لا يوجد حتى الآن مشروعات في غابون (التي تتلقى قروضاً بشروط عادية). ويسعى 80 في المائة من المشروعات الواردة في الحافظة حالياً إلى تشجيع التنمية الزراعية والريفية بزيادة إنتاج المزارع وإنتاجيتها، وتشجيع توليد الدخل بتحسين الصلات مع الأسواق. وتمثل المشروعات الممولة بواسطة الآلية الإقراضية المرنة في الصندوق 11% من المشروعات. ومع أن 6% فقط من المشروعات تركز بصورة رئيسية على الحصول على خدمات مالية، توجد في جميع المشروعات تقريباً ترتيبات لتحسبن قطاع الخدمات المالية الريفية.

3- كانت **حافظة المِنَح** للشعبة في 30 يونيو/حزيران 2006 مؤلفة من 24 مِنَحة جارية يبلغ مجموعها 12.5 مليون دولار أمريكي. والمِنَح الإقليمية الثلاث عشرة أدوات هامة لمعالجة مسائل استراتيجية تتجاوز المستوى القطري، وهي في الغالب ذات صلة بالحافظة الإقليمية كلها. وتُستخدَم موارد المِنَح بصورة متزايدة في مجالات استراتيجية متعددة القطاعات، مثل دعم البحوث والابتكارات، وبناء القدرات، وإدارة المعرفة، والحوار السياساتي. وتعكس معظم المِنَح القطرية الإحدى عشرة اتجاه الشُّعبة إلى

الابتعاد عن المشروعات الفردية القائمة بذاتها إلى نهج البرنامج القطري الأعمَّ، لذلك صُمِّمَت لدعم البرامج القطرية وتعزيز الصلات بين العمليات الجارية بغية زيادة أوجه التكامل والتآزر.

	2006-2005	2005-2004
• عدد القروض الموافق عيها	**4**	4
• عدد القروض التي بلغت مرحلة النفاذ	**8**	7
• عدد القروض المنجزة	**5**	8
• مجموع عدد القروض في 30 يونيو/حزيران	**46**	47
• حجم الحافظة الحالية في 30 يونيو/حزيران (تمويل من الصندوق بملايين الدولارات الأمريكية)	**584**	588
• التمويل المشترك الخارجي (بملايين الدولارات الأمريكية)	**257**	316
• التأخر في الصرف (نسبة مئوية)	**8**	7
• عدد المِنَح الكبيرة الجارية	**11**	9
• عدد المِنَح الصغيرة الجارية	**13**	25
• المشروعات التي فيها مشاكل فعلية	**5**	3

4- تمت الموافقة على أربعة مشروعات يبلغ مجموع تكاليفها 89.4 مليون دولار أمريكي أثناء فترة الاستعراض؛ وأُنجِزَت الأنشطة السابقة للتنفيذ للمشروعات الثمانية التي أصبحت نافذة أثناء تلك الفترة. ولم يكن قد حصل في 30 يونيو/حزيران 2006 أي تأخُّرٍ في بدء نفاذ المشروعات.

5- من بين المشروعات الـــ 28 التي كانت في 30 يونيو/حزيران 2006 قد مر على بدء نفاذها سنة أو أكثر كان قد صُرِفَت لـــ 18 مشروعاً أموال تقل بنسبة 40 في المائة عما كان عليه المتوسط في الماضي، وكانت الأموال التي صُرِفَت لسبعة مشروعات أعلى من ذلك بكثير، بينما كان متوسط الصرف لتسعة مشروعات أخرى أدنى من ذلك بكثير. ويبدو أن معدل صرف الأموال قد تضاءل قليلاً أثناء فترة الاستعراض الراهنة، إذ تراوحت نسبة المشروعات التي تأخرت مصروفاتها بنسبة 40 في المائة بين 18% و22 في المائة. غير أن هذا يعود جزئياً إلى اعتماد معايير للتقييم جديدة وأكثر صرامة مع أن نسبة المصروفات تظل مؤشراً هاماً لقياس التقدم في التنفيذ؛ وتتفاوت تفسيرات الانحراف عن المتوسط تفاوتاً كبيراً، وربما لا تكون بالضرورة مؤشرات على مشاكل كامنة كبيرة. ويصح هذا بوجه خاص في الأوضاع الناشئة من صراع. ويرد أدناه موجز للحالة الإجمالية للحافظة الإقليمية لإفريقيا الغربية والوسطى:

جودة الحافظة وأثرها

6- تمشِّياً مع زيادة توكيد الصندوق لقياس نتائج العمليات التي يمولها وأثر هذه العمليات، ظلت الشُّعبة **تحسِّنُ نظمها لرصد وتقييم** المشروعات الجارية وضمنت أن يشمل تصميم جميع المشروعات الجديدة **تقديم تقارير عن مؤشرات على نُظُم تقييم النتائج والأثر**. وبالإضافة إلى البيانات المتوفرة لإجراء تقييم إجمالي لجودة الحافظة وأثرها، تشمل المصادر المستخدمة في إجراء الاستعراض الحالي تقارير وضع المشروعات، وعمليات التقييم المؤقتة، وعمليات تقييم البرامج القطرية، وعمليات تقييم منتصف المدة وتقارير بعثات الإشراف والمتابعة. وتؤكد هذه المصادر بوجه عام أن أداء الحافظة يتراوح بين

المُرضي والجيد، وإن كان في ذلك تفاوت. وهي، على وجه أخصَّ، متسقة إلى حدٍّ ما في تقييم الأداء تقييماً يتراوح بين المُرضي والجيد فيما يتعلق **باستهداف الفقراء**.

7- تحسين إمكانيات حصول الفقراء على **الأصول المادية والمالية** هدف شامل من أهداف استراتيجية الصندوق للحد من الفقر الريفي. وظلت شعبة إفريقيا الغربية والوسطى تتابع هذا الهدف بطرق من أهمها دعم التنمية الزراعية والخدمات المالية الريفية وإدارة الموارد الطبيعية. وتؤكد النتائج التي توصل إليها تقييم مكتب التقييم وغيره من عمليات التقييم في الآونة الأخيرة تقارير التقييم الذي يتراوح بين المُرضي والجيد في هذه الجوانب. وكان ثمة نهجٌ ناجحٌ هو نموذج جمعيات الخدمات المالية لتقديم خدمات تمويل صغير في المناطق الريفية، الذي أدى إلى نتائج واعدة فيما يتعلق باحتياجات التمويل قصير الأجل، لاسيما في بنن. ويظل هناك تحدٍّ رئيسي يتمثل في تعيين نُهُجٍ مجدية لتمويل احتياجات الاستثمار الزراعي في الأجل المتوسط. وثمة نَهج جديد نسبياً لتعزيز تحسينات الأصول المادية والمالية للأسر، وهو يتعلق بتنمية تسويق السلع وسلاسل القِيَم. وقد أثبت هذا النهج بالفعل أن فيه إمكانيات لتعزيز توليد الدخل من قاعدة عريضة من الأنشطة في عدد من المشروعات.

8- ما زال **الأمن الغذائي** محط تركيز حافظة إفريقيا الغربية والوسطى على التنمية الزراعية، وإدارة الموارد الطبيعية، والتنمية المجتمعية والريفية. ويتم دعم المشروعات الزراعية التي تضمها حافظة القروض بعدة برامج بحوث تطبيقية تمول بمِنَح، وهي تهدف إلى زيادة الإنتاج الزراعي. غير أن ثمة إدراكاً متزايداً لحقيقة أن زيادة الإنتاج ربما لن تكون كافية لضمان سبل عيش المزارعين، ناهيك عن تحسينها. وإن إدرار الدخل بالوصول إلى الأسواق وبالأنشطة غير الزراعية على جانب كبير من الأهمية لتعزيز الأمن الغذائي للأسر في الإقليم. وتهدف سلسلة المبادرات الإنمائية للشُّعبة، التي يقوم بها القطاع الخاص، إلى دعم هذا الجانب من تحسين الأمن الغذائي.

9- وتعمل جهود الشُّعبة الرامية إلى بناء **رأسمال اجتماعي وزيادة تمكين الناس** على أربع جبهات رئيسية، هي: (i) تطبيق نهج إنمائي مدفوع بالمجتمع المحلي؛ (ii) تعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين في جميع التدخلات؛ (iii) تطبيق الاتصال من أجل التنمية في أعداد متزايدة من التدخلات؛ (iv) تقديم دعم مباشر إلى منظمات المزارعين. وبدأت الشُّعبة في دعم مشروعات التنمية المدفوعة بالمجتمعات المحلية في أواخر التسعينات من القرن الماضي وتوحي خبراتها حتى الآن بأن الشراكات التي تجمع بين المنظمات القائمة على المجتمعات المحلية، وإدارات الحكم المحلي، ومنظمات المجتمع المدني التي تعمل من أجل التنمية المحلية، والقطاع الخاص، أكثر فعاليةً كآليات لإطلاق الإمكانيات الإنمائية للمجتمعات المحلية الريفية من الآليات التي تعمل حصراً بواسطة الإدارة الحكومية. وقد تأكد هذا الاستنتاج بعمليات تقييم واستعراضات ودراسات كثيرة تضم تقارير عن الكيفية التي تركت بها حافظة إفريقيا الغربية والوسطى آثاراً كبيرةً وإيجابية على رأس المال الاجتماعي وتمكين الناس.

10- يعمل نهج الشُّعبة **لتعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين**، ذو الثلاث شُعَب، على ثلاث جبهات، هي: التصميم والتنفيذ والحوار السياساتي. ويأتي الدليل على أن الأداء فيما يتعلق بتعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين آخذ في التحسُّن من المقارنات مع الوضع المسجل في المسح الذي أجري على مستوى القاعدة لخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، الذي أجري في الفترة 2003–2004. وبالتعاون مع

لجنة التقييم، عملت الشُّعبة على إطار إقليمي **للاتصال من أجل التنمية** يستند إلى مبدأ أن فقراء الريف يحتاجون إلى الحصول على معلومات أفضل ويجب أن يتمكنوا من أن يكون لهم رأي في القرارات والسياسات التي تؤثر في حياتهم، بغية التفاعل على أساس أكثر إنصافاً وأكثر علماً مع أصحاب المصلحة في السلطة. ويهدف الإطار، الذي يستند إلى خبرات مكتسبة في عدد من المشروعات في الإقليم، إلى تطبيق نهج أكثر تنظيماً لاستخدام الاتصال من أجل التنمية أداةً لتحسين المشاركة في تصميم المشروع وتنفيذه، بتقديمها كمسألة متعددة القطاعات (كما أُجرِيَ بالفعل فيما يتعلق بالمشاركة والتمايز بين الجنسين).

11- كان مدخل الصندوق – تقليدياً – للتأثير في **المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية**، هو مشروعات الصندوق. ويتعلق مثال أساسي لهذا النهج بتعزيز الخدمات المالية الريفية وتوسيعها، والقدرات التي جاءت بها تدخلات كثير من المؤسسات المالية الريفية والمؤسسات الصغيرة التي تتلقى دعماً في الإقليم. غير أن الصندوق يستعمل بصورة متزايدة عملية استراتيجية الحد من الفقر كمدخل إلى التأثير في السياسات المناصرة للفقراء. وفي هذا الصدد، فإن البرنامج الرئيسي لإفريقيا الغربية والوسطى لمبادرة التنمية الريفية والأمن الغذائي يثبت بصورة متزايدة أنه أداة هامة لإدارة المعرفة وبناء القدرات بواسطة الشراكة في عمليات تنمية السياسة العامة. وتتم متابعة تعزيز منظمات الفقراء الريفيين على مستوى القاعدة الشعبية بواسطة نهج التنمية المدفوعة بالمجتمع المحلي وعلى المستويين الوطني والإقليمي بواسطة دعم شبكات منظمات المزارعين الوطنية والإقليمية.

12- استمرت **إدارة المعرفة والابتكار والتكرار** في اكتساب المزيد من الأهمية كعناصر مندمجة اندماجاً تاماً في البرامج القطرية الفردية وعمليات الشُّعبة نفسها. وقامت الشُّعبة، اعترافاً منها بأن محور التركيز هذا يقع في صميم ولايتها، بعدد من المبادرات في إدارة المعرفة الداخلية أثناء فترة الاستعراض. وإن ثمة أداة هامة لإدارة المعرفة على الصعيد الإقليمي، وهي شبكة فيدأفريكا الممولة بمِنَح، والمصممة على نحو تجمع فيه جميع البرامج والمشروعات التي يدعمها الصندوق في الإقليم، وربطها بالمشاركين الرئيسيين في التنمية الريفية. تضم فيدأفريكا الآن 30 برنامجاً ومنظمة شعبية، وهي تقوم بدور متزايد الأهمية في ضمان كون إدارة المعرفة وتَشاطُرُ الخبرات جزءاً لا يتجزأ من جميع البرامج والمشروعات التي يدعمها الصندوق في الإقليم. وأخيراً، عقدت بضع مجموعات عمل مدعومة بندوات تشاطُرُ المعرفة ومؤتمرات إلكترونية تعمل بصورة متزايدة كمنصات لتشاطُرُ المعرفة: التنمية المدفوعة بالمجتمعات المحلية، والكسافا، والتمويل الصغير، والتحليل المؤسسي.

أداء الحافظة

13- للتمكين من إدارة أداء تنفيذ الحافظة إدارة فعالة، قامت الشُّعبة بتطبيق معايير تقييم أكثر صرامة مما كان عليه الأمر في الماضي. والواقع أن التحسينات والآثار الإيجابية للتدابير العلاجية منذ الاستعراض الماضي مختبئة وراء تقييمات أكثر دقةً وحزماً، مما يجعل أداء الحافظة يبدو كأنه قد ساء أثناء فترة الاستعراض. بناءً على ذلك، تأثر الاتجاه المستمر نحو تحسين أداء الحافظة بوجه عام إلى حد ما بسبب رداءة الأداء في ثلاثة بلدان (هي النيجر ونيجيريا والكاميرون) أثناء فترة الاستعراض. ومن الواضح أن تدهور أداء الحافظة في النيجر متصل بالأزمة الغذائية الحادة، ويرتبط معها انخفاض في

الانتباه للتنمية المستدامة ومَيل صنّاع القرار السياسي إلى أعمال الإغاثة في حالات الطوارئ التي هي أكثر إلحاحاً. وفي نيجيريا تتصل القيود العامة على التنفيذ بضعف التسيير، وعدم توفُّرِ الأموال المقابلة، مما أثر على معدلات صرف الأموال وضعف نُظُم الرصد والتقييم. ومن حيث الأثر، ما زال استهداف التمايز بين الجنسين مثار قلق يشمل عدة قطاعات في الحافظة القطرية. وما زال أداء حافظة القروض في الكاميرون يتجه إلى الضَّعف بسبب عدم كفاية أداء مشروع دعم البرنامج الوطني للتمويل الصغير (القرض رقم 522). وسيقوم استعراض في منتصف المدة بتقييم إمكانيات تحقيق أثر، وتعريف الطريق إلى الأمام.

14- ما زال الاتجاه نحو تحسُّن الأداء، الذي لوحظ في السنوات الماضية، مستمرا في بقية الحافظة.

أولويات مؤسسية أخرى

15- أحرزت الشُّعبة في أثناء فترة الاستعراض تقدماً في تحقيق الأولويات المؤسسية، لاسيما فيما يتعلق بالتنمية وتنفيذ نهج البرنامج القطري. ومن بين الأمثلة على ذلك التقدُّم الذي حصل في بنن في البرنامج الوطني لدعم التنمية الريفية أو تطوير نُظُم الرصد والتقييم في بوركينا فاسو والسنغال. غير أن قلة الأدوات والنُّهُج الأكثر منهجيَّةً يشكل تحدِّياً خاصاً ويتطلب تصوُّراً وإبداعاً لانتهاز الفرص التي تلوح في ظروف قطرية محددة. ويساعد التحول إلى برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، القائمة على أساس النتائج، على تحويل حوافظ القروض والمِنَح القطرية إلى برامج أكثر تماسُكاً. وهذه البرامج تتواءم بصورة متزايدة مع وثائق استراتيجية الحد من الفقر وغيرها من الاستراتيجيات الوطنية حيثما وجدت الفرص. وقد بُذِلَت جهود خاصة لضمان مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين على الصعيدين الوطني والمحلي مشاركة فعالة.

16- شهدت فترة الاستعراض أيضاً تزايد زخم مبادرتين هامَّتين فيما يتعلق بتنمية القطاع الخاص، وهما برنامج الشراكة الشاملة مع القطاع الخاص والمبادرة الإقليمية لتحضير الكسافا وتسويقه.

17- واصلت الشُّعبة تطوير شبكة شراكاتها الواسعة مع المؤسسات المشتركة بين الحكومات، والمؤسسات الحكومية، والجهات المانحة، والمشاركين في التمويل، ومراكز البحث، والمجتمع المدني، والمنظمات المهنية، على الصعيدين الإقليمي والقُطري وعلى صعيد المشروعات. ومع أنه تبيَّنَ أن الشراكات على جميع المستويات أدوات فعالة لتحقيق الأثر وتعزيز مهمة الصندوق في الإقليم، يسود الآن شعور متزايد بأنه يمكن زيادة فعاليتها بوضع استراتيجية أوضح، لاسيما حينما يتعلق الأمر بإدارة المعرفة. هنا أيضاً تتطلب الأدوات المختلفة للمحافظة على آثار الشراكات على الموارد قدراً معيَّناً من التصوُّر: الأدوات الرئيسية حتى الآن هي التمويل بالمِنَح، وترتيبات التمويل المشترك، وكذلك تيسير جماعات الممارسات المواضيعية، وهذا يتطلب درجة عالية من مشاركة الموظفين.

الاتجاهات والمسائل الناشئة

18- انخفض عدد المشروعات الموجودة في الحافظة باطِّراد على مر السنين استجابةً لهدف الشُّعبة المتمثل في تخفيض الطلب على الموارد البشرية والمالية اللازمة لدعم التنفيذ، وهذه مسألة هامة جداً لازمة للمحافظة على مستويات أداء الحافظة. وإنَّ كون هذا الاتجاه إلى الانخفاض قد توقف في فترة

الاستعراض الراهنة يزيد القلق – الذي أُعرب عنه في السنة الماضية – فيما يتعلق بأثر تخصيص الموارد على أساس الأداء، لاسيما ثقل وزن السكان في هذه المعادلة. وقد أسفر هذا عن الحاجة إلى زيادة عدد المشروعات الصغيرة لإبقاء نسبة ثابتة من موارد الصندوق للتمويل مخصصة للإقليم.

19- يتبدّى أثر المبادرات التي اتخذتها الشُّعبة لبناء شراكات أكبر مع المؤسسات المتعاونة معها، ولتعزيز عملية التعلُّم المتبادل، في التحسين المستمر في علامات تقييم أداء المؤسسات المتعاونة. غير أن ثمة أَوجُهَ ضعفٍ كبيرةً تظل باقية من حيث دعم التنفيذ والمتابعة. وإن خطة عمل باماكو وزيادة الانتباه لإدارة الإجراءات العلاجية ورصدها خطوات أساسية لمعالجة أوجه الضعف هذه. غير أنها تعكس أيضاً الحاجة إلى مراجعة منهجية لترتيبات الإشراف بغيةَ تطوير نظام دعم في الإقليم يكون أكثر موثوقية ومُوَجَّهاً نحو تلبية الاحتياجات.

الاستنتاجات والتوصيات

20- يمكن تلخيص الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بأولويات شُعبة إفريقيا الغربية والوسطى المتصلة ببرنامج العمل لسنة 2007 كما يلي:

- يلزم إجراء استعراضات للتنفيذ داخل القطر في البلدان التي توجد مشاكل في مشروعاتها بغية وضع خطط عمل فعالة لمعالجة مسائل التنفيذ وتقرير إغلاق المشروعات المقصرة عن الأداء
- ينبغي تنفيذ خطة عمل باماكو تنفيذاً تاماً لمعالجة مسائل التنفيذ الموجودة في كل القطاعات
- ينبغي تحليل تنفيذ خطط العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين على مستوى الشُّعبة وعلى مستوى المشروع وينبغي تحليل مستوى فعاليتها كأساس لتعيين مجموعة تدابير لتعزيز التركيز على التمايز بين الجنسين في أثناء التنفيذ
- تلزم عمليات أكثر منهجية لإدارة المعرفة الداخلية والخارجية ولتعزيز القدرات في الإقليم
- ينبغي تحسين جودة البرامج القطرية وأثرها بواسطة شراكة أكثر منهجية مع القدرات الموجودة في البلد في تصميم البرامج والمشروعات وتنفيذها
- ينبغي زيادة دعم عمليات استراتيجية الحد من الفقر على نحو يتمشّى مع تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القائم على النتائج
- يلزم تطوير شراكات استراتيجية بناء على تآزرات وأوجه تكامل واضحة.

شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية

موجز تنفيذي

1- تضم إفريقيا جنوبي الصحراء أغلبية أفقر البلدان في العالم، وتعتمد بلدان كثيرة اعتماداً شديداً على المعونات الخارجية. وربما يتلقى إقليم إفريقيا الشرقية والجنوبية أكبر قدر من اهتمام الجماعة المهتمة بالتنمية، وأكثر ما يكون الاهتمام فيه بفعالية المعونة وجدول أعمال تنسيقها. وتوجد في جميع بلدان الإقليم استراتيجيات للحد من الفقر – وفي بعض الحالات ينتشر الفقر بين أفراد الجيل الثاني من السكان، والعمل جارٍ في اعتماد نُهُجٍ شاملة لقطاع بأكمله واستراتيجيات مساعدة مشتركة في عدد من البلدان. وفي الوقت نفسه يمر الصندوق بتغيُّرات، يأتي بعضها استجابةً لبيئة المعونة الآخذة في التطوُّر، وخطة عمله لتحسين فعاليته الإنمائية، ويهدف على وجه التحديد إلى تحسين دعمه للحد من الفقر الريفي من حيث صلة هذا الدعم وفعاليته وكفاءته. وكانت المنظمة مشغولة بتنفيذ خطة العمل في السنة الماضية، بما في ذلك تطوير نموذج تشغيل جديد. وبالتغييرات التي حدثت في بيئة المعونة، وكذلك التغييرات المؤسسية، تعكف شعبة إفريقيا الثانية بصورة متزايدة على تنفيذ البرامج الإقليمية والقطرية التي تجمع بين مختلف الأدوات – وهي في موقع مقابل لسياسة الحكومة وبرامجها التي تشمل شركاء في التنمية.

2- ويلقي تقرير منتصف المدة عن أداء الحافظة في سنة 2006 نظرة عامة على عملية الصندوق وبرامجه في إفريقيا الشرقية والجنوبية في الفترة الممتدة من يوليو/تموز 2005 حتى يونيو/حزيران 2006.

خصائص الحافظة

3- في منتصف سنة 2006، كانت حافظة الصندوق الراهنة تتألف من 44 برنامجاً ومشروعاً تمول بقروض من الصندوق. من هذه البرامج والمشروعات يوجد 37 برنامجاً ومشروعاً جارياً، وستة وُقِّعت لكنها لم تصبح نافذةً بعد، وواحد لم يوقَّع بعد. وتمت الموافقة في الفترة الممتدة من يوليو/تموز 2005 حتى يونيو/حزيران 2006 على سبعة مشروعات وبرامج جديدة يبلغ مجموع تكاليفها 99 مليون دولار أمريكي، وبذلك أصبح مجموع التزامات الصندوق للمشروعات الأربعة والأربعين 685 مليون دولار أمريكي. ويصاحب هذا الالتزام تمويل خارجي يبلغ مقداره 564 مليون دولار أمريكي.

4- توجد برامج ممولة بقروض في 15 بلداً عضواً في إقليم إفريقيا الشرقية والجنوبية. وثمة ستة بلدان لا يوجد فيها الآن أي برامج قروض، وهي: بوتسوانا، وجزر القمر، وجنوب إفريقيا وزمبابوي، وسيشل، وناميبيا. وتجري الآن متابعة أربعة مواضيع استراتيجية رئيسية في حافظة الإقليم، وهي: (أ) الأســـــواق الزراعية؛ (ب) الخدمات المالية؛ (ج) الأراضي والمياه وإدارتها؛ (د) التكنولوجيا والمعلومات الزراعية. وتشمل المسائل المتعلقة بجميع القطاعات فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والحصول على الأراضي/حيازة الأراضي، والتمايز بين الجنسين، والمسائل المتعلقة بما بعد الصراع.

5- ويوجد لدى الشُّعبة أيضاً حافظة مِنَح متنامية. ففي 30 يونيو/حزيران 2006، كانت حافظة المِنَح تضم 35 مِنحَة يمولها الصندوق ويبلغ مجموع قيمتها 14.6 مليون دولار أمريكي. وفيما يتعلق بالتمويل، يوجد تركيز قوي على المِنَح الإقليمية الكبيرة التي تشكل أكثر من ثلثي حافظة المِنَح، تأتي بعدها المِنَح

القُطرية الصغيرة. وبالإضافة إلى المِنَح التي يمولها الصندوق، تدير الشُّعبة أيضاً 31 مِنَحة يقدمها الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة، وأموال تكميلية من جهات مانحة، ومرفق البيئة العالمية، ويبلغ مجموعها 58.5 مليون دولار أمريكي.

الكفاءة الداخلية للحافظة

6- تحسَّنَ إجماليُّ المبالغ التي صرفتها الشُّعبة على مدى الأشهر الاثني عشر الماضية فارتفع من تأخر بنسبة 5% إلى تأخُّر بنسبة –7%، ومعنى ذلك أن الشُّعبة صرفت أكثر مما كان متوقعاً منها أن تصرفه. غير أنه ما زال يوجد تنوُّع كبير في أداء البلدان والبرامج المنفردة. وكانت معدلات المبالغ التي صرفت لبلدان مثل تنزانيا، وزامبيا، وسوازيلند، وليسوتو أعلى كثيراً مما كان متوقعاً، بينما تأخر صرف المبالغ المخصصة لأوغندا بنسبة 28% مما كان متوقعاً وهذه أعلى نسبة تأخُّر في الإقليم. وتحسنت معدلات صرف المبالغ المقررة لبلدان مثل سوازيلند، وكينيا وموريشيوس تحسُّناً كبيراً عما كانت عليه في السنة السابقة.

7- يبيِّن تحليل الحافظة أن متوسط أعمار البرامج العاملة (من حين بدء نفاذ القرض حتى 30 يونيو/حزيران 2006) بلغ 4.7 سنة. والحافظة تمر تدريجياً بمرحلة تجديد شبابها وبتحوُّلٍ في تركيزها يأتي استجابةً لتوجُّهات استراتيجية إقليمية. ومما يؤكد هذا الاتجاه أنه سيتم إنجاز 12 برنامجاً خلال السنتين القادمتين.

تقييم الفعالية التشغيلية

8- تم تقييم الحافظة الجارية باستخدام تقارير الإشراف على المشروعات وتقارير إنجاز المشروعات واستعراضات منتصف المدة، وعمليات التقييم التي قام بها مكتب التقييم، بصورة رئيسية. وأثبتت هذه الوثائق عدة أمثلة على الأثر في مجالات مختلفة، أهمها ما يلي:

- أجرت الشُّعبة دراسة إقليمية للفقر والاستهداف بغية تمكين الصندوق من الوصول بصورة أفضل إلى المجموعة المستهدفة. ووجدت الدراسة، بوجه العموم، أن جودة التحليل المسبق للمجموعة المستهدفة وآليات الاستهداف تتفاوت تفاوتاً كبيراً من مشروع إلى آخر، وأن الاستهداف الجغرافي والقائم على نوع الجنس قد تم تعميمهما في الإقليم تعميماً جيداً نسبياً. ولاحظت الدراسة أيضاً أن الصندوق كان فعّالاً في استهداف الفقراء النشطين.

- أثر جيد في زيادة تمكين الأسر المستفيدة من الحصول على الأصول المادية (بما في ذلك الأراضي، والمياه الزراعية، والبنى الأساسية، والأصول الإنتاجية) في سائر أنحاء الإقليم – وكان من بين الأمثلة المحددة التي ذكرت برامج في إثيوبيا، وإريتريا، وأوغندا، وبوروندي، وتنزانيا، وملاوي. ورفعت الشُّعبة مستوى جهودها الرامية إلى معالجة مسألتي حيازة الأراضي والحصول عليها إلى حد كبير.

- وحققت بعض البرامج (بما فيها البرامج القطاعية الفرعية الجديدة نسبياً والمكرسة للتمويل الريفي) إنجازات إيجابية على قاعدة عريضة لتحسين إمكانيات حصول فقراء الريف على الخدمات المالية، لاسيما في إطار تعزيز المؤسسات المالية الصغرى وتعاونيات الادخار

والائتمان، وبناء قدرات فقراء الريف من حيث تنمية "ثقافة الادخار" وحشد المدخرات، وتسهيل إقامة الصلات بين المصارف التجارية ومؤسسات التمويل الصغرى(كما في تنزانيا وإثيوبيا).

- المنجزات الإيجابية التي سُجلت في زيادة إمكانيات الوصول إلى الأسواق، وهذا ينعكس في توليفة تضم زيادة أسعار الناتج، وزيادة مقدار الناتج المبيع، وزيادة تكرُّر التعامل مع الوسطاء في السوق/المشترين، وتحسين الإمكانيات المادية للوصل إلى الأسواق، وثمة أمثلة جيدة على ذلك في أوغندا وتنزانيا ورواندا، ودعم رابطة تجارة المنتجات الطبيعية في الجنوب الإفريقي بموجب المِنَح الإقليمية.

- قدر معقول من النجاح في زيادة إمكانيات الحصول على الأصول البشرية كالصحة والمياه والمرافق الصحية، التي يمولها في العادة الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة (مثلاً، في إثيوبيا، وأنغولا، وأوغندا)، وكذلك التدريب ومحو الأمية الوظيفية (مثلاً، في أوغندا وبوروندي). تواصل الشُّعبة تعميم العناية بمرضى فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز بصورة متزايدة، وأنشطة الوقاية منه وتخفيف حِدَّتِهِ في برامجها الاستثمارية وبواسطة الدعم بالمِنَح.

- ويتوقع أن تسفر النتائج الإيجابية في مجالات مثل الحصول على الأصول المادية والمالية، والأصول البشرية، ورأس المال الاجتماعي عن تحسين الأمن الغذائي والدخل. وأفادت التقارير بزيادة الغلة الزراعية والإنتاج نتيجة للحصول على مدخلات أفضل، وتحسين نُظُم الزراعة، وتحسين إمكانيات الحصول على الأراضي/المياه في كثير من المشروعات.

- النجاح في تعزيز تمكين سكان الريف وبناء رأسمالهم الاجتماعي في سلسلة من الظروف المختلفة وأنواع التدخلات. وركزت الأمثلة المستمدة من مختلف أنحاء الإقليم على إنشاء أو تعزيز منظمات القواعد الشعبية، بما في ذلك مجموعات المزارعين، ومنظمات التسويق، ومنظمات الادخار والائتمان التي تملكها المجتمعات المحلية، ورابطات مستخدمي المياه.

- وقد تحسَّن التقييم الإجمالي للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في تنفيذ المشروعات، الذي أجراه مديرو الحافظات القطرية، ووردت تقارير تفيد بوجود عدد من البرامج التي تفيد النساء بوجه خاص (أوغندا وبوروندي).

- نهج يقوم على قاعدة عريضة إزاء البيئة وإدارة موارد الأراضي المشاع، لا يقتصر على النظر إلى التدابير البيئية في حد ذاتها وإنما ينظر أيضاً إلى حيازة الأراضي. ومن الأمثلة على ذلك إدارة الموارد الحرجية والطبيعية في زامبيا وكينيا، وإدارة الموارد البحرية في أنغولا وموزامبيق والمراعي في إثيوبيا وتنزانيا.

- ومن بين المنجزات والجهود الجارية للتأثير في المؤسسات والسياسات تشريعات تحكم المنظمات الشعبية (أنغولا وبوروندي)؛ وإطار سياسي في قطاعات محددة (مصائد الأسماك في موزامبيق، وقطاع الألبان في كينيا)؛ وبرنامج فعالية المعونة بواسطة المشاركة في النُّهُج الشاملة للقطاع بأسره وجهود التنسيق، مثلاً في أوغندا وتنزانيا ورواندا وموزامبيق؛ وعلى

الصعيد الإقليمي تطوير السياسات/المؤسسات (المسائل المتعلقة بحيازة الأرض، والتمويل الريفي).

- أُحرز تقدم كبير في السنتين أو الثلاث الماضية نحو تعزيز تشاطُرِ الخبرات وإدارة المعرفة وإقامة الشبكات على الصعيد الإقليمي – لا مع موظفي البرامج فحسب، وإنما مع الشركاء الآخرين أيضاً – بواسطة حلقات عمل إقليمية متعلقة بالتنفيذ، وحلقات عمل إقليمية مواضيعية، وبرامج مواضيعية إقليمية ممولة بمِنَح. وتدير الشُّعبة في الوقت الحاضر أربعة برامج مواضيعية إقليمية في مجال التمويل الريفي، وإدارة المياه، وحيازة الأرض، والإدارة من أجل تحقيق أثر، منها ثلاثة برامج تمول بمِنَح (كبيرة) من الصندوق وتمَّت الموافقة عليها كلِّها في سنة 2005.

أداء الحافظة

9- يؤدي تقييم أداء الحافظة وصحتها، باستخدام المشروعات التي هي عرضة للخطورة ومنهجيات الحجم النسبي إلى النتائج التالية. فمن بين المشروعات والبرامج الـ 41 التي تم تقييمها صُنِّفت 32 مشروعاً (أو 78%) بأنها مشروعات ليست معرضة للخطورة، و8 مشروعات (20%) بأنها مشروعات ذات مشاكل فعلاً، ومشروع واحد بأنه يحتمل أن تقع فيه مشاكل. وتكشف منهجية الحجم النسبي عن أن خمسة برامج صُنِّفَت بأنها ذات لونٍ مائلٍ إلى الصفرة و/أو أحمر من حيث التقدُّم المحرز و/أو الأثر. وهذا يعني أن هذه البرامج بحاجة إلى عناية فورية. وتشكل النتائج تحسُّناً عما كان عليه الأمر في فترة التقرير السابق، وذلك نتيجةً للمتابعة المتسقة على مدى السنة.

10- البرامج التي تم تعيينها بموجب المنهجيتين كلتيهما برامج قديمة في العادة. ومن بين المسائل المشتركة التي تتحدى تنفيذ المشروع تنفيذاً فعالاً في حينه قلة القدرة لدى موظفي المشروعات، وكذلك ضعف المؤسسات وقدرة الموارد البشرية لدى الوكالات المنفذة، يرافقها في كثير من الحالات بطء في عمل نظام الخدمات العمومية وكثرة تداول الوظائف بين الموظفين الحكوميين الرئيسيين. ويتطلب تنفيذ المشروع دعماً خارجياً كبيراً بواسطة المساعدة التقنية والإشراف الفعال على حدٍّ سواء، بغية تعزيز القدرة على التنفيذ وتركيز القواعد الشعبية.

التقدم المحرز مقابل الأولويات المؤسسية الأخرى

11- شعبة إفريقيا الشرقية والجنوبية مسؤولة في الوقت الراهن عن الإشراف المباشر على برنامجين اثنين في أوغندا وزامبيا، وكان الإشراف بوجه عام أكثر كثافة من إشراف المؤسسات المتعاونة. ونظراً إلى التفاعل الأكثر اتساقاً بين الصندوق والمشروعات التي هي تحت إشرافه مباشرة، تمكَّن مديرو الحوافظ القطرية من البقاء على رأس المسائل المتعلقة بالتنفيذ واتخاذ القرارات الرئيسية في إطار بعثات الإشراف نفسها. وخلص تقييم المشروع التجريبي للإشراف المباشر عند انتهائه إلى نتيجة مؤداها أن البرنامج جنى فوائد خاصة جدا من هذا الإشراف التفعيلي المكثف.

12- وقد نجح برنامجان (تنزانيا وملاوي) من بين البرامج الثلاثة التي مُوِّلَت في المنطقة من الآلية الإقراضية المرنة في إنهاء استعراض المرحلة الأولى وبدآ تنفيذ المرحلة الثانية. وما زال برنامج دعم

سبل العيش الريفي في ملاوي، الذي بدأ نفاذه في أغسطس/آب ،2004 بعد تأخُّر طويل، في المرحلة الأولى، ومن المتوقع أن يُجرى استعراض ما بين المرحلتين في أواسط سنة 2007.

13- يشمل البرنامج التجريبي للحضور الميداني إثيوبيا وأوغندا وتنزانيا. وفيما يتجاوز البرنامج التجريبي للحضور الميداني، أجري عدد من "التوكيلات" لتعزيز الحضور القطري، مع تعيين موظفين محليين في أنغولا ورواندا ومدغشقر وموزامبيق. وقد بُذِلَت جهود كبيرة لإدخال هؤلاء الموظفين في ملاك موظفي الشُّعبة، ومشاركة معظم الموظفين الميدانيين في الخلوة الإقليمية السنوية للشعبة، التي عقدت في روما في مارس/آذار 2006، وقد ساهمت بوجه خاص في فهم ولاية الصندوق وإجراءات دورة المشروع فهماً أفضل، وفي زيادة الشعور بأنهم جزء من الشُّعبة. وكان الحضور الميداني، حتى الآن، مبادرةً قيِّمَة لدعم تنفيذ المشروعات ولتمكين الصندوق من المشاركة الفعالة في حوار سياساتي مع أصحاب مصلحة متعددين، وبناء شراكات مع الحكومات والجهات المانحة الأخرى، بما في ذلك مجموعات عمل الأمم المتحدة/الأفرقة القطرية.

14- أخذ عدد من الجهات الفاعلة الهامة الجديدة في الظهور على مسرح التنمية في الإقليم، وأخذ الصندوق يضع نفسه في مركز مواتٍ لإقامة شراكات مع مؤسسات من بينها البنك الدولي والقطاع الخاص. وعلى الصعيد الإقليمي بدأ العمل على إقامة شراكات مع مصرف التنمية الإفريقي، والاتحاد الإفريقي، ومؤسسة بيل وماليندا غيتس، والمؤسسة الأيرلندية للتعاون الإنمائي. وتعززت الشراكة القائمة مع الأمانة الزراعية للشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، زيادة على ما هي عليه، لا سيما بواسطة دعم القمة الإفريقية المعنية بالأسمدة، التي عقدت في أبوجا، في يونيو/حزيران 2006. وثمة مجال جديد هام للشراكة، برز أثناء السنة من مؤتمر المائدة المستديرة الذي عقده مجلس المحافظين، وهو الشراكة مع منظمات المزارعين الوطنية والإقليمية، مع تنفيذ عدد من الأنشطة على الصعيدين الوطني والإقليمي، واقتراحات تمويل وُضِعَت لدعم الاتحاد الكيني للمنتجين الزراعيين واتحاد الجنوب الإفريقي الكونفدرالي للاتحادات الزراعية.

15- وفيما يتعلق بتخصيص الموارد على أساس الأداء، يوحي التحليل الأولي بأنه بناءً على تغيير في نظام تخصيص الموارد على كل برنامج قروض الصندوق ومِنَحِهِ، الذي أُدخل في السنة الماضية، يمكن أن تطرأ على حصة الشُّعبة من موارد قروض الصندوق ومِنَحه زيادة متواضعة. وأدخل الصندوق أيضاً نظام تشغيل قائم على أساس إعادة حساب مخصصات المقترضين النشطين في أثناء دورة مخصصات ثابتة لمدة ثلاث سنوات. ويلاحَظُ أن النظام الجديد ما زال يقيد إمكانيات المشاركة بتدخلٍ متوسطِ الحجم في البلدان ذات المخصصات الصغيرة.

16- أصبحت المشاركة مع القطاع الخاص في أنشطة التنمية خاصِّيَّة ذات أهمية متزايدة من خصائص برامج شعبة إفريقيا الشرقية والجنوبية، بغية استفادة دروس من خبرتها حتى الآن، وتقديم توصيات للمشاركة في المستقبل. وتقدم برامج كثيرة دعماً في بناء قدرات وسطاء السوق ومقدمي الخدمات، ويتمثل الهدف النهائي في تحسين إمكانيات وصول فقراء الريف إلى الأسواق والخدمات. ويجري الآن تطوير مشروعات في أنغولا وأوغندا وكينيا.

17- إفريقيا الشرقية والجنوبية هو الإقليم الذي فيه النُّهُج القطاعية الشاملة في الزراعة والتنمية الريفية أكثرُ ما تكون انتشاراً، حيث توجد نُهُجٌ من هذا القبيل جارية أو قيد الإعداد في أوغندا وتنزانيا ورواندا وموزامبيق. واتخذ الصندوق ترتيبات في هذه البلدان لوضع شكل من أشكال الحضور الميداني، كان له أثر هام جدا في قدرة الصندوق على الاشتغال بعملية التنسيق والحوار السياساتي على مستوى القطاع.

18- تمت الموافقة على سياسة الصندوق في منع الأزمات والانتعاش منها في أبريل/نيسان 2006. والبلدان التي تمر بمرحلة ما بعد الصراع في إقليم إفريقيا الشرقية والجنوبية هي إريتريا، وأنغولا، وبوروندي، ورواندا. وقام الصندوق، بالاشتراك مع البنك الدولي، معتمداً على خبرته في بوروندي، بإجراء دراسة لتقدير الصراع استُخدِمَت في تصميم البرنامج الانتقالي للإعمار بعد الصراع. وتمَّت الموافقة على وثيقة الفرص الاستراتيجية القطرية لأنغولا في سبتمبر/أيلول 2005، وهي تعمل على وضع استراتيجية تشجِّع استخدام عدة أدوات للانتعاش بعد الصراع لضمان تلبية الاحتياجات قصيرة الأجل بينما يتم الإعداد لتنمية طويلة الأجل.

الرصد والتقييم

19- فيما يتعلق بقدرة/أداء رصد المشروعات وتقييمها، تبيَّن من مراجعة علامات تقييم وضع البرامج خلال السنوات القليلة الماضية أنه طرأ تحسُّن إلى حد ما. والواقع أن الانطباع الناتج عن التفاعل مع موظفي المشروع في حلقة العمل الإقليمية السنوية المتعلقة بالتنفيذ هو أنه يوجد تحسُّن في تفكير مديري/منسقي المشروعات وتَوَجُّهاتِهم – بالتحوُّل عن النظر إلى الرصد والتقييم باعتبارهما عملية مراقبة شُرَطية وعدِّ أرقام. ورفع مديرو الحوافظ القطرية والشُّعبة مستوى الدعم لزيادة قدرة المشروعات وأدائها من حيث الرصد والتقييم، مع التشديد بوجه خاص على "الإدارة من أجل تحقيق أثر". ونظمت الشُّعبة حلقة تدريبية إقليمية في أروشا في شهر يوليو/تموز 2005 بشأن موضوع "الإدارة من أجل تحقيق أثر".

20- لتقديم تقارير عن مؤشرات نتائج المستويين الأول والثاني بموجب نظام إدارة النتائج والأثر، المعمول به لدى الصندوق، قدم 13 مشروعاً في إفريقيا الشرقية والجنوبية معلومات في بداية سنة 2006. وأدرجت هذه المعلومات في تقرير أداء الحافظة الذي قُدِّمَ في دورة المجلس التنفيذي التي عقدت في أبريل/نيسان 2006.

21- وأخيراً، فيما يتعلق **بالإشراف ودعم التنفيذ**، ما زال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو المؤسسة المتعاونة الرئيسية في إقليم إفريقيا الشرقية والجنوبية، المسؤولة عن نحو 85% من الحافظة. وجاء تقييم أداء المؤسسة المتعاونة بالمرتبة ألف في مشاريع تُساوي نحو 82% من الحافظة؛ وكان ذلك بفضل تحسُّنٍ طرأ على أداء المكتب المذكور. وازدادت أهمية متابعة الصندوق زيادة لم يسبق لها مثيل، حين تحوَّلت إلى نهج البرنامج القطري ودخلت مجالات جديدة للعمل: وقد قام بالجزء الأكبر من هذه المتابعة مديرو الحوافظ القطرية مدعومون بأخصائيين في المواضيع من موظفي الشُّعبة وخبراء استشاريين، وبمبادرات إقليمية لبناء القدرات.

الاتجاهات الناشئة، والاستنتاجات والتوصيات

22- ازدادت حافظة شعبة إفريقيا الشرقية والجنوبية بنسبة تزيد عن 15% خلال السنتين الماضيتين وتَحَسَّنَ أداؤها كذلك. وفي عين الموقع أجريت أعمال كثيرة لتحسين جودة التقدم المحرز في التنفيذ وما تحقق من أثر، نتيجة لترتيبات الحضور الميداني للصندوق في سبعة بلدان (يتولى موظفو الحضور الميداني الآن دعم 66% من مجموع قيمة الحافظة الإقليمية). وفيما يتعلق بالعمل الموضوعي، تم تطوير مجالات جديدة ووضع تشديد جديد على مجالات موجودة. وتعاملت الشُّعبة بنشاط مع منظمات المزارعين، والعمل جارٍ الآن في إعداد عدد من المقترحات لتقديم الدعم لهذه المنظمات. وروجت الشُّعبة بصراحة أكثر لنهجٍ يركِّز على سلسلة القيم لتطوير صلات مع الأسواق وتعزيز تعاملها في المسائل المتعلقة بأمن حيازة الأراضي. وربما يكون أهم ما في الأمر إيلاء مزيد من الانتباه لمسألة الاستهداف والحاجة إلى تحسين تحاليل سبل عيش مختلف مجموعات فقراء الريف وتحسين الاستهداف للتدخلات التي يقصد بها الوصول إلى المجموعات الأشد فقراً.

23- يمكن ملاحظة اتجاه هام آخر في الحافظة، وهو أن المشروعات والبرامج التي يشار إليها بأنها ذات مشاكل والتي تقع في إطار واحدة من منهجيَّتَي التقييم أو كلتيهما هي في الأحوال العادية أقدم المشروعات. وقد أُقفلت على مر السنين الماضية 6 مشروعات وسوف يُنجز 12 مشروعاً آخر خلال السنتين القادمتين. ويتيح هذا فرصة لتجديد الحافظة تجديداً كبيراً، وإعادة تشكيلها بمشروعات وبرامج جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهي: (أ) في إطار جدول الأعمال الجديد لفعالية المعونة؛ (ب) مقابل المجالات التي هي محل تركُّزٍ موضوعي في الإطار الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجيتها الإقليمية؛ (ج) مع نموذج التشغيل الجديد ونهج البرنامج القطري. كل المشروعات والبرامج الجديدة السبعة التي ووفق عليها في الفترة 2005–2006 تؤكد جداول الأعمال هذه. ويوحي هذا الاستعراض للحافظة بأنه يرجَّح أن تكون المشروعات الجديدة أفضل تصميماً من المشروعات القديمة، وأن تلقى دعماً أكثر فعالية من داخل القُطر، وإدارة محسنة للمعرفة، وزيادة في الالتزام بإجراء تعديلات استباقية مبكرة في تصميم المشروع، ويتوقع أن تحدث زيادة في تحسين جودة الحافظة في سنة 2007.

24- تتيح جميع المشروعات والبرامج التي ووفق عليها في الفترة 2005–2006 للصندوق فرصاً للتقدم إلى الأمام والقيام بدور أكثر نشاطاً، لاسيما في مجال الحوار السياساتي داخل القطر: من شأن دعم تنفيذ النُّهَج الشاملة للقطاع بأسره أو تطويرها في تنزانيا ورواندا وموزامبيق أن يمكِّن الصندوق من المشاركة في حوار سياساتي ومؤسسي على صعيد القطاع؛ بينما يتيح التعامل على صعيد القطاع الفرعي في كينيا وملاوي وزامبيا ومدغشقر فرصاً مماثلة في مجالات محددة مثل الألبان والري والثروة الحيوانية وحيازة الأراضي، على التوالي.

25- كل هذه التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الشُّعبة، وكذلك جدول أعمال فعالية المعونة الناشئ في بلدان كثيرة يتيح فرصاً ويشكِّل تحدِّياتٍ في آن واحد. ويتوقع أن يؤدي تجديد شباب الحافظة بإغلاق المشروعات القديمة وزيادة الاستقرار السياسي إلى تحسين أداء الحافظة الإقليمية في المستقبل. وستواصل الشُّعبة رفع مستوى التقدم المحرز في مجال إدارة المعرفة، وإقامة الشبكات والشراكات، وكذلك في الحضور الميداني.

26- ستكون التوجُّهات الرئيسية لعمليات الشعبة في السنة القادمة ما يلي: (أ) اتخاذ موقع لها في الهيكل الإنمائي الجديد ونموذج التشغيل الجديد الناشئ؛ (ب) تقديم دعم مركَّز التوجيه للمشروعات الجارية وتحسين الأداء ودعم الابتكار؛ (ج) إقفال القروض/المشروعات بانسجام وإعداد تقارير جيدة عن إنجاز المشروعات للتعلُّم؛ (د) تعميق إدارة المعرفة ، وإقامة الشبكات والشراكات الوظيفية، لا سيما في إطار البرامج الإقليمية المواضيعية؛ (ه) رفع مستوى الاستهداف في التصميم ودعم التنفيذ؛ (و) الدعم والإرشاد الفعال لموظفي الحضور الميداني.

شعبة آسيا والمحيط الهادي

موجز تنفيذي

1- يقدم هذا التقرير استعراضاً وتقييماً لحافظة القروض والمِنَح التي تقدمها شعبة آسيا والمحيط الهادي. ويلقي التقرير نظرة على خصائص الحافظة الحالية، وكفاءاتها الداخلية، وتقييمها الإجمالي للجودة والأثر، وتقييم الأداء والمخاطر، والتقدم المحرز مقابل المعالم المؤسسية، وكذلك الاتجاهات الناشئة، والاستنتاجات، والتوصيات.

2- من النقاط البارزة في استعراض الحافظة في سنة 2006 ما يلي:

- ووفق على خمسة مشروعات يبلغ مجموع تكاليفها 146.5 مليون دولار أمريكي.
- بدأ نفاذ ثمانية مشروعات يبلغ مجموع تكاليفها 114.4 مليون دولار أمريكي.
- أنجزت خمسة مشروعات يبلغ مجموع تكاليفها 58 مليون دولار أمريكي.
- بلغ مجموع مشروعات الحافظة الحالية 50 مشروعاً في 30 يونيو/حزيران 2006، يموِّل الصندوق منها أكثر من مليار دولار أمريكي.
- انخفض مجموع مقدار التمويل المشترك هذه السنة إلى 22 في المائة.
- ووفق على تسع مِنَح، مما رفع مستوى حافظة المِنَح إلى 22 مليون دولار أمريكي.
- بلغ مجموع المبالغ المصروفة للقروض 91 مليون دولار أمريكي.
- كان تقييم صلة الحافظة وكفاءتها وفعاليتها جيداً.
- لم يطرأ أي تحسُّن في عدد "المشروعات المعرضة للخطورة" في الحافظة، إذ بلغت المشروعات التي اعتبر أن فيها مشاكل 8 مشروعات.
- حسَّنت ثلاثة بلدان درجاتها في تقييم المشروعات المعرضة للخطورة.

خصائص حافظة القروض والمِنَح الحالية

3- موَّل الصندوق منذ سنة 1978 حتى الآن 179 مبادرة قرض في إقليم آسيا والمحيط الهادي في 21 بلداً. واستأثرت مشروعات الزراعة والتنمية الريفية بثلاثة أرباع الحافظة الحالية. وكان 95% من مشروعات الحافظة الحالية من مبادرات الصندوق، وانعكس ذلك في انخفاض مستويات التمويل المشترك. وكان من العوامل المساهمة انخفاض الحضور القطري، مما حال دون تعامُل الأفرقة القطرية تعاملاً مباشراً مع الشركاء المحتملين. ومن الناحية المالية، كما حصل في الاستعراض السابق، ما زال مصرف التنمية الآسيوي هو الممول الرئيسي لمشروعات شعبة آسيا والمحيط الهادي، ويليه برنامج الأغذية العالمي.

4- في 30 يونيو/حزيران 2006، كانت حافظة المِنَح تتألف من 55 مِنَحة جارية يبلغ مجموع تمويلها 22 مليون دولار أمريكي. وقد ووفق على 9 مِنَح أثناء فترة الاستعراض. ويوجد محور التركيز الجغرافي

لبرنامج المِنَح في جنوب آسيا، وخُصِّصَ نصف المِنَح التي ووفق عليها أثناء فترة هذا الاستعراض لبلدان غير مقترضة، مثل **أفغانستان، وبلدان جزر المحيط الهادي**. وخَصَّصَت شعبةُ آسيا والمحيط الهادي مزيداً من الموارد لإدارة برنامج المِنَح أثناء فترة الاستعراض.

تقييم الكفاءة الداخلية للحافظة

5- من بين المشروعات الثمانية التي أصبحت نافذة في فترة الاستعراض بلغ متوسط التأخُّر في الموافقة على النفاذ 12.2 شهراً، وفي هذا زيادة عن المتوسط الإقليمي. ومما يذكر أن تحقيق نفاذ المشروعات يميل إلى أن يتخذ طابعاً قُطرياً محضاً في كل أنحاء الإقليم، وتميل إعلانات النفاذ إلى أن تستغرق وقتاً أطول في البلدان التي تكون إجراءاتها الإدارية أكثر رسمية. وإن زيادة الحوار والشراكة بين الأفرقة القطرية للصندوق والوكالات الفنية المناظرة لها وتبسيط تصميم المشروعات وشروط نفاذها (التحرُّك نحو شروط صرف الأموال) هي أكثر النُّهُج المتاحة للصندوق مباشرةً لتيسير الفعالية.

6- فيما يتعلق بنفاذ مشروعات الحافظة الجارية على صعيد التوزيع دون الإقليمي، خُصِّصَ نحو 60% لإقليم جنوب آسيا الفرعي. وفي 30 يونيو/حزيران 2006، ذُكر أن سبعة مشروعات يبلغ مجموع تكاليفها 188.5 مليون دولار أمريكي قد وُقِّعَت ولم يبدأ نفاذها بعد. وبلغ مجموع المبالغ المصروفة في فترة الاستعراض 91 مليون دولار أمريكي، ويمثل هذا المبلغ زيادةً كبيرةً عمّا كان عليه الأمر في فترة الاستعراض السابق. ومع أن مجموع المبالغ المصروفة لشُعبة آسيا والمحيط الهادي مرتفع، حدثت زيادة في تأخُّرات الصرف على مدى الفترة، ويتركَّز هذا التأخير في بضعة بلدان. وأخيراً، أمرت شُعبة آسيا والمحيط الهادي بإلغاء أول مشروع منذ سنة 1994 أثناء فترة الاستعراض هذه، وكان ذلك بإلغاء برنامج تمكين السكان الأصليين في كاليمانتان الشرقية **بإندونيسيا**.

تقييم النفاذ التشغيلي[26]

7- فيما يلي موجز شروط تقييم الآثار في شعبة آسيا والمحيط الهادي:

نجاح الاستهداف

- كان تقييم أثر 57% من المشروعات عالياً أو كبيراً، مع أن من المعترف به أنه يلزم إدخال تحسينات كثيرة في هذا المجال. وتطبق أغلبية المشروعات في هذا الإقليم نهجاً ضيقاً للاستهداف حيث يكون مستوى الدخل هو المعيار الرئيسي للاختيار/الاستبعاد.

الأثر على الأصول المادية والمالية

- تعود إلى هذا العنصر أكبر نسبة من تكاليف المشروع (64%) وهو أيضاً المجال الذي كان الأثر فيه هو الأكثر بروزاً (يشير 88% من التقارير إلى أن الأثر مرتفع أو كبير). وأدت إمكانيات الحصول على الأصول المالية، التي جاء معظمها من مؤسسات التمويل الصغير، دوراً رئيسياً في توليد العمالة للفقراء – والنساء بوجه خاص.

الأثر على الأصول البشرية

[26] نتائج مستمدة من جملة أمور منها تقييم استراتيجية آسيا والمحيط الهادي الذي أجراه مكتب التقييم.

- كان تقييم هذا العنصر عالياً أو كبيراً في 44% من التقارير التي استُعرضت (مقارنة بنسبة 55% على مستوى المنظمة بوجه عام)، بما في ذلك التعليم والتدريب المهني. وقد تحسنت إمكانيات الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية نتيجةً للاستثمارات في الطرق الريفية والنقل الريفي.

الأثر على رأس المال الاجتماعي والتمكين

- تحققت نتائج مُرضية في توجيه الجهود نحو تمكين المجتمعات المحلية المستهدفة وبناء قدراتها. وبلغت درجات تقييم 66% من المشروعات أثراً مرتفعاً أو كبيراً.

الأثر على الأمن الغذائي

- كان الأثر على الأمن الغذائي أعلى الآثار في هذا المجال، فقد كان تقييم 66% من المشروعات أثراً مرتفعاً أو كبيراً مقابل ما جاء في التقرير السنوي الإجمالي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، ومقداره 62 في المائة. وساعد تنوُّع مصادر دخل المزارعين على تحسين الأمن الغذائي للأسر، وأسفر عن جعل ما يتناولونه من غذاء أكثر توازناً.

الأثر على البيئة وعلى قاعدة الموارد المشتركة

- بلغت تكاليف إدارة الموارد الطبيعية نحو 20% من تكاليف المشروعات، لكن 33% فقط من التقارير تفيد بأن الأثر في هذا المجال مرتفع أو كبير. وهذا هو مجال الأثر **الوحيد** الذي كان أداء المشروعات فيه أقل من متوسط أداء مشروعات الصندوق.

الأثر على المؤسسات والسياسات

- كان تقييم الأثر في هذا المجال متواضعاً أو ضئيلاً في 55% من الحالات، وكبيراً أو مرتفعاً في 33% من الحالات. وقد تم تحقيق قصص نجاح إلى حد كبير في سائر أجزاء الحافظة بتناول قضايا السياسة العامة فيما يتعلق بتصميم المشروعات وعمليات التنفيذ، بدلاً من تناول نتيجة جهود الحوار السياساتي المتكاملة على مستوى البرنامج القطري.

الاستدامة

- يلزم إدخال مزيد من التحسينات لضمان استدامة عمليات الصندوق في الإقليم. وكان تقييم 56% من المشروعات متواضعاً أو ضئيلاً من حيث قابليتها للاستدامة.

التمايز بين الجنسين

- من حيث الأثر على مسألة التمايز بين الجنسين، لا سيما مركز المرأة، قدمت الحافظة مساهمة ممتازة أسفرت عن تَحَوُّلات في مصادر سبل العيش. وتركت إمكانيات الوصول المحسنة إلى الائتمان والدعم التقني أثراً هاماً على المرأة.

إدارة المعرفة

- خُصِّصَ مزيد من الموارد لإدارة المعرفة وشملت أدوات وعمليات مختلفة، فأسهمت في تحسين الفعالية في هذا المجال.

الابتكار والتكرار

- أُولِيَ مزيد من الانتباه للابتكار والتكرار نتيجةً لاستعراض الاستراتيجية الإقليمية ومناقشة الموقع الاستراتيجي للصندوق. ويصعب تقييم الأداء في هذا المجال مع أنه توجد قصص نجاح في الحافظة.

تقييم أداء الحافظة والمخاطر التي هي عرضة لها

8- أكدت عمليات التقييم التي أجريت في فترة الاستعراض أن أداء الحافظة الإقليمية يفوق عمليات تقييم التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها من حيث صلة المشروع وفعاليته وكفاءته.

9- وَصُنِّفَت تسعة مشروعات، جرى تقييمها باستخدام منهجية المشروع الذي هو عرضة للخطورة، بأنها 'تُعاني مشاكل فعلية'. ومما يبعث على خيبة الأمل أن هذه المشروعات التسعة صُنفت بأنها 'تُعاني مشاكل فعلية' في فترة الاستعراض السابق. ويعود أغلب السبب في ذلك إلى عوامل خارجية كالصراع داخل البلد المعني. ونتيجةً لذلك، يُستَبعَد أن يتحسن أداء هذه المشروعات. وكان من بين التدابير العلاجية التي استُخدمت بعثات متابعة واسعة النطاق، وبعثات إشراف واستعراضات في منتصف المدة وعمليات تقديم دعم منسقة بواسطة المكاتب القُطرية للحضور الميداني مع تقديم مواعيد استعراضات منتصف المدة لمعالجة بعض المشاكل. ويوحي عدد علامات التنبيه التي رُفعت بأن أداء صرف الأموال للمشروعات كان أسوأ مؤشر لأداء الحافظة في سنة 2006، حيث كان أداء 31% من الحافظة أداءً متدنِّياً.

10- كان تحسين جودة العمليات محور تركيز هام لشعبة آسيا والمحيط الهادي أثناء فترة الاستعراض، وقد حُفِزَ على اتخاذ عدد من المبادرات تهدف إلى تحسين صلة الحافظة وكفاءتها وفعاليتها. ويدعو الأمر إلى توسيع هذه المبادرات والبناء عليها أثناء فترة الاستعراض القادم بالاقتران مع العمل الجاري في خطة العمل.

التقدم المحرز مقابل الأولويات المؤسسية الأخرى

11- يوجد في الإقليم مشروعان جاريان الآن تحت الإشراف المباشر للصندوق وأداؤهما مُرضٍ. وتوجد خمسة مشروعات جارية ممولة من الآلية الإقراضية المرنة. وأغلبية هذه المشروعات صُنفت في التقييم بأن تَقَدُّمَها بطيء أو أنها واجهت تأخُّرات كبيرة في إعلان نفاذها. وورد في التقارير أن عملية الاستعراض بين الدورات تعوقها قلة وضوح المبادئ التوجيهية للعمليات الداخلية. لذلك يلزم تخطيط مسبق كبير لتيسير العملية.

12- أُجرِيَ تقييم ذاتي لمبادرات المشروع التجريبي للحضور الميداني وكانت نتائجه الأولية جيدة. ما زالت ثمة بعض الصعوبات في الترتيبات المؤسسية المتعلقة بهذه المبادرات، مما يستدعي المتابعة. ويتطلب ظهور مبادرات المشروع التجريبي للحضور الميداني بالوكالة قدراً من الانتباه، لا سيما بالنظر إلى المتطلبات من الموارد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات.

الأدوات الابتكارية/غير التقليدية

13- على الرغم من الجهود الزائدة التي بُذِلَت، ما زالت ثمة نقاط ضعف قائمة في الإدارة الاستراتيجية للشراكات. علاوةً على ذلك، ما زالت مستويات التمويل المشترك آخذةً في الانخفاض أمام نُظُم الحوافز الغامضة للأفرقة القُطرية. وإن إشراك القطاع العام أيضاً محدود جداً في كل أجزاء الحافظة. وتحتاج هذه المسائل إلى انتباه ومتابعة من قبل شعبة آسيا والمحيط الهادي في فترة الاستعراض القادم.

14- فيما يتعلق بالحوار السياساتي توجد دروس مستفادة مختلفة في مجال تحقيق أهداف الأثر على السياسة العامة في سياق محدودية الموارد المتوفرة وقلة الحضور القطري. وقد بُحثت هذه المسائل مع أصحاب المصلحة القطريين في حلقة العمل التي عقدت في بانكوك لاستعراض الأداء مع نشر الدروس المستفادة وتوصيات بإدخال تحسينات.

الرصد والتقييم

15- كانت جودة نُظُم الرصد والتقييم وأهميتها في تحسين تنفيذ المشروعات، مع دعم جدول أعمال الصندوق في مجالَي السياسة العامة والابتكار مرة أخرى محوراً لتركيز شعبة آسيا والمحيط الهادي. وقد أُبرزت مجالات مختلفة تتطلب تحسيناً، منها إيلاء مزيد من الانتباه لتحسُّن تصميم نُظُم الرصد والتقييم؛ قلة التوجيه والدعم من الصندوق أثناء دورة المشروع؛ قلة التنسيق مع النُّظُم القطرية، ومقتضيات تقديم التقارير، والتركيز على الامتثال بدلاً من التحسين. وقد حاولت شعبة آسيا والمحيط الهادي على مدى فترة الاستعراض اتخاذ تدابير لتحقيق تحسُّنٍ في هذا المجال.

16- استمر تنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر بنجاح جيد. فقد قدم 19 مشروعاً تقارير عن مؤشرات من المستوى رقم1 وأُنجزت ست عمليات تقييم للأثر.

الإشراف ودعم التنفيذ

17- على الرغم من القلق القائم منذ زمن بعيد بشأن قلة تنوُّع المؤسسات المتعاونة في الحافظة، ما زال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو المؤسسة المتعاونة المسيطرة، فهو يشرف على 85% من الحافظة الحالية في إقليم آسيا والمحيط الهادي. وقد انخفض مستوى أداء المؤسسات المتعاونة قليلاً أثناء فترة الاستعراض، غير أن علامات التقييم الآن أكثر انسجاماً مع الأداء الإجمالي للحافظة.

18- نجح دعم التنفيذ في المساعدة على التغلب على مشاكل التنفيذ. ومازالت قلة الموارد، إلى جانب النهج القائم على أساس رد الفعل، بعد حدوث المشاكل، لمعالجة الاختناقات، مجالات تثير القلق.

الاتجاهات الناشئة والاستنتاجات والتوصيات

19- بوجه العموم، نجحت الحافظة نجاحاً باهراً في تحقيق الأهداف وتحقيق الآثار المَرجُوَّة. وقد تولَّدَت عنها دروس كثيرة لاستخدامها في إدخال تحسينات في المستقبل، ووافق عليها الشركاء القطريون للصندوق، وعقدت اتفاقات بشأن خطط عمل مشتركة لتحسين الأداء.

التوصيات

تحسين جدول الأعمال

20- حفزت شعبة آسيا والمحيط الهادي على إجراء تغييرات كثيرة في النُّهُج والعمليات، كإنشاء أفرقة أفقية، مثلاً. وينبغي مواصلة إنشاء هذه الأفرقة في سياق خطة العمل.

تحسين جودة تصميم البرنامج القطري

21- سعت شعبة آسيا والمحيط الهادي، على مر فترة الاستعراض إلى تحسين عمليات الاستعراض من قبل الرفاق الداخليين وعلم تشخيص الفقر بقيادة الفريق الاقتصادي. ويجب مواصلة إضفاء الطابع المؤسسي على هذا الفريق في المستقبل.

زيادة جودة تصميم المشروعات

22- يجب أن تصبح تصاميم المشروعات أقل حصراً وانفصالاً بعضها عن بعض، والتشجيع على زيادة الشعور بالملكية القُطرية وجعل البلدان نفسها تقوم بدفع عجلة هذه العملية وإدارتها. ويجب أيضاً شمول موظفي البرنامج القطري (بما في ذلك المدير الجديد للمشروع، ما أمكن ذلك) بعملية التصميم. ويجب أن يكون تصميم المشروع أكثر إدراكاً وأكثر وضوحاً فيما يتعلق بجدول أعمال الابتكار – جودة الرصد والتقييم وأهداف الأثر السياساتي. ويجب أن يقدم تصميمُ المشروع مزيداً من الإرشاد للتنبؤ بالفوائد المالية والترتيبات المؤسسية لمسألَـتَي الاستهداف والاستدامة. ويجب أن تكون تصاميم المشروعات غير معقدة وواقعية، مع التركيز بصراحة على التنفيذ. ويجب تبسيط شروط إنفاذ القروض على النحو المناسب. وفيما يتعلق بعملات ضمان الجودة والإشراف، يجب أن تواصل الشُّعبة وضع مساهمات الأفرقة الأفقية بالصيغة الرسمية، وتوسيعها لتشمل عملية أفرقة تطوير المشروعات. وينبغي أيضاً استطلاع إمكانيات إقامة صلات أفضل مع الفرص والمعرفة التي أتاحها توسيع نطاق برنامج المِنَح.

زيادة الجودة أثناء التنفيذ

23- يلزم أن يقدم الصندوق مزيداً من الدعم والتوجيه أثناء المراحل المبكرة من تنفيذ المشروع. ويجب أن يولىَ مزيد من الانتباه لزيادة قدرات إدارة المشروع. وتحتاج نُظُم الرصد والتقييم إلى تعزيز وإعادة تركيز كأداة تعلُّم/إدارة بدلاً من امتثال العمليات المحسنة لإدارة المعرفة. ويحتاج تنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر إلى تتبُّع سريع. وينبغي بناء استدامة فوائد المشروع منذ بداية المشروع. ويحتاج دور كل فريق قطري إلى زيادة التوضيح، فيما يتعلق بالمساءلة والقيمة المضافة الممكنة (أي مدير البرنامج القطري، والمؤسسة المتعاونة، ومسؤول الحضور الميداني). ويحتاج الإشراف إلى أن يصبح أكثر تركيزاً على النتائج وذا صلة بتـنويع المؤسسات المتعاونة. وأخيراً ينبغي تحسين قدرات وعمليات التقييم الذاتي للعمل على إدارة المشروعات والبرامج القطرية إدارةً أكثر نشاطاً واستجابةً.

العمل على نحو يتجاوز مستوى المشروع

24- تحتاج المشروعات إلى إقامة صلات فعالة على مستوى السياسة العامة باستخدام الابتكار والمعرفة المتولدة بطريقة أكثر تآزراً. وينبغي متابعة إقامة الشراكات بغية تعزيز الحوار السياساتي في الصندوق بشأن المسائل القطاعية الحساسة.

الشراكات

25- ينبغي وضع استراتيجية محددة للشراكة مع مراعاة محدودية موارد شعبة آسيا والمحيط الهادي والفرص الجديدة الناشئة من الحضور الميداني الموسَّع. ويلزم توفير التوجيه المؤسسي فيما يتعلق بأهداف التمويل المشترك ونُظُم حفز الأفرقة القطرية على استطلاع فُرَص التمويل المشترك. ويجب أيضاً استطلاع زيادة إشراك القطاع الخاص.

شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي

موجز تنفيذي

1- ما زال الحد من الفقر يشكل تحدِّياً كبيراً يواجه الإقليم، لاسيما في المناطق الريفية، حيث يعيش 62% من السكان على دخل دون مستوى خط الفقر. والتفاوت الموجود في أمريكا اللاتينية أكثر منه في أي إقليم آخر ما عدا إفريقيا جنوبي الصحراء الكبرى. وقد أدى الوضع الحرج للمناطق الريفية أيضاً إلى زيادة البطالة والهجرة. وفي ضوء هذه الخصائص والعقبات، قامت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي بتطوير حافظة مشروعات نشطة ومجموعة من البرامج الإقليمية ودون الإقليمية لمعالجة هذه القيود. والتوكيد القوي على التعلُّم والابتكار واحد من الخصائص الرئيسية لأنشطة الصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي.

2- يقع استعراض الحافظة في صميم عمليات التقييم الذاتي في الشُّعبة. ويشكل عنصراً أساسياً من عناصر نظام ضمان الجودة في الشُّعبة. وقد أُدخل تغيير جوهري في سنة 2006 فيما يتعلق بالمنهجية المتَّبعة في إعداد التقرير بإيلاء مزيد من الانتباه لما يلي: (i) إجراء أفرقة دون الإقليمية مناقشةً داخليةً لتقارير حالة المشروعات؛ (ii) مراجعة علامات المشروعات كلاًّ على حدة بالتحرّي لدى مصادر معلومات بديلة، حيثما وجدت، كتقارير الإشراف وعمليات تقييم المشروعات؛ (iii) تطوير قاعدة بيانات تتصل بحافظة القروض والمِنَح.

حافظة القروض

3- في 1 يوليو/تموز 2006، كان يوجد 38 مشروعاً راهناً للصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي. ومن هذه المشروعات كان ثمة 28 مشروعاً جارياً، وستة مشروعات لم توقَّع بعد، وأربعة مشروعات موقعة، لكنها لم تكن نافذة. وكان مجموع قيمة التزامات الصندوق بقروض لهذه المشروعات الـ38 يساوي 641.2 مليون دولار أمريكي. ويأخذ تحليل الحافظة في الحسبان المشروعات التي أُنجزت أثناء الفترة المتصلة باستعراض الحافظة (1 يوليو/تموز 2005 حتى 30 يونيو/حزيران 2006). وكان مجموع التمويل الداخل في هذه المشروعات 1.1 مليار دولار أمريكي (بما في ذلك التمويل الحكومي، والتمويل الخارجي، ومساهمات المستفيدين).

4- تعتبر معظم المشروعات المشمولة بالحافظة الراهنة لشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي من نوع التنمية الريفية (23 مشروعاً أو 61% من الحافظة). تليها مشروعات البحث والإرشاد والتدريب وهي سبعة مشروعات (18%)، ومشروعات التنمية الزراعية، وهي ستة مشروعات (16%). وثمة طريقة بديلة للنظر إلى المكوِّنات الرئيسية لأنشطة الصندوق، وهي التركيز على أنواع المكونات الفرعية الرئيسية في الحافظة ككل باستخدام مجالات الأثر التي وضعها مكتب التقييم، والأعمال التي قام بها فريق نظام إدارة النتائج والأثر مؤخراً. وإن أهم مجالات أثر تدخلات الصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، بناء على هذا الأسلوب، هي التنمية الاجتماعية (24.5% من مجموع قيمة الاستثمارات)؛ وتنمية الزراعة والثروة الحيوانية ومصائد الأسماك (19.5%)؛ وتنمية الأسواق والمشروعات الريفية (15.5%)؛ والأصول المالية (11.4%). ومن خصائص حافظة الصندوق في الإقليم ارتفاع نسبة

الإقراض بشروط عادية ومتوسطة (73% من مجموع الحافظة الراهنة، أي أنها ارتفعت عما كانت عليه في الفترة 2004–2005، وهو 69 في المائة).

حافظة المِنَح

5- تدعم عملياتِ الصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي شبكةٌ من البرامج الإقليمية تقدم خدمات للمشاريع، تيسِّر تطوير قدراتها في المجالات ذات الأولوية وتعزز أوجه التآزر مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. تضم حافظة مِنَح شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي 19 مِنَحة جارية. وإن 79% من هذه المِنَح مِنَح إقليمية، وهي لذلك أكبر وأهم فئة. وتشكل المِنَح القطرية 21% من مجموع الحافظة. وتدعم المِنَح الإقليمية تطوير برامج إقليمية، وهذا واحد من أكثر خصائص عمل الصندوق في الإقليم تميُّزاً. ويوجد نوعان من هذه البرامج، هما: (i) *الشبكات الإقليمية المواضيعية* التي تقوم بالرصد والتقييم وتقييم الأثر، والحوالات المالية وأنشطة إدارة المعرفة إدارةً تقوم على أساس شبكة الإنترنت؛ (ii) *برامج دعم التنفيذ* التي تعمل على المستوى دون الإقليمي.

الكفاءة الداخلية للحافظة

ما زالت الأنشطة السابقة للتنفيذ تشكل مجال قلق في شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي

6- مقارنةً بالأرقام المقابلة للفترة 2004–2005 انخفض عدد المشروعات التي لم توقَّع في حدود شهرين من الموافقة عليها من 8 إلى 6 مشروعات. غير أنه حدثت زيادة في متوسط التأخُّر في توقيع المشروعات من 9.5 شهر إلى 15 شهر. ويعود التأخُّر في توقيع المشروعات إلى خمسة عوامل، هي: (i) عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي؛ (ii) عملية الموافقة على القروض تتطلب تشريعاً من البرلمانات الوطنية؛ (iii) العلاقات المعقدة، وأحياناً المتناقضة بين الحكومة الفيدرالية وحكومات الأقاليم في الدول الفيدرالية؛ (iv) وضع حد أقصى للديون الخارجية والمحلية؛ (v) عدم وجود حضور للصندوق في البلد.

أداء صرف المبالغ

7- ما زال المعدل الإجمالي لصرف المبالغ للحافظة الإقليمية في حدود الأنماط المتوقعة وفقاً لصورة الصرف في الصندوق بأسره. وكان متوسط التأخُّر الإجمالي للصرف في 30 يونيو/حزيران 2006 أعلى من المتوسط الذي سُجل في يونيو/حزيران 2005: 16% مقابل 8 في المائة. وكانت الأسباب المتكررة الرئيسية للتأخُّر في الإقليم هي عدم الاستقرار السياسي والمؤسسي الذي أصاب بعض البلدان، لاسيما بوليفيا، وهايتي، وفنزويلا، وهندوراس، وبنما، التي توجد فيها حافظة كبيرة والصرف لها قليل.

استحقاق الحافظة

8- يبلغ متوسط عمر المشروعات الجارية في الحافظة الراهنة 3.7 سنة. ويوحي هذا الرقم بأن *استحقاق الحافظة متوازن* إلى حد ما، لأن المتوسط المتوقع لمدة المشروع من المشروعات الجارية يبلغ 7.5 سنة. غير أن الرقم المتوسط يخفي وراءه اختلافات كبيرة في الهيكل العمري للمشروعات. ومما يذكر

أن من المتوقع إنجاز 15 مشروعاً في غضون السنتين القادمتين. وهذا يستدعي أن تبذل شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي جهداً كبيراً لإعداد مشروعات جديدة.

الفعالية التشغيلية

استهداف الفقراء

9- تُعيِّن الاستراتيجية القائمة للشُّعبة عدداً من المجموعات المعروفة بأنها مجموعات مستهدفة للتدخلات. وتشمل هذه المجموعات السكان الأصليين، والمزارعين الكفافيين ذوي الحيازات الصغيرة أو الفلاحين والعمال الذين لا يملكون أرضاً، والنساء الريفيات، والسكان المتأثرين بالصراع والكوارث الطبيعية. ويمكن تصنيف عدد من المشروعات في الإقليم بأنها تعالج احتياجات مجموعات السكان الأصليين؛ ومن بين هذه المشروعات مشروعات في بنما، وبوليفيا، وبيرو، وغواتيمالا، وهندوراس. وقد ساهمت الشُّعبة مساهمة كبيرة في تعيين قضايا التمايز بين الجنسين وأدخلت تدابير للتمييز الإيجابي لصالح المرأة في أجزاء كثيرة من الحافظة، إن لم يكن في الحافظة كلها.

رأس المال الاجتماعي وتمكين الناس

10- كان تعزيز رأس المال الاجتماعي واحداً من أهمِّ المنجزات التي حققتها مشروعات الشُّعبة. فقد أفادت 10 مشروعات بتحسُّن رأس المال الاجتماعي في بوليفيا، والجمهورية الدومينيكية، والسلفادور، وغواتيمالا، وهايتي، ونيكاراغوا، والمكسيك، وبنما، وبيرو، وأوروغواي. وأفادت أربعة مشروعات بأنها حققت الأثر المتوقع، بينما أشارت أربعة مشروعات أخرى إلى أنها حققت معظم هذه الآثار، وتحدث اثنان عن نتائج كانت أقلَّ من التوقعات. وأبرزت عمليتا تقييم متوسط لمشروعات في بيرو وفنزويلا العمل الذي تم القيام به في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي بشأن رأس المال الاجتماعي والتمكين. وجاء في تقييم منتصف المدة لمشروع في فنزويلا بصورة لا غموض فيها أن المشروع حقق معظم أهدافه الهامة لتحويل حياة عشرات الآلاف من الناس من سكان الريف الفقراء إلى مواطنين فاعلين.

المساواة بين الجنسين وتمكين نساء الريف الفقيرات

11- من المكوِّنات الرئيسية لرأس المال الاجتماعي منظور التمايز بين الجنسين. وفي الفترة الممتدة من مارس/آذار حتى يوليو/تموز 2005، شاركت الشُّعبة في التقييم القائم على أساس الميدان لبرامج الصندوق وأنشطته للدعم المتعلق بمسألة التمايز بين الجنسين. وتشير نتائج هذا التقييم إلى أن أهم المنجزات كانت تتصل بما يلي: (i) مشاركة المرأة في المنظمات الشعبية المتصلة بمسائل الإنتاج والمجتمع المحلي والاقتصاد؛ (ii) مساعدة المرأة على الحصول على موارد إنتاجية (الأرض والائتمان) والخدمات (الماء، والعناية الصحية، ومحو الأمية، والمساعدة التقنية)؛ (iii) تنظيم المؤسسات النسائية الصغرى؛ (iv) تحسين مستويات دخل المرأة؛ (v) مساعدة المرأة على تحقيق المزيد من الثقة بالنفس والاستقلال الذاتي.

أداء الحافظة والمخاطر

12- كان أداء حافظة الشُّعبة جيداً في معظم المشروعات، وبالمقارنة مع فترة الاستعراض السابق كان الأداء الإجمالي للحافظة ثابتاً. فقد صُنِّف 26 مشروعاً (74%) من بين 35 مشروعاً نافذاً بأنها ليست عرضة للخطورة، وقد انخفض هذا الرقم مما كان عليه قبل سنة حين بلغ العدد 38 مشروعاً. غير أن بعض المشروعات تواجه مشاكل في التنفيذ ولم تحقق أهدافها الإنمائية.

13- يستفاد من تقارير حالة المشروعات أن عدد المشروعات التي صُنِّفَ أداؤها بأنه تجاوز الهدف أو حققه (مرتبة التقييم "الأولى") انخفض بالأرقام المطلقة وكنسبة من المجموع. فيوجد الآن أربعة مشروعات مصنفة في مرتبة التقييم "الأولى" (11% من الحافظة الحالية)، بينما في سنة 2005، كانت عشرة مشروعات مصنفة في مرتبة التقييم "الأولى" (26.3% من الحافظة). غير أن عدد المشروعات التي صُنفت بأن أداءها أدنى بكثير من الهدف انخفض من ثمانية (21%) إلى خمسة (14%)، بينما ارتفع عدد العمليات التي صُنفت بأنها حققت أهدافها تماماً من 20 إلى 26 مشروعاً. ويعود هذا، إلى حدٍّ كبيرٍ، إلى دقة أكثر صرامة في تحديد علامات تقييم المشروعات.

استمرار وجود المشروعات التي فيها مشاكل

14- كانت إحدى النتائج الرئيسية للاستعراض وجود علاقة قوية بين المشروعات التي هي عرضة للخطورة والمشروعات المصنفة بأن أداءها منخفض من حيث التقدُّم والأثر؛ ومما يثير قلقاً أكثر استمرارُ هذه الصعوبات على مر الأيام، من سنة إلى السنة التي تليها. وكانت ثمانية من المشروعات التسعة التي توجد فيها مشاكل في الفترة 20052006- مشروعاتٍ معيدةً للوضع الذي كانت فيه على مدى سنوات سابقة، بينما كان ثمة أربعة مشروعات فقط شهدت مشاكل في السابق لكنها لم تُصَنَّف في هذا الاستعراض بأن فيها مشاكل. وإن وجود مشاكل في نفس المشروعات سنة بعد سنة يشير إلى الصعوبة التي يواجهها الصندوق والمؤسسات المتعاونة في الرد، بموجب نظام الإشراف الحالي، رداً منتظماً في حينه، على رصد المشروعات التي فيها مشاكل بحسب ما يقتضيه التعقد الحاصل في القطاع الذي يستهدفه الصندوق. ويُبرز هذا أيضاً أهمية تطوير شراكات قوية مع جهات مانحة أخرى في البلدان التي توجد فيها أكثر المشاكل.

التقدم المحرز مقابل الأولويات المؤسسية الأخرى

المشروعات الواقعة تحت الإشراف المباشر للصندوق

15- توجد في الوقت الحاضر ثلاثة مشروعات تحت الإشراف المباشر للصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، وهي: (أ) البرازيل: مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي؛ (ب) الجمهورية الدومينيكية: المرحلة الثانية من مشروع صغار المزارعين في المنطقة الجنوبية الغربية؛ (ج) بيرو: مشروع تنمية منطقة بونو كوسكو كوريدور. قام مكتب التقييم بتقييم اثنين من هذه البرامج التجريبية الثلاثة. وما زالت استنتاجات مكتب التقييم من تقييمه للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر استنتاجات صالحة لإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي من حيث: (i) المساهمة في تحسين الفعالية الإنمائية على مستوى المشروع؛ (ii) إيلاء مزيد من الانتباه

للأهداف العريضة للصندوق على مستوى البرمجة القطرية؛ (iii) توكيد المسائل التي هي موضع اهتمام أساسي، مثل تعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين، واستهداف منظمات القاعدة الشعبية وبنائها؛ (iv) ضمان إتاحة فرص أوسع نطاقاً لتنمية الحوار السياساتي والشراكات؛ (v) المساهمة في تنمية قاعدة المعارف لدى الصندوق وتعزيز التنسيق على الصعيد القطري. كان أداء المشروعات الثلاثة جيداً ("حقَّق معظم الهدف" أو "تجاوز الهدف أو بلغه"). وقد مكَّن الإشراف المباشر الموظفين من المشاركة مشاركةً أكثر مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، وكانت له نتائج إيجابية.

الآلية الإقراضية المرنة

16- أدرجت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي الآلية الإقراضية المرنة في ثلاثة من برامجها، وهي: 518–غواتيمالا، *برنامج التنمية الريفية في منطقة لاس فيراباسس*، 518–هايتي – *برنامج مساندة المبادرات الإنتاجية في المناطق الريفية*، و529–نيكاراغوا، *برنامج صندوق المساعدة التقنية في منطقة ليون وشينانديغا، وماناغوا*. وقد برزت دروس فيما يتعلق بالآلية الإقراضية المرنة. وإن المحفزات مفيدة للإرشاد في رصد التنفيذ وتحديد الأولويات، لكن لا يجب أن تُفهم بأنها شروط مسبقة للنجاح في مرحلة ما في حد ذاته. وقد تبيَّنَ أن ثمة مؤشرات مرحلية يصعب النجاح في بلوغها، وذلك بسبب: (i) قيود مؤسسية تتجاوز نطاق مشروعات الصندوق؛ (ii) إجراءات مُضنية للموافقة على سحب الأموال أعاقت تنفيذ المشروعات.

البرنامج التجريبي للحضور الميداني

17- يغطي هذا البرنامج التجريبي الذي مدته ثلاث سنوات 15 مبادرة على صعيد العالم، تتم ثلاث مبادرات منها في هذا الإقليم، في بوليفيا وهايتي وهندوراس (تغطي هندوراس ونيكاراغوا معاً). ويشير تقييم أوَّلي أجراه مكتب التقييم إلى أن هذه المبادرات زادت أهمية الصندوق لهذه البلدان، وحسَّنت أداء المشروعات والاتصالات بين مقر الصندوق والعمليات القطرية، وسهَّلَت الحوار السياساتي، وبذلك ضمنت الدور الحفاز للصندوق في الحد من الفقر الريفي. ومع ذلك، كان الأثر الإيجابي للصندوق محدوداً لا بمجرد عدم الاستقرار السياسي ونقاط الضعف المؤسسية في البلدان المشاركة فحسب، وإنما كذلك بسبب غموض المركز التعاقدي لمديري الحضور الميداني.

الرصد والتقييم

18- أولت الشُّعبة مزيداً من الانتباه لأنشطة الرصد والتقييم. ونتيجةً لذلك تم تطوير عدة مبادرات موجهة نحو تحسين هذين النظامين في مشروعات الصندوق، بما في ذلك: (i) إنشاء نظام رصد وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر في أمريكا اللاتينية والكاريبي في سنة 1999؛ (ii) العمل بنظام إدارة النتائج والأثر عقب الموافقة على الإطار في دورة المجلس التنفيذي المعقودة في ديسمبر/كانون الأول 2003. وكجزء من إعداد عملية استعراض الحافظة، أجرت الشُّعبة تقييماً للجودة والكفاءة ومساعدة المحتاجين في النظام الحالي للرصد والتقييم. وبعد إقرار نظام إدارة النتائج والأثر في ديسمبر/كانون الأول 2003، حققت الشُّعبة تقدُّماً مُطَّرداً في تعميم نظام إدارة النتائج والأثر في المشروعات القائمة، وعمليات تصميم المشروعات، ونُظُم تقديم التقارير إلى المقر. وقد ورد ذكر النتائج الفعلية لهذه

المؤشرات في تقارير 17 مشروعاً في سنة 2006، أي بزيادة 8 مشروعات عمّا كان عليه الحال في سنة 2005. وتحدثت 14 مشروعاً في تقاريرها عن تحقيق منجزات في مؤشرات المستوى الأول مقابل القيم السنوية للأهداف.

الاستنتاجات والاتجاهات الناشئة والمضي قدماً

19- يعطي التحليل الذي أُجرِيَ في هذا الاستعراض بعض المؤشرات على الاتجاهات الجديدة بالنسبة إلى السنوات الماضية. ومن بين هذه الاتجاهات الممكنة ما يلي: (i) *إن الحافظة القائمة آخذة في بلوغ استحقاقها بصورة طبيعية*. وقد قطع قسم كبير من الحافظة شوطاً يتجاوز منتصف الطريق نحو الإنجاز، ويوجد عدد كبير نسبياً من المشروعات التي بدأت المبادرة بها مؤخراً. وهذا يعني أنه يلزم اتخاذ تدابير عاجلة في تطوير مجموعة المشروعات القادمة وضمان توفُّر الشروط اللازمة لنفاذ المشروعات؛ (ii) *الأهمية التي عُلِّقَت على الخدمات المالية الريفية آخذة في الانخفاض*. وقد أُبرز هذا مراراً وتكراراً في عمليات تقييم الحافظة. وتبدي بعض المشروعات التي تُنفَّذُ فيها أنشطة في هذا المجال نقاطَ ضعفٍ كبيرةً؛ (iii) *التغيرات الحاصلة في أحوال الاقتصاد الجزئي في كثير من البلدان تجعل من الصعب على الصندوق أن يجد مقترضين لقروضه؛ ويصح هذا بوجه خاص في البلدان ذات الدخل المتوسط*. وإن زيادة إمكانيات وصول حكومات البلدان النامية إلى الأسواق المالية الدولية تجعل من الضروري للصندوق أن يضع سياسة للبلدان متوسطة الدخل؛ (iv) *إن عدم وجود تنسيق كافٍ بين المشروعات وبرنامج المِنَح مبعثُ قلق*.

20- لقد نُفذت عملية استعراض الحافظة من منظور أكثر نقداً وتحليلاً. وقد أظهرت الحاجة إلى ما يلي:

تطوير استخدام استعراض الحافظة أداةً إدارية

21- ينبغي النظر إلى هذا الاستعراض السنوي كعملية مستمرة من شأنها: (i) المساعدة على وصف مختلف الأدوات التشغيلية المتاحة وفهمها؛ (ii) المساعدة في تنظيم الخبرة المكتسبة، وبفعل ذلك، زيادة قاعدة المعرفة؛ (iii) السماح باعتماد تدابير تصحيحية بسرعة وفي حينها. وينبغي أن تعتمد استراتيجية إدارة المعرفة في الشُّعبة استعراض الحافظة باعتباره واحداً من أبرز منتجاتها الممتازة.

تحسين الكفاءة في الإشراف وتقديم التقارير

22- يمكن أن يساهم العمل على الإشراف المباشر وتقييم ترتيبات الإشراف بوجه عام مساهمةً كبيرةً في تحسين هذا الوضع. ويمكن تحقيق التخطيط الصحيح للإشراف وتقديم التقارير عنه وتحسين التقارير المقدمة عن حالة المشروعات والمعلومات القُطرية. ويمكن أيضاً تحسين الفعالية بتعزيز آليات إنجاز المشروعات والمساءلة عنها.

تناوُل دور الصندوق في البلدان ذات الدخل المتوسط في سياق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

23- تحتاج قرارات المجلس التنفيذي بشأن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى إعادة التفكير في تخطيط البرامج والحوار مع الحكومات.

النظر في الأهمية الاستراتيجية للبرنامج التجريبي للحضور الميداني

24- تحسَّن تنفيذ المبادرات التجريبية للحضور الميداني. غير أن بعض المشاكل ما زالت قائمة. ومع أنه حدث تقدُّمٌ كثير في ضمان التنسيق بين الجهات المانحة وزيادة تعزيز الحضور الميداني للصندوق في بلدان مختارة (بوليفيا، نيكاراغوا، هايتي، هندوراس)، أشار مديرو الحضور الميداني إلى ضرورة إعادة النظر في وضعهم، وتوفير الأموال التشغيلية لهم وتوضيح دورهم بالنسبة إلى المؤسسات المتعاونة في عمل الإشراف.

شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا

موجز تنفيذي

1- يستعرض هذا التقرير أداء حافظة شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا وأثرها في الفترة من يوليو/تموز 2005 إلى نهاية يونيو/حزيران 2006. على غرار ما حدث في السنة الماضية، تتألف عملية استعراض حافظة شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا من إجراء استعراضات منفردة للحوافظ القطرية يقوم بها مدراء البرامج القطرية، ومساعدو البرامج، والخبير الاقتصادي الإقليمي، ومديرة الشُّعبة قبل كتابة التقرير. والمقصود من ذلك هو استعراض تقدُّم الحافظة والاتفاق على أعمال المتابعة التي تحتاج إليها الشُّعبة لدعم/تنفيذ عملية الإشراف.

الأحداث التي وقعت على مستوى الشُّعبة منذ الاستعراض السابق

2- اشتملت الأحداث الرئيسية التي وقعت على مستوى الشُّعبة في فترة الاستعراض السابق على ما يلي: (i) إنجاز تقييم ذاتي للاستراتيجيات الإقليمية للشرق الأدنى وشمال إفريقيا، وأوروبا الوسطى والشرقية، والدول المستقلة حديثاً، تمهيداً للتقييم المستقل الذي سيجريه مكتب التقييم ولإعداد استراتيجيات منقحة عام 2007؛ (ii) إجراء سلسلة من الدراسات المواضيعية والاستعراضات لتغذية الاستراتجية المنقحة للشرق الأدنى وشمال إفريقيا (بما في ذلك التمويل الريفي الصغري والبطالة الريفية في الإقليم)؛ (iii) إعداد برنامج فرص استراتيجية قطرية جديد للبوسنة والهرسك وأخرى لمصر، والحصول على موافقة المجلس التنفيذي عليهما؛ (iv) المضي قُدُماً في تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وعقد بضع حلقات عمل تدريبية لموظفي مشروعات الصندوق؛ (v) المضي قدماً في تنفيذ البرامج التجريبية للحضور الميداني في مصر والسودان واليمن؛ (vi) عقد سلسلة من اجتماعات الشراكة مع المؤسسات المالية الدولية الكبيرة، الإقليمية منها والدولية، مثل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ومصرف التنمية الآسيوي، وصندوق الأوبك للتنمية الدولية، والبنك الدولي، إلخ.)؛ (vii) تنظيم بضع حلقات عمل، تُعنىَ بجملة أمور منها قطاع المياه الريفية في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، والخبرات الابتكارية للمزارعين في تونس، وإدارة الأراضي والمياه في السودان، وسياسات الموارد الطبيعية في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، وبرنامج تعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين في إقليم أوروبا الوسطى والشرقية، (viii) تعزيز وظيفة الشُّعبة في إدارة المعرفة بواسطة البرنامج الجاري المموَّل بمِنَح تطوير جيل من المعارف وتَشاطُر الشبكة في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا (وهو يعرف أيضاً باسم كاريانِت).

خصائص الحافظة الجارية

3- اشتملت حافظة شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا في منتصف عام 2006 على 44 برنامجاً ومشروعاً جارياً، ممولة بقروض من الصندوق. منها 35 مشروعاً جارياً و8 مشروعات وُقِّعَت ولم يبدأ نفاذها بعد، ومشروع واحد لم يكن قد وقِّعَ بعد في 30 يونيو/حزيران 2006. وتمت خلال الفترة الممتدة من 1 يوليو/تموز 2005 حتى 30 يونيو/حزيران 2006، الموافقة على 5 مشروعات لشعبة الشرق الأدنى

وشمال إفريقيا، يبلغ مجموع تكاليفها 65.3 مليون دولار أمريكي، وبذلك يبلُغُ مجموع التزام الصندوق بقروض لـــ 44 مشروعاً بقيمة 623 مليون دولار أمريكي.

4- المشروعات الجارية مقسمة على 19 بلداً عضواً في إقليم شُعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، منها 11 بلداً في الإقليم الفرعي – الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، و8 بلدان في الإقليم الفرعي – أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا. ويتفق تقسيم المشروعات على البلدان في الإقليم الفرعي – الشرق الأدنى وشمال إفريقيا بوجه عام مع إجمالي الحافظة التاريخية، التي تتركز في اليمن والسودان وتونس ومصر والمغرب. وفي الإقليم الفرعي – أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا، لا يوجد تركيز على بلدان معينة، حيث يوجد مشروع أو مشروعان في كل بلد من البلدان الثمانية المقترضة.

5- توجد ستة مواضيع مختلفة تركِّز عليها حافظة الإقليم الفرعي – الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، وهي: (i) تنمية البنية الأساسية المستندة إلى المجتمعات المحلية، والمؤسسات المحلية؛ (ii) إدارة الموارد الطبيعية إدارة تشاركية؛ (iii) تنمية المناطق النائية والجبلية؛ (iv) زيادة أصول المزارع والإنتاجية الزراعية؛ (v) دعم الأنشطة غير الزراعية المدرَّة للدخل بواسطة تشجيع المشروعات الريفية الصغرى والصغيرة وتوفير الخدمات المالية الريفية؛ (vi) تفادي النزاعات، والمساعدة في أوضاع ما بعد النزاعات. والمواضيع التي تسيطر على حافظة الإقليم الفرعي – أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا هي الصلات مع الأسواق، وتنمية روح الأعمال الحرة، وتنمية الاقتصاد الريفي غير الزراعي بواسطة تعزيز الخدمات المالية الريفية وخدمات الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

6- توجد لدى شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا أيضاً حافظة مِنَح كبيرة. ففي 30 يونيو/حزيران 2006، كانت حافظة المِنَح تضم 41 مِنَحة جارية يمولها الصندوق، يبلغ مجموعها 24 مليون دولار أمريكي. ومن حيث التمويل، يوجد تركيزٌ كبير على المِنَح الإقليمية الكبيرة التي تشكل أكثر من ثلثي الحافظة، تليها المِنَح القطرية الكبيرة. وبالإضافة إلى مِنَح الصندوق، تدير الشُّعبة أيضاً عدداً كبيراً من المِنَح المدعومة بأموال تكميلية.

الكفاءة الداخلية للحافظة

7- من بين جميع قروض المشروعات المفتوحة في 30 يونيو/حزيران 2006، كانت نسبة التأخُّر في صرف المبالغ 7% (أي شبيهة بما كانت عليه النسبة في السنتين الماضيتين). ويوجد حالياً 11 مشروعاً تأخَّرَ صرف مبالغها بنسبة تزيد عن 40% (مقارنة بسبعة مشروعات في السنة الماضية). والأسباب الرئيسية المتكررة للتأخُّر في صرف مبالغ هذه المشروعات هي: (أ) بطء بداية المشروعات الجديدة نتيجة لطول الإجراءات الإدارية لإقامة وحدة إدارة المشروع وتعيين أفرادها وتعقُّد هذه الإجراءات؛ (ب) طول إجراءات التوريد والعطاءات؛ (ج) الصراعات والاضطرابات السياسية. وتُواصِلُ الشُّعبةُ متابعةَ هذه المسائل بنشاط، وفي بعض الحالات يتم حل المشاكل الكامنة فيها ببطء.

8- يبيِّن تحليل الحافظة أنَّ متوسط عمر المشروع من المشروعات الـــ35 الجارية يبلغ 4.2 سنة، مما يشير إلى توزُّع عمري متوازن إلى حد ما، لأن متوسط طول مدة المشروع يبلغ نحو 7.3 سنة. غير أن المتوسط يخفي وراءه توزُّعاً غير متسق من عمر المشروع، حيث إن أكثر من نصف المشروعات

الجارية هي الآن في النصف الثاني من فترة تنفيذها. ونظراً إلى وجود تسعة مشروعات موافَق عليها تنتظر **بدء نفاذها**، و16 مشروعاً من المقرر إنجازها خلال السنتين القادمتين، فإن التجديد المستمر لشباب الحافظة سيحرز تقدماً كبيراً خلال بضع السنوات القادمة. وينعكس هذا أيضاً في برامج الفرص الاستراتيجية القُطرية القادمة للشُّعبة، التي يُتنبَّأُ لها بأن تقدِّمَ سبع وثائق من هذا القبيل للموافقة عليها خلال السنتين القادمتين.

تقييم الأثر

9- جرى تقييم أثر الحافظة الجارية لشعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا بصورة رئيسية باستخدام تقارير الإشراف على المشروعات وتقارير إنجازها، واستعراضات منتصف المدة، وعمليات التقييم التي أجراها مكتب التقييم. وأظهرت هذه التقارير بضعة أمثلة على الأثر في مجالات مختلفة، أكثر ما هو جدير بالملاحظة منها ما يلي:

- النجاح في استهداف المرأة في تونس، والسودان، والصومال، والمغرب، واليمن بواسطة تشكيل مجموعات نسائية و/أو أنشطة محددة تتطرق لاحتياجات المرأة (كدروس محو الأمية، والتدريب على إدارة المشروعات الصغرى، وغيرها من الأنشطة المُدِرَّة للدخل غير الزراعي).
- أثر جيد من حيث زيادة إمكانيات حصول الأسر المستفيدة على أصول مادية في مختلف أنحاء الشرق الأدنى وشمال إفريقيا وأوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا، كإمدادات مياه الشرب للناس ولسقاية الحيوانات، وغرف الدراسة، ودورات المياه، والقاعات متعددة الأغراض، والبنى الأساسية الأخرى على مستوى المجتمع المحلي.
- مبادرات تجريبية ناجحة في قطاع التمويل الريفي في الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، مثل المجموعات النسائية للادخار والائتمان في الضفة الغربية وقطاع غزة، والعمل مع المنظمات غير الحكومية في تونس لتوسيع نطاق الخدمات الائتمانية لتصلَ إلى المجموعاتِ الأشدَّ فقراً.
- استمرار الأداء الجيد للتدخُّلات المالية الريفية في بلدان أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا، مع تحقيق منجزات ملحوظة في ألبانيا ومقدونيا ومولدوفا، من حيث عدد القروض المصروفة والمستفيدين المستهدفين.
- بضعة أمثلة للأثر على الأمن الغذائي وزيادة الإنتاج، لاسيما في مجال الإنتاج الحيواني في إقليم أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا (أذربيجان، والبوسنة والهرسك).
- إدخال تحسينات على تمكين سكان الريف بواسطة إنشاء جمعيات وتعاونيات ومجموعات إنمائية نسائية وجمعيات لمستخدمي المياه وجمعيات لإدارة المراعي، قائمة على المجتمعات المحلية (كما في السودان، ومصر، والمغرب،)، والنجاح البارز الذي حققه نَهجُ التشارُك المستخدم في مشروعات التنمية في تونس والصومال.

- تحقيقَ أثر على التمايز بين الجنسين وتمكين المرأة بواسطة عدة أنشطة يدعمها برنامجان مُمَوَّلانِ بمِنَح ومعنيّان بالتمايز بين الجنسين في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وإقليم أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا.
- تحقيق أثر على البيئة والموارد المشاع، بما في ذلك المنجزات الجيدة في إدارة الموارد الطبيعية القائمة على المجتمعات المحلية (تونس، والسودان، والمغرب،)، والتقدُّم في تحسين إدارة الري التشاركية (أرمينيا، ومصر، والمغرب، وتونس).
- تحقيق أثر على السياسات والمؤسسات كان معظمه في مجالات سياسة التمويل الريفي، والإطار التنظيمي، وتطبيق النظام اللامركزي، وتفويض إدارة الموارد الطبيعية إلى هيئات الحكم المحلي أو منظمات المستخدِمين في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، وسياسات التنمية في المناطق الجبلية من دول أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا.

أداء الحافظة

10- يعطي تقييم أداء الحافظة وصحتها باستخدام المشروعات التي هي عرضة للخطورة، والنطاق النسبي للمنهجيات النتائج التالية. من 38 مشروعاً تم تقييمها، صُنِّفَ 29 مشروعاً (79%) بأنها مشروعات ليست عرضةً للخطورة وصُنفت المشروعات الثمانية الباقية بأنها مشروعات فيها مشاكل فعلية (21%). وتكشف منهجية النطاق النسبي عن أن 13 مشروعاً (تشمل المشروعات الثمانية التي فيها مشاكل فعلية) صُنِّفت بأنها ذات لون برتقالي أو أحمر من حيث التقدم و/أو الأثر. ويعني هذا أن هذه المشروعات تُظهر علاماتٍ على أن أداءها دون المستوى وينبغي مراقبتها عن كثب (فئة اللون البرتقالي)، أو تحتاج إلى انتباه فوري (فئة اللون الأحمر). وتبيِّن هذه النتيجة أن النسبة المئوية للمشروعات التي فيها مشاكل أقل مما كانت عليه في السنة الماضية، ويعود جانب – على الأقل – من السبب في ذلك، إلى المتابعةِ الأشدَّ صرامةً لأداء التنفيذ.

11- أكثر الصعوبات التي تواجهها المشروعات ذات المشاكل انتشاراً هي الإجراءات البيروقراطية الطويلة والمعقدة على الصعيد القطري، وضعف قدرة وحدات إدارة المشروعات أو مؤسسات الحكومة المركزية والمحلية على التنفيذ، وعدم توفُّر الأموال النظيرة، وعدم كفاية التنسيق بين الوكالات الحكومية. ولا توجد أدلة تذكر على أن تدَنّي الأداء متصل بالبلد المعني اتصالاً منهجياً ما عدا في اليمن، حيث يبدو أن تصاميم المشروعات لا تتفق مع قدرة البلد المحدودة جداً على التنفيذ. وتقوم الشُّعبة بمتابعة هذه المشروعات عن كثب وتُرسل في أحيان متكررة بعثات متابعة وتُجري حوارات أكثر كثافة مع نظرائها من الجهات الحكومية.

التقدم مقارنة بالأولويات المؤسسية الأخرى

12- شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا مسؤولة الآن عن الإشراف المباشر على أربعة مشروعات في حافظتها (غزة والضفة الغربية (مشروعان)، والصومال، والسودان)، وبرنامج ممول من الآلية الإقراضية المرنة في السودان. ويموَّل اثنان من هذه المشروعات (غزة والضفة الغربية، والصومال) بمِنَح. ومن حيث التقدم الذي أحرزته الشُّعبة في البرامج التجريبية للحضور الميداني، أصبحت هذه

البرامج نافذة تماماً في مصر، في أكتوبر/تشرين الأول 2005، وفي السودان، في نوفمبر/تشرين الثاني 2005، وفي اليمن، في يوليو/تموز 2006.

13- أصبح إشراك القطاع الخاص في الأنشطة الإنمائية خاصِّـيَّة هامة بصورة متزايدة في شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا. فعملت الشُّعبة في السنة الماضية مع مؤسسة أكسيون في مشروع تجريبي لإشراك المصارف التجارية في التمويل الريفي في بلدان الشرق الأدنى وشمال إفريقيا. أما في إقليم أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا فتواصل الشُّعبة استخدام نهجها لبرمجة الاستثمارات الاستراتيجية بغية تحسين إمكانيات وصول صغار المنتجين إلى السلاسل الخاصة بتوريد المنتجات الزراعية والأغذية وإلى الأسواق.

14- عززت الشُّعبة، خلال السنة الماضية، جدول أعمال شراكاتها إلى حد كبير مع شركائها الماليين التقليديين العرب والدوليين، كصندوق الأوبك للتنمية الدولية، والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، ومصرف التنمية الآسيوي، والبنك الدولي، بواسطة عدة بعثات واجتماعات نَظَّمَتها الشُّعبة لهذا الغرض على وجه التحديد. وكان الهدف من عقد اجتماعات المشاركة هذه هو التوصل إلى فهم مشترك لبرامج عمل كل من الطرفين وطرائق عمله، والاتفاق على برامج تكميلية وبرامج تمويل مشترك في الميدان.

15- وقد استثمرت الشُّعبَة استثماراً كبيراً في المساعدة في حالات ما بعد النزاعات وفي الأزمات في بلدان مثل غزة والضفة الغربية والصومال والسودان، وسلكت لذلك نُهُجاً ابتكارية للتنفيذ، بغية التغلب على مشكلة عدم وجود نظراء حكوميين (في الصومال) أو العمل في نهج شامل بناء على حل النزاع (في السودان). وقد ركَّزت الأنشطة المنفذة في المناطق التي كان فيها نزاع في العادة على ضمان الحاجات اللازمة لإبقاء السكان على قيد الحياة، مثل بناء أصول المزارع لضمان الأمن الغذائي، والبنية الأساسية القائمة على المجتمعات المحلية، لتوفير خدمات مثل إمدادات المياه والصحة والمرافق الصحية.

الرصد والتقييم الذاتي

16- قطعت الشُّعبة خلال الفترة 2006/2005 شوطاً بعيداً في مجال تحسين نُظُم رصد وتقييم المشروعات، ونفذت إدارة النتائج والأثر، وعززت وظيفة دعم الرصد والتقييم في الشُّعبة. وأنجزت خلال هذه السنة المنقضية عقد حلقات عمل تدريبية لموظفي المشروعات في الرصد والتقييم وفي نظام إدارة النتائج والأثر. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت الشُّعبة خبراء رصد وتقييم لتقييم إطار الرصد والتقييم ونظم رصد أثر المشروعات القائمة وتقديم دعم تقني لموظفي رصد وتقييم المشروعات. نتيجةً لذلك، تم تنقيح نُظُم رصد وتقييم هذه المشروعات لتشمل متطلبات نظام إدارة النتائج والأثر الأداء والتوافق مع هذا النظام.

17- عاد التقييم الذاتي للاستراتيجية الإقليمية للشرق الأدنى وشمال إفريقيا، والاستراتيجية الإقليمية لأوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثا بنتائج وتوصيات ذات أهمية، وستتابعها الشُّعبة في إعداد الاستراتيجيات المنقحة. وقد وجد التقييم الذاتي بوجه عام أن وثائق الاستراتيجية الراهنة متساهلة أكثر من اللازم، وليست لها أهداف واضحة ولا عملية تحضيرية كافية. ولم تساعد الشُّعبة أيضاً في توجيه

الاستراتيجية القطرية أو البرامج القطرية، وهي ضعيفة في تعريف مكان الصندوق بين المؤسسات المالية الدولية الأخرى في الإقليم.

18- وأخيراً، فيما يتعلق بالإشراف ودعم التنفيذ، ما زال مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هو المؤسسة المتعاونة الرئيسية مع شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، وفي وأوروبا الوسطى والشرقية، والدول المستقبلة حديثاً. غير أنه تبيَّنَ أن تواتر الإشراف مشكلة شائعة. ونتيجةً لذلك، تستخدم الشُّعبة ميزانيتها المكرسة للمتابعة لرفد بعثات الإشراف التي توفد مرة في السنة عند الحاجة. وقد خصصت الشُّعبة أيضاً مزيداً من موارد ميزانية المتابعة للمشروعات ذات المشاكل. وقد اتفق الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، وهو واحد من المؤسسات المتعاونة الرئيسية، التي تعمل مع شعبة الشرق الأدنى وشمال إفريقيا في الإقليم منذ مدة طويلة، مؤخَّراً مع الشُّعبة (بسبب التغيرات الداخلية في تركيز عمليات الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي) على أن يقتصر التعاون في المستقبل على التمويل المشترك وأن يتوقف إشرافَ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي الجاري على برامج الصندوق. ونتيجةً لذلك، فإن بضعة مشروعات كان يشرف عليها الصندوق العربي في الماضي ستقع الآن تحت إشراف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ولن يقوم الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بأي إشراف على مشروعات الصندوق الجديدة.

الاستنتاجات، والاتجاهات الناشئة، والمضي قدماً

19- فيما يلي استنتاجات الشُّعبة واتجاهاتها الناشئة، وخططها للمضي قدماً:

- سوف تعزز الشُّعبة حافظة التمويل الريفي في إقليم الشرق الأدنى وشمال إفريقيا، بمشروعات تجريبية ابتكارية وشراكات مع منظمات دولية وإقليمية رائدة، وبعد إنجاز استراتيجيتها الفرعية بشأن التمويل الريفي الصغري.
- بالنظر إلى طرائق الإشراف الجديدة المُقترحة بموجب نموذج التشغيل الجديد في الصندوق، ستقوم الشُّعبة باختيارات محددة فيما يتعلق بشركائها في الإشراف أو ترتيبات الإشراف في المستقبل.
- سيكون ضمان اتساق عمليات الشعبة الجارية مع خطة العمل الجديدة للصندوق، موضوعاً ذا أولوية في السنة القادمة. ويشمل هذا استهدافاً أفضل وتركيزاً على الفقراء، ونتائج أفضل وتوجيهاً للأثر، وضمان استدامة المؤسسات والتحقُّق من ملاءمة تعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين في الحافظة الجارية.
- سيتم الإبقاء على الشراكات المعززة مع المؤسسات المالية العربية والدولية وتعزيزها.
- ستواصل الشُّعبة أيضاً تعزيز وظيفة الرصد والتقييم وتنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر الأداء، وكذلك إدارتها للمعرفة وأدوات الاتصال.

شعبة المشورة التقنية

موجز تنفيذي

1- يهدف دور شعبة المشورة التقنية وكثير من عملها إلى تحسين الجودة بواسطة أنشطة مترابطة يدعم بعضها بعضاً، تيسِّر عمل الشُّعَب الإقليمية وتُضيف إليه قيمة. وتُعزز هذه الأنشطةَ شراكاتُ الشُّعبة الاستراتيجيةُ وأدوارُها في تَشاطُر المعرفة ولكي تحقق شُعبة المشورة التقنية أهداف تحسين الجودة تُجري استعراضات تقنية للمشروعات والمِنَح، وهي تبني على الخبرة التي اكتسبتها من مشروعات الصندوق ومشروعات الجهات المانحة الأخرى، وعلى المعرفة التي طوَّرَتها من خلال شراكاتها. ولتعزيز قاعدة المعرفة، يشارك موظفو الشُّعبة بصورة متزايدة في البعثات. وتُشرك الشُّعبة غيرها في المعرفة التي تكسبها من مختلف الأدوات، بما في ذلك مذكرات التعلُّم، وتستخدم هذه المعرفة. وتنقل مذكرات التعلُّم معايير الجودة الأساسية التي ينبغي أن تلتزم بها تقارير التصميم. وطلبت مذكرة من دائرة الشؤون الإدارية/دائرة إدارة البرامج (مؤرخة في 8 مارس/آذار 2006) الإشارة إلى مذكرات التعلُّم في مذكرات استشارية رائدة للجنة الاستعراض التقني، مؤكدة أهمية مذكرات التعلُّم في الصندوق ودرجة مأسستها.

2- تدير الشُّعبة أيضاً، كجزء لا يتجزأ من وظائفها في تحسين المعرفة، وتشرف على مِنَح بحوث قائمة على الابتكار ومناصرة للفقراء وقابلة للتكيُّف، بغية تعزيز أثر حافظة قروض الصندوق ومِنَحِه. والهدف هو زيادة الجودة لتحسين مشروعات الصندوق كما صُمِّمَت، وضمان كونها ذات صلة وفعالة ومستدامة وابتكارية.

3- واصلت الشُّعبة، خلال الفترة التي هي قيد الاستعراض، ضمان زيادة مسؤولياتها استجابةً للطلبات من مختلف الوحدات الداخلية – لتقديم واجبات الدعم التقني والتعلُّم/تَشاطُر المعرفة؛ وأدوار جهات اتصال داخلية محددة؛ وتركيز على القطاع الفرعي والوظائف المتصلة به. علاوةً على ذلك، أسفرت الأبعاد المشتركة بين القطاعات لحافظة شُعبة المشورة التقنية من برامج المِنَح القائمة على الابتكار (بما في ذلك إدارة البيئة والموارد الطبيعية، والاستهداف، والتمايز بين الجنسين، والنُّهُج التشاركية) عن جعل شُعبة المشورة التقنية تعمل كفريق متعدد التخصصات يقدم دراية محددة للابتكارات وبناء القدرات. ويشمل هذا التفاعل مع منظومة البحوث الزراعية العالمية (مثل الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية والمنتدى العالمي للبحوث الزراعية) وفي صناعة التمويل الصغير (مثل الجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً). وتساهم شعبة المشورة التقنية مساهمة كبيرة في تَشاطُر المعرفة داخلياً ومن خلال شبكات خارجية، كموقع الفقر الريفي على شبكة الإنترنت. وتؤدي هذه المهام المتعددة الأوجه إلى إجهاد الموارد العادية من الموظفين وتتطلب التعاقد باستمرار مع عدد من الخبراء الاستشاريين عقوداً قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، لتعزيز موارد الشُّعبة وتمكينها من إنجاز برنامج عملها.

4- دعمت شُعبة المشورة التقنية حافظة البرامج القطرية أثناء الفترة التي هي قيد الاستعراض بواسطة استعراضات تقنية لما يلي: 14 تقرير صياغة لمشروعات استثمارية، ومِنَحتَين قطريتَين اثنتَين، و11[27]

[27] تغطَّى هذه المِنَح الإحدى عشرة في مذكرتين استشاريتَين رائدتَين: تغطي واحدة منهما 4 مِنَح، وتغطي الأخرى 7 مِنَح.

مِنَحة إقليمية/عالمية، وعنصر من عناصر الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة لمشروع ممول بقرض من الصندوق في بوروندي، ومشروعين لمرفق البيئة العالمية. بالإضافة إلى ذلك، قامت شعبة المشورة التقنية بدور تفعيلي في 97 فريقاً من أفرقة تطوير المشروعات في مراحل مختلفة من دورات المشروعات، من البداية بالمشروع حتى التنفيذ. وقُدِّمَ أيضاً دعمٌ تقني في أفرقة تنمية المشروعات لسبع وثائق برامج فرص استراتيجية قُطرية ووثيقة واحدة من وثائق الفرص الاستراتيجية شبه الإقليمية. وضمنت الشُّعبة كون تصاميم المشروعات تتفق مع معايير التصميم. وساهمت مذكرات التعلُّم مساهمة كبيرة في الكفاءة بواسطة التعيين المنهجي للمسائل ذات الصلة بواسطة المذكرات الاستشارية الرائدة. وأشرفت الشُّعبة أيضاً على عمليتي تقييم بيئي اثنتين. وتمت جميع الاستعراضات في حينها، بغض النظر عن التأخر الذي حدث أحياناً في مواعيد لجنة الاستعراض التقني وما نتج عن ذلك من تجميع.

5- أشرفت الشُّعبة أيضاً، أثناء الفترة قيد الاستعراض، على 7 مِنَح كبيرة للبحوث والابتكار، وقامت بالأعمال الإدارية لـــ 22 مِنَحة نافذة تديرُها الشُّعبة نفسها. وقامت باستعراض وإعداد 23 بعثة كبيرة وقدمت 20 منها إلى المجلس التنفيذي[28] – وستدير شعبة المشورة التقنية خَمس مِنَح منها أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، أجرت الشُّعبة الأعمال التحضيرية لـــ 26 مِنَحة عالمية/إقليمية صغيرة[29] وشاركت في بعثات تتصل بأنشطة المِنَح، بما في ذلك اجتماعات اللجنة التوجيهية لإنفاذ مِنَح إلى المعهد الدولي للموارد الوراثية النباتية، والمعهد الدولي لبحوث المحاصيل في المناطق الاستوائية شبه القاحلة، والمركز الدولي لفيزيولوجيا الحشرات وإيكولوجيتها، والمركز الدولي لتطوير الأسمدة، والشبكة الدولية للخيزران والروطان.

6- سعياً إلى تحقيق هدف تحسين الاستهداف، تولت شعبة المشورة التقنية زمام القيادة في كتابة وثيقة سياسة عامة للصندوق بشأن الاستهداف (بمساندة من مجموعة مراجع سياساتية مشتركة بين دوائر الصندوق) وهي مشتركة في إعداد المبادئ التوجيهية التشغيلية للصندوق بشأن الاستهداف. ومن بين المساهمات الأخرى التي قدمها موظفو الشُّعبة ما يلي: (أ) إجراء استعراض منتصف المدة لخطة العمل المتعلقة بالتمايز بين الجنسين لتعيين الفجوة بين التصميم والإنجاز ولتحسين الأثر؛ (ب) وضع خطة عمل التمويل الريفي في صيغتها النهائية لتعزيز عمليات الصندوق في التمويل الريفي، استجابةً للتقييم الخارجي المستقل واستعراض الجهات المانحة الزميلة؛ (ج) استعراض مقترحات تعميم الابتكار بواسطة برنامج مبادرة تعميم الابتكار.

7- تقوم شعبة المشورة التقنية، بالنيابة عن دائرة الشؤون الإدارية/دائرة إدارة البرامج بتنسيق وحدة مرفق البيئة العالمية في الصندوق، التي تقوم بدور حفاز في معالجة الصلات بين الفقر ودواعي القلق البيئي العالمية. وتصمم الوحدة مشروعات وبرامج تكمِّل وتنوِّع استثمارات الصندوق على الصعيدين القطري والإقليمي لمكافحة الفقر الريفي وتدهور البيئة.

8- تؤدي شعبة المشورة التقنية دوراً أساسياً في التعلُّم وتَشاطُر المعرفة، داخل الصندوق وعبر الحدود الفاصلة بين المنظمات. وقد أُعِدَّت على وجه الخصوص 16 مذكرة تعلُّم ووُضعت على شبكة

[28] قُدمت المِنَح إلى المجلس التنفيذي في دوراته المعقودة في 2005/9، و2005/12، و2006/4.

[29] مِنَح وافق عليها رئيس الصندوق في الفترة الممتدة بين 2005/6/30 و2006/3/31.

الإنترنت؛ والعملُ جارٍ في إعداد 7 مذكرات أخرى. استُخدِمَت مذكراتُ التعلُّم في سنة 2006 رسمياً وعلى أساس منهجي. وقد أشير إليها كمراجع في المذكرات الاستشارية الرائدة، على وجه التحديد فيما يتعلق بالمسائل التي أثيرت، وبوجه عام في مربع المذكرات الاستشارية الرائدة للرجوع إليها مستقبلاً في وثيقة المسائل المتعلقة بلجنة الاستعراض التقني، وعند التقييم. وقد يسَّرت هذه العملية إجراء نقاش أكثر ترتيباً بشأن السياسة التشغيلية التي اعتمدها الصندوق (عن طريق مذكرات التعلُّم) وفهرس قرارات لجنة الاستعراض التقني بناء على ذلك. وتعهد المديرون الإقليميون ومديرو الحوافظ القطرية بتقديم معلومات راجعة إلى شعبة المشورة التقنية، بينما تطلب الشُّعبة نفسها بنشاط هذه المعلومات وترحب بها، وذلك بغية: (i) تهذيب السلسلة الراهنة من مذكرات التعلُّم؛ (ii) وضع مذكرات تعلُّم جديدة ذات صلة بالمواضيع لكي تحسِّن أثرها المحتمل في تصميم المشروعات. ومذكراتُ التعلُّم، بحكم تصميمها، وثائقُ مفتوحة تحتاج إلى تحديث بين فترة وأخرى لكي تعكس المعلومات الراجعة من بعثات تصميم المشروعات والخبرة المكتسبة من المشروعات وعمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم وأفضل الممارسات التي يمارسها الشركاء الآخرون في التنمية.

9- تواصل عمليات التقييم الخارجي والتقارير السنوية لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، وكذلك في الواقع المذكرات الاستشارية الرائدة التي تصدرها شعبة المشورة التقنية تقديمَ تقارير عن نقاط الضعف في تصميم المشروعات، مع بعض أوجه القصور في تحقيق الأثر المنشود، مما يشير إلى وجود متسع للتحسين. ومما يُذكر أن تخفيف حدة الفقر مسعى معقد ومتعدد الأوجه يحتاج، في بعض الحالات، إلى منظورات أطول أجلاً بشأن مسائل معينة (مثل تعميم اعتبارات التمايز بين الجنسين، والاستهداف، وتنمية المؤسسات، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية)، وإلى جهود مستمرة لتحقيق النتائج المنشودة – وهذه مسائل تثيرها شعبة المشورة التقنية باستمرار في لجان الاستعراض التقني. وعلى الرغم من وجود هذه المسائل طويلة الأجل، يمكن اتخاذ عدد من الخطوات لتحسين الأثر المحتمل للمشروعات التي يمولها الصندوق في مختلف المجالات. وقد أشار التقرير السنوي الأخير لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أوجه القصور في الرصد والتقييم، والاستدامة، وفعالية الاستهداف، في جملة مسائل أخرى أُبرِزَت في النص الرئيسي لهذا التقرير. ومع أن التقرير السنوي الأخير عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها لا يكرر ذكر المسائل التي أشير إليها في التقرير السنوي السابق (مثلاً، محدودية ملكية أصحاب المصلحة، وضعف تصميم المشروعات وتنفيذها، والنظر غير الكافي في المخاطر أثناء عملية الاستعراض، إلخ.)، يمكن أن تؤخذ هذه المسائل الأخيرة – مع ذلك – في الحسبان لدى استعراض دور شُعبة المشورة التقنية في تحسين الجودة. ويشار إلى هذه المجالات، التي توجد فيها نقاط ضعف، في كثير من المذكرات الاستشارية الرائدة. وتعمل شعبة المشورة التقنية في تعاون وثيق مع الشُّعَب الإقليمية لمعالجة المسائل الكثيرة التي أشير إليها في تقارير التقييم واستعراض الحافظة.

10- ربما تعكس الطبيعة المتكررة لتعليقات لجنة الاستعراض التقني، المتصلة بالمسائل التي تثيرها شعبة المشورة التقنية بانتظام، الحاجة إلى وضع طريقة أكثر فعالية لمأسسة قرارات لجنة الاستعراض التقني بشأن المعالم الرئيسية للتصميم. وتقترح الشُّعبة اتخاذ التدابير الإضافية التالية لتعزيز الأثر المحتمل للمشروعات: (أ) تحسين التخطيط المسبق لتوزيع موارد الدائرة بكفاءة؛ (ب) تحسين استخدام عملية الاستعراض التي يقوم بها الصندوق، والتذكير باتفاقيات دائرة إدارة البرامج بشأن دورة المشروعات؛

(ج) زيادة تحسين قدرة الصندوق على معالجة مسائل القطاعات الرئيسية والمسائل المشتركة بين قطاعات مختلفة، ذات الصلة بولاية الصندوق، ونشرها بواسطة مذكرات تعلُّم موجودة أو مقبلة (عند الاقتضاء)؛ (د) زيادة تعزيز الشراكات الاستراتيجية، والمشاركة في رسم السياسات، وزيادة المساهمة في دورة المشروعات بغية تحسين تصميم المشروعات؛ (ه) الاعتراف بأن تحسين الجودة مسؤولية الصندوق بجميع أجزائه، ومن ثَمَّ تعزيز مشاركة شعبة المشورة التقنية وكذلك الشُّعَبِ الأخرى في تَشاطُر المعرفة في كل أنحاء الصندوق.

قائمة بتقارير المشاريع المستعرضة

الإقليم	البلد	رقم المشروع	اسم المشروع	تاريخ نفاذ القرض	تاريخ استكمال المشروع	تاريخ إقفال القرض
PA	بوركينا فاسو	369	البرنامج الخاص لصون التربة والمياه – المرحلة الثانية	02 مايو/أيار 1996	30 يونيو/حزيران 2003	31 ديسمبر/كانون الأول 03
PA	بوركينا فاسو	512	مشروع التنمية الريفية في المنطقة الجنوبية الغربية	12 يناير/كانون الثاني 1998	31 ديسمبر/كانون الأول 2004	30 يونيو/حزيران 2005
PA	غانا	1002	برنامج البنية الأساسية القروية	02 أبريل/نيسان 1998	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PA	مالي	367	برنامج تنويع الدخل في منطقة جنوب مالي	25 يوليو/تموز 1996	31 ديسمبر/كانون الأول 2004	30 يونيو/حزيران 2005
PA	النيجر	434	البرنامج القطري الخاص – المرحلة الثانية	27 فبراير/شباط 1998	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PA	سيراليون	308	المشروع الزراعي في الإقليم الشمالي الأوسط	06 سبتمبر/أيلول 1993	30 سبتمبر/أيلول 2003	31 مارس/آذار 2004
PF	رواندا	314	مشروع إدارة الاستخدام المكثف للأرض في مرتفعات بوبيروكا	23 يوليو/تموز 1996	31 ديسمبر/كانون الأول 2003	30 يونيو/حزيران 2004
PF	رواندا	500	مشروع الترويج للمشروعات الريفية والفردية الصغيرة	02 مارس/آذار 1998	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PF	تنزانيا	1006	مشروع إدارة الزراعة والبيئة	10 سبتمبر/أيلول 1997	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PI	بنغلاديش	1029	مشروع تنويع المحاصيل وتكثيفها	04 ديسمبر/كانون الأول 1997	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PI	الصين جمهورية كوريا	1048	مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في جنوب غرب أنهوي	12 ديسمبر/كانون الأول 1997	31 ديسمبر/كانون الأول 2003	30 يونيو/حزيران 2004
PI	الديمقراطية الشعبية	1064	مشروع تنمية الإنتاج الحيواني والمحصولي	20 ديسمبر/كانون الأول 1997	30 يونيو/حزيران 03	31 ديسمبر/كانون الأول 2003
PI	لاو	1099	مشروع التنمية الزراعية في كينغ خوانغ– المرحلة الثانية	27 أبريل/نيسان 1999	30 يونيو/حزيران 2005	31 ديسمبر/كانون الأول 2005
PI	منغوليا	502	مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي	04 نوفمبر/تشرين الثاني 1996	31 ديسمبر/كانون الأول 2003	30 يونيو/حزيران 2004
PI	نيبال	250	برنامج الحيازات الإيجارية الحرجية والحيوانية	18 فبراير/شباط 1991	30 يونيو/حزيران 2003	31 ديسمبر/كانون الأول 2003
PI	فييت نام	1025	مشروع النهوض بالأقليات العرقية في مقاطعة ها غيانغ	27 أبريل/نيسان 1998	31 ديسمبر/كانون الأول 2003	30 يونيو/حزيران 2004
PL	دومينيكا	503	مشروع مساندة الأنشطة الريفية	29 نوفمبر/تشرين الثاني 1996	30 سبتمبر/أيلول 2005	30 مارس/آذار 2006
PL	إكوادور	1043	مشروع النهوض بأحوال السكان الأصليين والأفرو–إكوادوريين	02 نوفمبر/تشرين الثاني 1998	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PL	المكسيك	494	مشروع التنمية الريفية لصالح مجتمعات الميان في شبه جزرة يوكاتان	04 نوفمبر/تشرين الثاني 1997	31 ديسمبر/كانون الأول 2004	30 يونيو/حزيران 2005
PL	نيكاراغوا	495	مشروع التنمية الريفية في الإقليم الجاف بجنوب المحيط الهادي	21 فبراير/شباط 1997	31 مارس/آذار 2003	30 سبتمبر/أيلول 2003
PL	باراغواي	496	مشروع الصندوق الائتماني للنهوض بأحوال الفلاحين في الإقليم الشرقي	03 ديسمبر/كانون الأول 1996	31 ديسمبر/كانون الأول 2004	30 يونيو/حزيران 2005
PL	بيرو	475	مشروع إدارة الموارد الطبيعية في المرتفعات الجنوبية	09 أبريل/نيسان 1997	31 ديسمبر/كانون الأول 2004	30 يونيو/حزيران 2005
PL	فنزويلا	279	مشروع مساندة صغار المنتجين في المناطق شبه القاحلة بولايتي فالكون ولارا	25 مايو/أيار 1993	30 يونيو/حزيران 2004	31 ديسمبر/كانون الأول 2004
PN	أذربيجان	1033	مشروع خصخصة المزارع	24 يوليو/تموز 1997	30 يونيو/حزيران 2003	31 ديسمبر/كانون الأول 2003
PN	تونس	483	مشروع التنمية الزراعية المتكاملة في ولاية سليانة	17 يونيو/حزيران 1996	30 يونيو/حزيران 2005	31 ديسمبر/كانون الأول 2005

المشاريع التي يشرف عليها الصندوق مباشرة

الإقليم	البلد	اسم المشروع البرنامج	شروط الإقراض	نوع المشروع	تاريخ موافقة المجلس	تاريخ التوقيع على القرض	موعد نفاذ مفعول القرض	موعد إنجاز المشروع	المصرف (% من المبلغ المعتمد)
PA	بنن	مشروع خدمات التسويق والقروض الصغيرة	HC	ائتمان/خدمات مالية	22 أبريل/نيسان 1998	03 يوليو/تموز 1998	04 مايو/أيار 1999	30 يونيو/حزيران 2006	99
PA	غامبيا	مشروع التمويل الريفي ومبادرات المجتمعات المحلية	HC	ائتمان/خدمات مالية	02 ديسمبر/كانون الأول 1998	18 فبراير/شباط 1999	14 يوليو/تموز 1999	30 يونيو/حزيران 2006	94
PA	مالي	برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	HC	تنمية ريفية	02 ديسمبر/كانون الأول 1998	19 فبراير/شباط 1999	14 أكتوبر/تشرين الأول 1999	31 مارس/آذار 2009	68
PF	أوغندا	برنامج مساندة التنمية على مستوى الأقسام	HC	تنمية ريفية	10 سبتمبر/أيلول 1998	11 فبراير/شباط 2000	24 مايو/أيار2000	30 يونيو/حزيران 2006	99
PF	زامبيا	برنامج التسويق والمشروعات الفردية لأصحاب الحيازات الصغيرة	HC	تنمية ريفية	09 ديسمبر/كانون الأول 1999	16 فبراير/شباط 2000	07 نوفمبر/تشرين الثاني2000	31 ديسمبر/كانون الأول 2007	79
PF	زمبابوي	برنامج مساندة شبكات الري لأصحاب الحيازات الصغيرة	HC	ري	02 ديسمبر/كانون الأول 1998	17 فبراير/شباط 1999	14 سبتمبر/أيلول 1999	31 ديسمبر/كانون الأول 2005	10
PI	بنغلاديش	مشروع تنويع المحاصيل وتكثيفها	HC	تنمية زراعية	29 أبريل/نيسان 1997	29 مايو/أيار 1997	04 ديسمبر/كانون الأول 1997	30 يونيو/حزيران 2004	90
PI	الهند	برنامج النهوض بأحوال القبائل في بيهار/مادهيا براديش	HC	تنمية ريفية	29 أبريل/نيسان 1999	13 مارس/آذار 2001	21 يونيو/حزيران 2001	30 يونيو/حزيران 2009	17
PI	إندونيسيا	برنامج ما بعد الأزمة للتنمية المتكاملة القائمة على المشاركة في المناطق البعلية	HC	تنمية ريفية	04 مايو/أيار 2000	21 يونيو/حزيران 2000	31 يناير/كانون الثاني 2001	31 مارس/آذار 2009	51
PL	البرازيل	مشروع التنمية المستدامة لمستوطنات الإصلاح الزراعي في المنطقة شبه الجافة بالإقليم الشمالي الشرقي	O	ائتمان/خدمات مالية	03 ديسمبر/كانون الأول 1998	10 أكتوبر/تشرين الأول 00	21 ديسمبر/كانون الأول 2000	31 ديسمبر/كانون الأول 2006	41
PL	الجمهورية الدومينيكية	مشروع صغار المزارعين في الاقليم الجنوبي الغربي–المرحلة الثانية	I	تنمية ريفية	03 ديسمبر/كانون الأول 1998	19 يناير/كانون الثاني 1999	05 أبريل/نيسان 2000	30 يونيو/حزيران 2007	87
PL	بيرو	مشروع تنمية منطقة بونو – كوسكو كوريدور	O	بحوث/إرشاد تدريبي	04 ديسمبر/كانون الأول 1997	07 ديسمبر/كانون الأول 1999	17 أكتوبر/تشرين الأول 00	31 ديسمبر/كانون الأول 2007	71
PN	أرمينيا	مشروع الخدمات الزراعية في الشمال الغربي	HC	تنمية زراعية	04 ديسمبر/كانون الأول 1997	05 ديسمبر/كانون الأول 1997	14 أبريل/نيسان 1998	31 يوليو/تموز 2001	100
PN	الضفة والغربية وقطاع غزة	برنامج إدارة الموارد الطبيعية القائمة على المشاركة	HC	تنمية ريفية	23 أبريل/نيسان 1998	07 مايو/أيار 1998	01 فبراير/شباط 2000	31 مارس/آذار 2007	30
PN	السودان	مشروع التنمية الريفية في شمال كردفان	HC	تنمية ريفية	28 أبريل/نيسان 1999	14 يوليو/تموز 1999	14 يونيو/حزيران 2000	30 يونيو/حزيران 2008	88

ملاحظات:

HC =تيسيرية للغاية
I =متوسطة
O =عادية

PA =شعبة أفريقيا الغربية والوسطى
PF =شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية
PI =شعبة آسيا والمحيط الهادي
PL =شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي
PN =شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

أ/ أغلق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2005.

المشاريع الممولة بموجب الآلية الإقراضية المرنة

Div.	البلد	اسم المشروع	تاريخ موافقة المجلس	تاريخ نفاذ مفعول القرض	تاريخ إنجاز المشروع	السنوات المقدرة للتنفيذ	عدد المراحل (المعتمدة)	التاريخ المقدر لبدء المرحلة الثانية	المرحلة الحالية	المصروف (%)
PA	كاب فردي	برنامج تخفيف وطأة الفقر الريفي	08 سبتمبر/أيلول 1999	14 يوليو/تموز 2000	30 سبتمبر/أيلول 2009	9	3 (3-3-3)	2004	2nd	46
PA	غينيا	برنامج التنمية الريفية القائمة على المشاركة في غينيا العليا	09 ديسمبر/كانون الأول 1999	18 يناير/كانون الثاني 2001	31 مارس/آذار 2011	10	3 (3-4-3)	2006	2nd	19
PA	مالي	برنامج صندوق التنمية في منطقة الساحل	02 ديسمبر/كانون الأول 1998	14 أكتوبر/تشرين الأول 1999	31 مارس/آذار 2009	10	3 (3-4-3)	2003	2nd	68
PA	النيجر	برنامج تطوير الخدمات المالية الريفية	03 مايو/أيار 2000	08 يونيو/حزيران 2001	30 يونيو/حزيران 2011	10	3 (4-3-3)	2006	1st	26
PA	ساوتومي وبرنشيبي	برنامج التنمية التشاركية للقطاع الزراعي لأصحاب الحيازات الصغيرة ومصايد الأسماك الحرفية	26 أبريل/نيسان 2001	25 فبراير/شباط 2003	31 مارس/آذار 2015	12	4 (3-3-3-3)	2006	2nd	19
PF	ملاوي	برنامج مساندة السبل المعيشية في الريف	12 سبتمبر/أيلول 2001	30 أغسطس/آب 2004	30 سبتمبر/أيلول 2013	9	3 (3-3-3)	2008	1st	22
PF	رواندا	مشروع توأم لتنمية موارد المجتمع المحلي وتطوير البنية الأساسية في أوموتارا	04 مايو/أيار 2000	05 ديسمبر/كانون الأول 2000	31 ديسمبر/كانون الأول 2010	10	3 (3-4-3)	2004	2nd	62
PF	تنزانيا	برنامج الخدمات الريفية المالية	07 ديسمبر/كانون الأول 2000	12 أكتوبر/تشرين الأول 2001	31 ديسمبر/كانون الأول 2010	9	3 (3-3-3)	2005	2nd	48
PI	بنغلاديش	مشروع الإدارة المجتمعية للموارد في سونامغانج	12 سبتمبر/أيلول 2001	14 يناير/كانون الثاني 2003	31 مارس/آذار 2014	11	3 (5-3-3)	2008	1st	13
PI	الهند	برنامج مساندة تمويل القروض الصغيرة على الصعيد الوطني	04 مايو/أيار 2000	01 أبريل/نيسان 2002	30 يونيو/حزيران 2009	7	2 (3-4)	2006	2nd	35
PI	الهند	برنامج التمكين وتعزيز موارد الرزق في مناطق القبائل في أوريسا	23 أبريل/نيسان 2002	15 يوليو/تموز 2003	31 مارس/آذار 2013	10	3 (3-4-3)	2007	1st	7
PI	إندونيسيا	برنامج ما بعد الأزمة للتنمية المتكاملة القائمة على المشاركة في المناطق البعلية	04 مايو/أيار 2000	31 يناير/كانون الثاني 2001	31 مارس/آذار 2009	8	2 (4-4)	2005	2nd	51
PI	نيبال	مشروع التخفيف من وطأة الفقر في المرتفعات الغربية	06 ديسمبر/كانون الأول 2001	01 يناير/كانون الثاني 2003	31 مارس/آذار 2014	11	3 (4-4-3)	2007	1st	7
PL	غواتيمالا	برنامج التنمية الريفية في منطقة لاس فيراباس	08 ديسمبر/كانون الأول 1999	06 سبتمبر/أيلول 2001	30 سبتمبر/أيلول 2011	10	2 (4-6)	2007	1st	32
PL	هايتي	برنامج مساندة المبادرات الإنتاجية في المناطق الريفية	23 أبريل/نيسان 2002	20 ديسمبر/كانون الأول 2002	31 ديسمبر/كانون الأول 2012	10	3 (3-4-3)	2006	1st	11
PL	نيكاراغوا	برنامج صندوق المساعدة التقنية في منطقة ليون وشيناندیغا وماناغوا	09 ديسمبر/كانون الأول 1999	20 يونيو/حزيران 2001	30 يونيو/حزيران 2013	12	4 (4-4-4)	2005	2nd	18
PN	السودان	برنامج التنمية الريفية في جنوب كردفان	14 سبتمبر/أيلول 2000	12 فبراير/شباط 2001	31 مارس/آذار 2011	10	2 (5-5)	2005	2nd	58

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

ألغى برنامج التمويل الريفي التعاوني في لبنان عام 2004 وبرنامج تمكين المجتمعات المحلية في كاليمنتان الشرقية عام 2006.

أ بلغت مدة المرحلة الأولى من برنامج التنمية الريفية القائمة على المشاركة في غينيا العليا 5 سنوات ودمجت المرحلتان الثانية والثالثة في مرحلة واحدة بناء على توصية من بعثة استعراض ما بين المراحل.