

Document: EB 2007/92/R.9/Rev.1
Agenda: 7
Date: 11 December 2007
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة الثانية والتسعون
روما، 11-13 ديسمبر/كانون الأول 2007

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 التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Gary Howe

كبير مدراء التخطيط الاستراتيجي والميزانية وإدارة الموارد

رقم الهاتف: +39 06 5459 2262

البريد الإلكتروني: g.howe@ifad.org

هشام زهني

موظف التخطيط الاستراتيجي

شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2183

البريد الإلكتروني: h.zehni@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
2	تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق
2	أولاً - الملاءمة
2	ثانياً - الفعالية الإنمائية
2	ألف - فعالية المشروعات
2	باء - فعالية البرامج القطرية
2	جيم - مبادرات السياسات والشراكات الدولية
2	دال - التقدم المحرز في تنفيذ التزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة
2	ثالثاً - الفعالية والكفاءة التنظيمية
2	رابعاً - استنتاجات

الملاحق

34	الملحق الأول - المراجع
35	الملحق الثاني - تعليقات مكتب التقييم على تقرير الصندوق بشأن فعاليته الإنمائية

الذيول

1	الأول: ملاحظة منهجية
3	الثاني: اتجاهات نسبة الكفاءة في الصندوق وتصنيف التكاليف
4	الثالث: المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والحراجة وصيد الأسماك في الفترة 1990-2005
5	الرابع: المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والحراجة وصيد الأسماك بحسب المنظمات متعددة الأطراف في الفترة 2000-2005
6	الخامس: نواتج المشروعات - نظام إدارة النتائج والأثر
7	السادس: مؤشرات التقدم المحرز في تنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة
9	السابع: أهم أنشطة ونتائج مبادرات السياسات والشراكات الدولية للصندوق
12	الثامن: موازنة ميزانية عام 2008 مع نتائج الإدارة المؤسسية

موجز تنفيذي

1- هذا هو أول تقرير للصندوق عن فعاليته الإنمائية. ويشكّل التقرير جزءاً من برنامج واسع للإصلاح المؤسسي يركّز على النتائج وبدأ تنفيذه منذ عام 2005 ضمن خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية.

2- والغرض من هذا التقرير هو تقديم مجموعة رفيعة المستوى من النتائج في ثلاثة مجالات عريضة:

- **ملاءمة مهمة الصندوق (الحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي) وعملياته في سياق الإطار المتغيّر للمساعدة الإنمائية الدولية؛**
- **الفعالية الإنمائية للعمليات الممولة من الصندوق في تحقيق النتائج الإنمائية التي تدعم الجهود الوطنية والعالمية للحد من الفقر الريفي وبلوغ الهدف الإنمائي الأول للألفية؛**
- **الفعالية والكفاءة التنظيمية في تحقيق تلك النتائج من خلال تحسين إدارة الأداء الداخلي.**

3- وهذا التقرير أوسع نطاقاً من تقارير الفعالية الإنمائية للمنظمات الأخرى التي تقتصر في العادة على الفعالية الإنمائية استناداً إلى بيانات التقييم. وأما تقرير الصندوق فهو أشمل، حيث يستفيد من مجموعة واسعة من المصادر ويتضمن معلومات أحدث عن آخر النتائج على المستوى المؤسسي وكذلك على المستوى القطري. كما يشير التقرير إلى المبادرات الأخيرة المرتبطة بجدول الأعمال الدولي الأوسع للتنسيق والمواءمة.

4- وأما الأساس الإحصائي للمعلومات المؤكدة عن اتجاهات الفعالية الإنمائية للصندوق فهو محدود. وتتمثل بعض المشاكل الخاصة في العدد الصغير للمشروعات التي يغطيها نظام التقييم وعدم القيام من قبل بإجراء رصد منهجي للنتائج على مستويات غير مستوى المشروعات (انظر الذيل الأول). وعلاوة على ذلك فإن الكثير من نظم رصد الأداء الداخلي جديدة. ولذلك فإن التقرير يعرض لمحة أولية عن الفعالية الإنمائية للصندوق في هذه السنة الأولى التي يجري فيها الإبلاغ عن الفعالية الإنمائية.

الملاءمة

5- ما زالت مهمة الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي على درجة كبيرة من الملاءمة. فالصندوق يساهم بدور مهم في قطاع التنمية الزراعية والريفية في سياق استمرار انخفاض تدفقات المعونة في هذا القطاع وكذلك في سياق الدعم المحدود من الجهات المانحة للأنشطة الإنتاجية. ويشارك الصندوق بدور نشط في مبادرات التنسيق والمواءمة على المستويات القطرية والإقليمية والدولية، وحقق أداءً طيباً وفقاً لمسح رصد إعلان باريس لعام 2006 الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

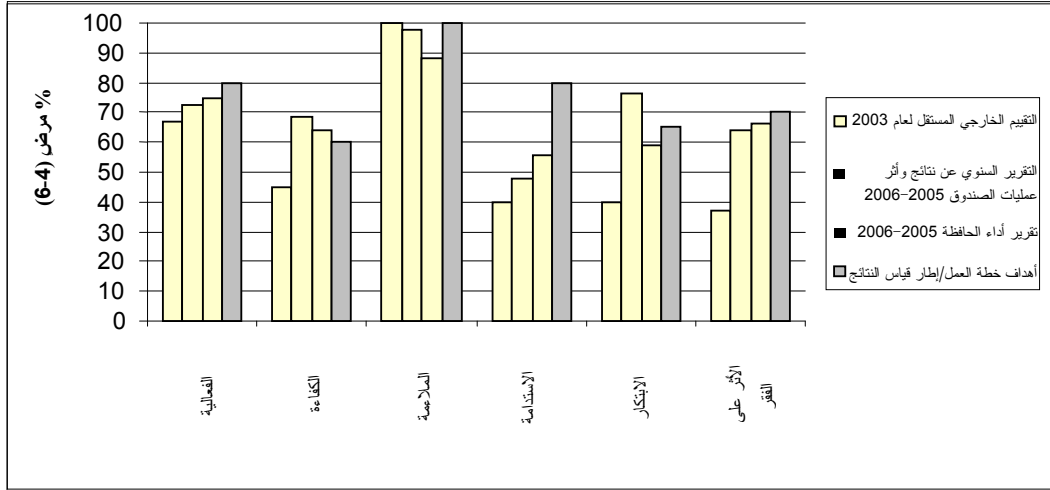
الفعالية الإنمائية

6- يُلخّص الشكل أعلاه أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الفترة 2005-2006 مقارنة بالتقييم الخارجي المستقل للصندوق لعام 2003 وأهداف خطة العمل (عام 2009)، وإطار قياس النتائج (عام

^أ مثل الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الصادر عن مجموعة التقييم المستقلة في البنك الدولي، وتقرير الفعالية الإنمائية الصادر عن مكتب التقييم في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 2003.

(2010). وبيّن الشكل ما طرأ من تحسّن كبير على أداء مشروعات الصندوق منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل. وما زالت ملائمة المشروعات كبيرة، وتحسّنت فعالية المشروعات، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، والابتكار. وعلى الرغم من أن الأداء في مجال الاستدامة أخذ هو الآخر في التحسّن فإنه يحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وتؤكد مؤشرات القياس الخارجية أن هذه النتائج تعتبر عموماً جيدة في بيئة محفوفة بالصعاب كما تبين للمؤسسات المالية الدولية الأخرى.

الشكل 1: الأداء مقابل خط التقييم الخارجي المستقل وأهداف خطة العمل وإطار قياس النتائج



7- وتعتبر نتائج الفترة 2006-2005 إيجابية بالنسبة لخط أساس التقييم الخارجي المستقل لعام 2003. ويرجع ذلك في جانب منه إلى المشاركة المباشرة المتزايدة من الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ. وتحقق في هذا الجانب اتساع كبير خلال عام 2007 وسوف يشهد مزيداً من التغييرات الملموسة خلال عام 2008. وفي مجال الابتكار، فإن تنفيذ استراتيجية الابتكار في الصندوق التي وافق عليها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007 يبشر بمواصلة النهوض بالأداء.

8- ويكشف استعراض أجري فيما بين عامي 2004 و 2007 لسبعة من تقييمات البرامج القطرية للصندوق عن أن الأداء في الماضي كانت تشوبه بعض جوانب الضعف المرتبطة بالاشتراك في حوار السياسات وتكوين الشراكات الاستراتيجية التي تتجاوز التمويل المشترك المباشر، والاستثمار في استخلاص الدروس وإدارة المعرفة على نطاق أوسع. وسوف تُشكّل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج إطاراً منهجياً لمعالجة تلك القضايا التي سترصد صراحة في التقارير السنوية وتقارير منتصف المدة عن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما ستعالج تلك العيوب من خلال تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق التي وافق عليها المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2007.

الفعالية والكفاءة التنظيمية

9- وضع الصندوق في سبتمبر/أيلول 2006 نظاماً مؤسسياً جديداً للتخطيط وإدارة الأداء من أجل التركيز بشكل أفضل على نوعية عمل الصندوق ومواءمتها وقياسها وإدارتها. ويتألف هذا النظام من سلسلة هرمية من نتائج الإدارة الموجهة نحو العوامل الرئيسية المحددة للفعالية الإنمائية على مستوى المؤسسة

والدوائر والشُعَب ويجري تتبعها كل ثلاثة أشهر. ويدعم برنامج العمل والميزانية القائمين على النتائج مواعمة الموارد البشرية والمالية مع النتائج. وهكذا فإن النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء يشكل نقطة مرجعية رئيسية لتخصيص الموارد على نطاق المنظمة وللمواعمة مع النتائج. وبدأ تنفيذ هذا النظام بصفة تجريبية خلال عام 2007، ويتضمن هذا التقرير نتائجه الأولية.

10- ويكشف الأداء عن مستويات مشجعة من حيث نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية، وهو ما يعبر عموماً عن النجاح في إدخال العديد من المبادرات المرتبطة بخطة العمل وتعميمها بشكل أولي.

11- ويسعى الصندوق باستمرار منذ عام 2006 إلى وضع سياسة لتخصيص مزيد من الموارد للنفقات التشغيلية ضمن الإطار الشامل لزيادة الكفاءة (انظر الذيل الثاني). ووفقاً للميزانية المقترحة للصندوق لعام 2008 فإن نسبة الكفاءة ينبغي أن تتحسن لتصل إلى 16.3 في المائة (مقارنة بما نسبته 17.1 في المائة في عام 2006)، وينبغي أن ترتفع نسبة التكاليف المرتبطة بالنفقات التشغيلية لتصل إلى 61 في المائة (مقارنة بما نسبته 57 في المائة في عام 2007).

نحو إطار متكامل للنهوض بالفعالية الإنمائية للصندوق

12- لا يسعى الصندوق إلى النهوض بجودة نظامه للتقييم فحسب، بل ويسعى كذلك إلى زيادة تكامل هذا النظام. فإطار قياس النتائج الذي تمت الموافقة عليه مؤخراً والذي يشمل تدابير لتحقيق الفعالية الإنمائية على المستوى التشغيلي، سيدعمه النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء وبرنامج العمل والميزانية السنوي القائمين على النتائج. وسوف يفضي ذلك إلى زيادة مواعمة الموارد والنظم والأنشطة التنظيمية مع الأهداف القطرية، ومن ثم زيادة الفعالية الإنمائية.

تقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق

أولاً - الملائمة

1- يتناول هذا الفصل ملائمة الصندوق لآخر اتجاهات الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي والإطار المتغير للمساعدة الإنمائية الدولية.¹ وقد تراجع الفقر الريفي رغم استمرار تفشيه - يعيش 75 في المائة من فقراء العالم في المناطق الريفية² - وبات يكتسي سمات جديدة. وشهد إطار المساعدة الإنمائية الدولية مجموعة جديدة من الأهداف المتفق عليها دولياً (الأهداف الإنمائية للألفية)، ومبادئ وأهدافاً للنهوض بنوعية المعونة من خلال الملكية والتنسيق والمواءمة، وتحولات في حجم وتركيب المعونة، وطرائق جديدة للتمويل.

الصندوق والأهداف الإنمائية للألفية

2- تشكل الأهداف الإنمائية للألفية منذ عام 2000 الإطار العالمي للمساعدة الإنمائية وللشراكة بين البلدان النامية والمنظمات الإنمائية الدولية. وترتبط مهمة الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي ارتباطاً جوهرياً بالهدف الإنمائي الأول للألفية الذي يرمي إلى تخفيض نسبة الفقراء والجوعى إلى النصف بحلول عام 2015.

3- ويشهد العالم النامي منذ عام 2000 نمواً في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مصحوباً بانخفاض معدلات الفقر، مما يزيد من احتمالات تحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية بحلول الموعد المحدد.³ على أن هذه الاتجاهات العامة تخفي تبايناً كبيراً بين الأقاليم وفيما بينها. فقد تركّز التقدم المحرز بشكل خاص في شرق آسيا (وبخاصة الصين)، ولكن معدلات الحد من الفقر كانت تدريجية بدرجة أكبر في أنحاء أخرى من آسيا وفي أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وعلى الرغم من أن انخفاض المعدلات النسبية للفقر الريفي فإن الفقر مازال يشكل مشكلة ريفية بالدرجة الأولى. ووفقاً لتقرير التنمية في العالم 2008: الزراعة من أجل التنمية، فإن ثلاثة من بين كل أربعة من الفقراء في البلدان النامية يعيشون في المناطق الريفية، ويعيش 2.1 مليار شخص على أقل من دولارين يومياً، ويعيش 883 مليون شخص على أقل من دولار واحد يومياً، ويعتمد معظمهم على الزراعة كوسيلة لكسب العيش.

4- وتتشابه تلك الصورة مع صورة انعدام الأمن الغذائي وجوع الأطفال. فقد انخفضت على مستوى العالم نسبة الأطفال دون الخامسة من العمر المصابين بنقص الوزن (مؤشر للهدف الإنمائي الأول للألفية)، ولكنها انخفضت بوتيرة أبطأ كثيراً في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وفي أنحاء من آسيا خارج شرق آسيا⁴. وعلاوة على ذلك فإن معدلات الإصابة بسوء التغذية بين الأطفال ترتفع أكثر في المناطق الريفية ولا يحرز إلا تقدم ضئيل في الحد منها في تلك المناطق. وتبين تقديرات انعدام الأمن الغذائي التي أجرتها منظمة

¹ يشير مصطلح "الملائمة" في هذا القسم إلى ملائمة الصندوق في سياق هيكل المعونة الدولية. وأما في الفصل الثاني فتستخدم "الملائمة" في سياق المشروعات ومدى اتساق أهدافها مع احتياجات فقراء الريف وسياسات الصندوق وإطاره الاستراتيجي، والسياسات والاستراتيجيات القطرية الجارية إزاء الحد من الفقر.

² البنك الدولي، 2007.

³ الأمم المتحدة، 2007.

⁴ المرجع السابق.

الأغذية والزراعة للأمم المتحدة عن إحراز بعض التقدم في الحد من نسبة الأشخاص المصابين بنقص التغذية، وأما الأرقام المطلقة فقد ازدادت في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.⁵

إعادة التركيز على الفقر الريفي والزراعة

5- أعادت بلدان كثيرة مؤخراً، بدعم من شركاء التنمية، تركيز اهتمامها على الحد من الفقر الريفي وتعزيز الزراعة ومساعدة المنتجين الريفيين الفقراء على تلبية متطلبات النظام الاقتصادي العالمي. ويشمل تقرير مشروع الألفية الذي عُرض على الأمين العام للأمم المتحدة استراتيجية لزيادة الإنتاجية الريفية من خلال ثورة خضراء جديدة لزيادة إنتاج الأغذية.⁶ وقامت لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بتسليط الضوء على دور الزراعة في مبادئها التوجيهية بشأن تعزيز النمو لصالح الفقراء.⁷ ويؤكد تقرير التنمية في العالم لعام 2008 الصادر عن البنك الدولي أن قطاع الزراعة يعتبر جوهرياً للنمو الشامل والحد من الفقر وانعدام الأمن الغذائي.⁸

6- كما توجه حكومات كثيرة مزيداً من الاهتمام للتنمية الزراعية. ومن المبادرات البارزة البرنامج الشامل للتنمية الزراعية في أفريقيا الذي تقوده الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا. وفي عام 2003، قطعت الحكومات الأفريقية على نفسها التزاماً بتخصيص 10 في المائة من ميزانياتها للزراعة من أجل بلوغ هدف برنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا المتمثل في الوصول بمعدل النمو القومي للزراعة إلى نسبة 6 في المائة سنوياً.

7- ويزداد الاعتراف حالياً بالتفاعلات المعقدة بين الزراعة وتغيّر المناخ، ومساهمة المنتجات الزراعية في نظام الطاقة العالمي، وإمكانية عكس مسار الهبوط في أسعار المواد الخام الزراعية. ويعتبر عمل الصندوق ملائماً في هذا الصدد. فالصندوق الذي أنشئ لمواجهة الأزمة الزراعية والغذائية التي اندلعت إبان حقبة السبعينات من خلال التركيز على فقراء الريف، يتخذ وضعاً يمكنه من المساهمة في تلك القضايا بفضل تركيزه على التحولات الإنتاجية في المناطق الريفية والتزامه بكفالة مشاركة فقراء الريف وصغار المنتجين في تلك التطورات بطريقة مستدامة.

اتجاهات تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية

8- في أعقاب فترة من الهبوط في النصف الأول من التسعينات، ازداد حجم المعونة بشكل مطرد خلال السنوات العشر الماضية. وازداد صافي مصروفات المساعدة الإنمائية الرسمية من 60 مليار دولار أمريكي سنوياً في المتوسط خلال التسعينات ليصل إلى 105 مليارات دولار أمريكي في عام 2005 (بالأسعار الثابتة لعام 2004). ونجمت الزيادات الأخيرة في تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية في معظمها عن تخفيف أعباء الديون، وهو ما يمثل زهاء 70 في المائة من النمو في المساعدة الإنمائية الرسمية فيما بين عامي 2004 و2005.⁹ كما يزداد استخدام المنح في المنظمات متعددة الأطراف.

⁵ منظمة الأغذية والزراعة، 2006.

⁶ الأمم المتحدة، 2007.

⁷ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2007.

⁸ البنك الدولي، 2007.

⁹ المؤسسة الدولية للتنمية، 2007.

- 9- وتجاوزت التدفقات الرأسمالية الخاصة في بعض الأقاليم، مثل أمريكا اللاتينية وشرق آسيا، المساعدة الإنمائية الرسمية كمصدر للتمويل الخارجي. على أن تلك التدفقات كانت أكثر تقلباً من تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية وركزت أساساً على البنية الأساسية وقطاع الخدمات المالية. ولم تتل الزراعة إلا القليل جداً منها. وباتت التحويلات تشكل أكبر مصدر للتمويل الخارجي للمناطق الريفية. وتشير التقديرات إلى أن تحويلات المهاجرين في جميع أنحاء العالم بلغت أكثر من 300 مليار دولار أمريكي إلى أسرهم في البلدان النامية خلال عام 2006. وتصل التحويلات إلى ما يقرب من 10 في المائة من سكان العالم.
- 10- وطرأت تغييرات كبيرة على التوزيع القطاعي للمعونة خلال السنوات الخمس عشرة الماضية حيث تحولت عن القطاعات الإنتاجية إلى القطاعات الاجتماعية. وانخفضت التزامات المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة والتنمية الريفية بمقدار النصف تقريباً بالقيمة الحقيقية فيما بين عامي 1990 و2005 (من 7 983 مليون دولار أمريكي إلى 4 614 مليون دولار أمريكي بالأسعار الثابتة لعام 2004). وبالنسبة لمجموع المساعدة الإنمائية الرسمية فقد انخفضت الالتزامات المخصصة للزراعة من مستوى مرتفع بلغ 18 في المائة تقريباً في عام 1979 لتصل إلى 3.5 في المائة في عام 2004. وكان هذا هو واقع الحال حتى بالنسبة للإقليم الأكثر اعتماداً على الزراعة، وهو أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى (انظر الذيل الثالث). فقد انخفضت المعونة متعددة الأطراف الموجهة إلى ذلك القطاع سواء بالقيمة النسبية أو المطلقة، وركزت بشكل متزايد على السياسة الزراعية والإصلاح المؤسسي بدلاً من الدعم المباشر. وسار الصندوق في هذا الاتجاه وبات يشكل أحد مصادر التمويل المتزايدة الأهمية حيث يقدم حالياً ما متوسطه 10 في المائة من مجموع المعونة متعددة الأطراف إلى القطاع (انظر الذيل الرابع). وظل الصندوق واحداً من المنظمات القليلة الداعمة للأنشطة الإنتاجية في الريف.

الملكية والتنسيق والمواومة

- 11- يشكل إعلان باريس بشأن فعالية المعونة لعام 2005 إطاراً مهماً لمواجهة تحديات زيادة ملائمة وفعالية المساعدة الإنمائية الرسمية، بما في ذلك الحد من الفقر الريفي. والصندوق، بوصفه أحد الموقعين على الإعلان، ملتزم بالعمل مع الحكومات والشركاء الآخرين في التنمية للوفاء بالتزامات الشراكة التي يقوم عليها الإعلان. ووفقاً للمسح الأساسي الذي نظّمته مؤخراً لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لرصد التقدم المحرز في تنفيذ الإعلان فإن الصندوق يفي فعلاً بالكثير من الالتزامات. ويتضمن القسم دال من الفصل الثاني استعراضاً متعمقاً لأداء الصندوق مقابل التزامات الشراكة ومؤشرات رصد الإعلان.
- 12- وكان إعلان باريس حافزاً للحوار على المستوى القطري والإقليمي حول كيفية النهوض بجودة المعونة. كما شجع الإعلان الوكالات المانحة على زيادة استعمال النظم القطرية، والمساهمة في تمكين المؤسسات الوطنية من تنفيذ سياساتها الإنمائية وزيادة مساهمتها أمام مواطنيها وهيئاتها البرلمانية. على أن مسح عام 2006 بشأن رصد إعلان باريس الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي خلصت إلى أن "الجهات الشريكة والمانحة في نصف البلدان النامية الموقعة على إعلان باريس مازال أمامها شوط طويل للوفاء بالتزامات التي قطعها على نفسها".¹⁰

¹⁰ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2006، الصفحة 9.

13- وبالإضافة إلى التحديات الأوسع نطاقاً التي تواجه المواعمة والتنسيق الفعالين فإن القطاع الزراعي هو أحد القطاعات التي تبعث على الإحباط بين الحكومات والجهات المانحة على السواء إزاء التقدم المحرز في رفع مستوى فعالية الجهود الإنمائية. ومن أهم تلك التحديات انخفاض مستوى الاهتمام بالزراعة في كثير من الأحيان في التجارب الأولى لاستراتيجيات الحد من الفقر التي كان يغلب عليها التركيز على توفير البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية العامة وإيلاء اهتمام أقل للقطاعات الإنتاجية. وعلى الرغم من أن الزراعة باتت تحتل مكان الصدارة في الجيل الثاني من وثائق استراتيجيات الحد من الفقر فإن الرؤية ما زالت غير واضحة بالنسبة للنهج الأكثر فعالية في الحد من الفقر الريفي. ولا يرجع ذلك تماماً إلى قضايا القيادة الحكومية، ولكنه يعكس أيضاً، لا سيما في البلدان الأفقر التي تلعب فيها المساعدة الإنمائية الرسمية دوراً كبيراً في تمويل التنمية العامة، تنوع آراء المانحين أنفسهم حيال الشكل الملائم للاشتراك في التنمية الزراعية. وتحت رعاية المنتدى العالمي للجهات المانحة المعنية بالتنمية الريفية فإن الصندوق يتصدر مجموعة من دراسات الحالة الجارية بغرض زيادة التركيز على المناطق الريفية في استراتيجيات الحد من الفقر.

14- وجرت متابعة الملكية والتنسيق والمواعمة على أعلى مستوى من المنهجية والوضوح من خلال النهج القطاعية الشاملة. وتتفاوت حتى الآن تجربة النهج القطاعية الشاملة في الزراعة والتنمية الريفية.¹¹ وساهمت تلك النهج في زيادة تبسيط الحوار بين مجتمع المانحين والحكومات، وتعزيز القيادة الحكومية والتنسيق بين المانحين. ولكن ذلك تسبب في كثير من الأحيان في التركيز على عملية النهج القطاعية الشاملة ذاتها بدلاً من التركيز على نتائج وأثر سياسات القطاع. ولا يوجد حتى الآن سوى عدد محدود من النهج القطاعية الزراعية الشاملة، وما زالت المشروعات التقليدية تغلب على هذا القطاع، بل وربما تكون آخذة في الازدياد.¹² وأدخل الصندوق سياسة جديدة للاشتراك في النهج القطاعية الشاملة في عام 2005،¹³ ويشترك دور نشط في النهج القطاعية الزراعية الشاملة القائمة (في هندوراس، وموزامبيق، ونيكاراغوا، وأوغندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة).

15- وتشمل المبادرات الأخرى الجارية لتحسين التنسيق بين المانحين وتحقيق التكامل والتبسيط على المستوى القطري استراتيجيات المساعدة المشتركة ومبادرة الأمم المتحدة التجريبية للنهوض بالاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وهي المبادرة المعروفة باسم "مبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل". وكان لاستراتيجيات المساعدة المشتركة دور مهم في النهوض بالتزامات إعلان باريس بشأن التنسيق على المستوى القطري. ويبدو أن تقسيم العمل بين المنظمات الدولية مسألة معقدة. ولم يوضع حتى الآن سوى عدد محدود من استراتيجيات المساعدة المشتركة، وشارك الصندوق بحضوره القطري المحدود في غانا وكينيا وأوغندا وزامبيا وفي جمهورية تنزانيا المتحدة على وجه الخصوص، حيث وقّع مذكرة تفاهم مع الحكومة وشركائها في التنمية لتحديد سبل وضع وتنفيذ استراتيجية المساعدة المشتركة.

¹¹ Evans et al., 2007.

¹² المرجع السابق.

¹³ الصندوق، 2005 أ.

القضايا الرئيسية التي تهم الصندوق في هيكل المعونة المتطور

- 16- لا تقتصر تحديات تحقيق تغيير كبير في وتيرة التنمية الريفية والحد من الفقر على الجوانب المالية، ولكنها أيضاً تحديات تنظيمية تتعلق تحديداً بالاستعداد التنظيمي بين شركاء التنمية في ظل انخفاض مستوى الاهتمام بالتنمية الريفية والزراعية في نظام المساعدة الإنمائية الرسمية. وعلى الرغم من ازدياد إدراك أهمية الزراعة فقد تأكلت قاعدة المهارات والمعارف المطلوبة للدعم الفعال. وعلاوة على ذلك فإن الصورة مازالت غير واضحة ولم يتحقق توافق في الآراء حول النهج الأكثر فعالية في الحد من الفقر الريفي والشكل الأنسب للاشتراك في التنمية الزراعية. وفي هذا السياق فإن الصندوق يساهم بدور مادي كبير في زيادة مستوى المساعدة الإنمائية الرسمية في التنمية الزراعية، ذلك أن مساهمة الصندوق في القطاع تضاهي تقريباً مساهمة مصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الأفريقي والمفوضية الأوروبية (انظر الذيل الرابع)، بل ويمكن القول إن استثمارات الصندوق تساهم بدور أكبر كثيراً في البلدان الأفقر وبين الفقراء.
- 17- والمساهمة الرئيسية في هذا الهيكل الذي تُشكل استثمارات الصندوق وبرامج منحه إحدى قواعده الأساسية يجب أن تركز على مساعدة الاستراتيجيات المنسقة للحكومات والجهات المانحة على التصدي للقضايا الرئيسية المتمثلة في تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر. ويجب أن ينصب التركيز في هذا الصدد على تحسين التكامل مع الأسواق ورفع مستوى القدرة الإنتاجية؛ والمشاركة القوية من الفقراء في تحديد الأهداف الإنمائية؛ وتعزيز قاعدة الأصول البشرية والمادية من أجل إقامة علاقات أفضل مع القطاعين الخاص والعام.
- 18- ويتطلب تحقيق ذلك أن يكون للصندوق حافظة قوية من العمليات التي يستخلص منها الدروس المستفادة وأفضل الممارسات، على أن يستند ذلك إلى برامج قطرية قوية متوائمة مع الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية والقطاعية ومنتسقة مع استراتيجيات الشركاء؛ وعمليات داخلية فعالة تشكل الأساس للجودة والكفاءة. ويتناول الفصلان التاليان تلك الجوانب الرئيسية.

ثانياً - الفعالية الإنمائية

- 19- يتناول هذا الفصل فعالية العمليات الممولة من الصندوق مقارنة بالأهداف والمعايير والأهداف التي وافق عليها المجلس التنفيذي للصندوق في الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007 - 2010 (المعتمد في ديسمبر/كانون الأول 2006)، وإطار قياس النتائج المصاحب له (المعتمد في سبتمبر/أيلول 2007)، وخطة العمل ذاتها (المعتمدة في ديسمبر/كانون الأول 2005).
- 20- ويركز القسم ألف على الفعالية الإنمائية للعمليات التي كانت تنفذ من قبل على مستوى المشروعات (انظر الإطار أدناه). ويستعرض القسم باء أداء البرامج القطرية استناداً إلى سبعة من تقييمات البرامج القطرية التي أجراها مؤخراً مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويتضمن القسم جيم عرضاً مجملاً لسياسة الصندوق وأنشطته في مجال تكوين الشراكات على المستويين الإقليمي والدولي (يتضمن الذيل السابع مزيداً من التفاصيل عن تلك الأنشطة ونتائجها). ويستعرض القسم دال أداء الصندوق على أساس التزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة.

الفعالية الإنمائية

تعتمد الفعالية الإنمائية بطبيعتها على العمل الجماعي والمنسق بين مختلف الجهات الفاعلة الوطنية والخارجية على السواء (لا سيما على ضوء ازدياد التركيز على التنسيق والمواءمة المشار إليهما في الفصل الأول). والفعالية الإنمائية بهذا المعنى هي مقياس للأثر الكلي الذي يتم في إطاره الاشتراك في المساءلة عن تحقيق النتائج (أو عدم تحقيقها) بين الكثير من الأطراف. ولذلك فإن المنظمات الإنمائية مسؤولة عن التأثير بشكل إيجابي على نتائج البرامج التي تمويلها ولكنها لا تستطيع التحكم مباشرة في النتائج الإنمائية أو تحمل المسؤولية الكاملة عنها.

- 21- وتستند المعلومات المؤكدة عن اتجاهات الفعالية الإنمائية للصندوق إلى أسس إحصائية محدودة، ولذلك ينبغي النظر إلى النتائج باعتبارها إشارية. ويكشف هذا التقرير عن تحسن كبير في أداء مشروعات الصندوق منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل للصندوق. وما زالت ملاءمة المشروعات كبيرة وتحسنت فعالية المشروعات وكفاءتها والأثر على الفقر الريفي والابتكار. وفي حين أن الأداء في مجال الاستدامة يشهد هو الآخر تحسناً فإنه يحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وتؤكد مؤشرات القياس الخارجية أن تلك النتائج جيدة عموماً في بيئة محفوفة بالصعاب حسب ما خلصت إليه المؤسسات المالية الدولية الأخرى.
- 22- وخلصت تقييمات البرامج القطرية للصندوق إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود التي تتجاوز التركيز المباشر على المشروعات، والمشاركة في حوار السياسات الرفيع المستوى، وتقاسم المعرفة وتكوين الشراكات الاستراتيجية. على أنه ينبغي ألا يغيب عن الأذهان أن تلك التقييمات تقوم على أساس مشروعات وبرامج جرى تنفيذها منذ عدة سنوات، ومن المتوقع أن تفضي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة القائمة على النتائج إلى تحسن كبير في تلك النتائج.
- 23- وشارك الصندوق، بل وتصدر في كثير من الحالات، عدداً من أنشطة السياسات والشراكات الدولية التي ساهمت بدور فعال في تعزيز جدول أعمال الحد من الفقر الريفي، وتيسير مشاركة ممثلي فقراء الريف في المنتديات ذات الصلة، ودعم شبكات تكوين المعارف.
- 24- ويدعم الصندوق جدول أعمال التنسيق والمواءمة لإعلان روما/إعلان باريس على عدد من المستويات، لا سيما مبادرات الأمم المتحدة التجريبية لتوحيد العمل والمبادرات المتخذة مع الوكالات الشقيقة في روما. ويكشف الصندوق عن مستوى طيب من الأداء في الوفاء بالتزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس.

ألف - فعالية المشروعات

- 25- يستند تقدير فعالية المشروعات الوارد أدناه إلى المنهجية التقليدية المستخدمة على نطاق واسع في المؤسسات المالية الدولية والتي تصنف الأداء وفقاً لمقياس من نقطة واحدة إلى ست نقاط¹⁴ حيث يشير الواحد إلى مستوى غير مرضٍ بدرجة كبيرة والسنة إلى مستوى مرضٍ بدرجة كبيرة. ويُعبر بعد ذلك عن الأداء الشامل لأي عينة من المشروعات التي يتم استعراضها من حيث نسبة المشروعات التي تحصل على تقدير 4 (مرضٍ بدرجة معتدلة) أو أكثر (أي 4، أو 5، أو 6). ويسير مكتب التقييم والصندوق على نفس المنهجية

¹⁴ 6: مرضٍ بدرجة كبيرة؛ 5: مرضٍ؛ 4: مرضٍ بدرجة معتدلة؛ 3: غير مرضٍ بدرجة معتدلة؛ 2: غير مرضٍ؛ 1: غير مرضٍ بدرجة كبيرة.

التقييمية بما يسمح بالمقارنة بينهما¹⁵، ولكنهما يتفاوتان في تحديد العينات. ففي تقرير أداء الحافظة، لا يستعمل الصندوق سوى نتائج المشروعات المنجزة، بينما يستعمل مكتب التقييم في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق نتائج المشروعات المنجزة والجارية على السواء؛ وعلاوة على ذلك فإن تقييم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يستند إلى كافة المشروعات المنجزة (يتناول الذيل الأول تلك الفروق بمزيد من التوضيح).¹⁶ ويساعد استعمال بيانات التقييم وبيانات التقديرات الذاتية على تحديد الفروق في استنتاجات مكتب التقييم والصندوق، كما يساعد على تفسير الاتجاهات الواضحة (تبعاً لدرجة التقارب بين المصدرين).

26- وسعيًا إلى تقديم تقدير حديث نسبياً ويمثل الأداء فإن التصنيفات الواردة أدناه تستند إلى عينة مؤلفة من المشروعات المقيّمة خلال السنتين الماضيتين في إطار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة. ويشار من ناحية إلى الأداء استناداً إلى التقييم الخارجي المستقل الذي يشكل خط الأساس في عام 2003، واستناداً أيضاً، من ناحية أخرى، إلى الأهداف التي وافق عليها المجلس التنفيذي في خطة العمل وإطار قياس النتائج. وترتبط تلك الأهداف بالأبعاد الأوسع لأداء المشروعات، والابتكار، والأثر الشامل على الفقر الريفي. ولذلك فإن العناصر الأخرى التي يتناولها تقرير أداء الحافظة والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (التمايز بين الجنسين والأسواق والأمن الغذائي، إلخ) لا يتناولها هذا التقرير في حد ذاتها، باستثناء البيئة، وذلك على ضوء النقاش الدائر حول تغيير المناخ على الصعيد العالمي وما يكتسبه من أهمية محورية بالنسبة للتنمية الزراعية الريفية.

27- وترتبط بيانات الأداء الواردة أدناه بالمشروعات التي ساهم الصندوق بدور رئيسي في تصميمها وتنفيذها منذ عدة سنوات (معظمها في مطلع التسعينات). ولا يشير أي من تلك البيانات إلى فعالية ممارسات التصميم والتنفيذ التي يتبعها الصندوق حالياً والتي تمثل في كثير من الأحيان حلاً جديداً لمشاكل جديدة.

¹⁵ تستند بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى التصنيفات التي حددتها تقييمات المشروعات، وتقييمات المشروعات (التي أُجريت في معظمها مع اقتراب الإنجاز أو عند الإنجاز) في سياق تقييم البرامج القطرية. وأما بيانات تقرير أداء الحافظة فتستند إلى التصنيفات المستمدة من تقديرات تقارير إنجاز المشروعات التي يعدها المقترضون.

¹⁶ تقرير أداء الحافظة تعده إدارة الصندوق بينما يتولى مكتب التقييم إعداد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

الجدول 1

أداء المشروعات مقابل خط أساس التقييم الخارجي المستقل وأهداف خطة العمل وإطار قياس النتائج للفترة
2010-2009

المؤشر	2003	2006-2005	2006-2005	أهداف خطة العمل وإطار قياس النتائج
% مرض (4-6)	التقرير السنوي عن نتائج وأثر	التقرير السنوي عن نتائج وأثر	التقرير السنوي عن نتائج وأثر	أهداف خطة العمل وإطار قياس النتائج
	التقييم الخارجي المستقل	عمليات الصندوق	تقرير أداء الحافظة	(2010-2009)
الملاءمة	100	97.7	88.4	100
الفعالية	67	72.5	75.0	80
الكفاءة	45	68.3	64.0	60
الاستدامة	61 / 40	47.5	55.7	80
الابتكار	40 ^(أ)	76.3	58.8	65
الأثر على الفقر الريفي	37	64.3	65.6	70
عدد المشروعات المصنفة				
(المجموع)	20 ^(ب)	44	52	
عدد المشروعات المقفلة	6	25	52	
النسبة المئوية للحافظة الجارية	8.5	19.8 ^(ج)	23.4	
الحافظة الجارية (العدد)	234	222 ^(د)	222	

(أ) متوسط أثر الابتكار على المستوى المحلي والوطني.

(ب) 18 للفعالية والاستدامة والأثر على الفقر (ولذلك فإنها تمثل 7.7 في المائة من مجموع الحافظة)؛ و17 للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق (7.2 في المائة من مجموع الحافظة).

(ج) يبين هذا الرقم النسبة بين عدد المشروعات المقيمة في تقرير نتائج وأثر عمليات الصندوق لعامي 2005 و2006 وتقرير أداء الحافظة 2006/2005 و2007/2006، وبين عدد المشروعات الجارية في الحافظة في أي فترة زمنية.

(د) متوسط حافظة مشروعات استثمارات الصندوق للفترة 2006/2005، و2007/2006.

28- **الملاءمة¹⁷ هي من أفضل المؤشرات أداءً في الصندوق، وهو ما تؤكدته آخر بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة التي تكشف عن ارتفاع مستوى الأداء في هذا المقياس. وأما انخفاض مستوى الأداء الذي يشير إليه تقرير أداء الحافظة فهو ناجم عن تطبيق معايير أدق في التقييم استناداً إلى الإطار الاستراتيجي الجديد 2007-2010 والسياسات الأخيرة. ولذلك فإنه لا يشير إلى تدهور الأداء مقابل هذا المقياس.**

29- وتشير البيانات المستمدة من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة إلى تحسُّن أداء **الفعالية¹⁸** مقارنة بخط أساس التقييم الخارجي المستقل. وعلاوة على ذلك فإن احتمالات تحقيق النسبة المستهدفة، وهي 80 في المائة، بحلول عام 2009-2010، تبدو كبيرة في هذه المرحلة استناداً إلى حجم التقدّم الذي تم إحرازه منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل.

¹⁷ تُعرف الملاءمة بأنها مدى اتساق أهداف المشروعات مع احتياجات فقراء الريف وسياسات الصندوق وإطاره الاستراتيجي؛ والسياسات والاستراتيجيات القطرية الجارية بشأن الحد من الفقر.

¹⁸ تُعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروعات أو مدى توقع تحقيقها عند الإنجاز.

30- وحسب ما لاحظته مكتب التقييم فإن الكفاءة¹⁹ يتعدى تقديرها في كثير من الأحيان لأن البيانات المتاحة لتحليل التكاليف والفوائد محدودة عموماً ويتعدى تحديد مقاييس الكفاءة للنواتج غير المادية (مثل بناء القدرات أو التمكين).²⁰ ومع ذلك فقد طرأ، وفقاً لكل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة، تحسن ملحوظ عن خط أساس التقييم الخارجي المستقل ويتجاوز الأداء بالفعل النسبة المستهدفة، وهي 60 في المائة.

31- وفيما يتعلق بالاستدامة²¹، يتضمن التقييم الخارجي المستقل تصنيفين، أحدهما بنسبة 61 في المائة استناداً إلى مجموعة من المشروعات الجارية والمنجزة، والآخر بنسبة 40 في المائة استناداً إلى مجموعة من المشروعات المنجزة وشبه المنجزة²². واستناداً إلى الرقم الأخير الأكثر اتساقاً مع منهجية التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة فإن البيانات تشير إلى أنه قد تم إحراز تقدم منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل. وسوف يلزم إجراء تحسينات كبيرة للوصول إلى النسبة المستهدفة الطموحة التي تبلغ 80 في المائة بحلول عام 2010/2009.

32- ويعتبر الابتكار²³ محورياً لتحقيق مهمة الصندوق. وتكشف آخر بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة عن تحسن كبير عن خط أساس التقييم الخارجي المستقل؛ وعلاوة على ذلك فإن الأداء، وفقاً لبيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، يتجاوز النسبة المستهدفة في إطار قياس النتائج، وهي 65 في المائة.

33- الأثر على الفقر الريفي²⁴. تتفق بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة على حدوث تقدم كبير في الأداء عن خط أساس التقييم الخارجي المستقل. كما تشير تلك الأرقام إلى احتمال بلوغ النسبة المستهدفة في إطار قياس النتائج، وهي 70 في المائة بحلول عام 2010.

34- ورهنا بقيود البيانات وباستثناء الملاءمة (التي صنّفها التقييم الخارجي المستقل بدرجة 100 في المائة)، فإن أداء²⁵ المشروعات الممولة من الصندوق يكشف عن تحسن ملحوظ مقارنة بخط أساس التقييم الخارجي المستقل لعام 2003. وبلغ التحسن أعلى مستوياته في الأثر على الفقر الريفي، والكفاءة، والابتكار (حيث يتجاوز الأداء فعلاً المعدلات المستهدفة لعام 2010/2009 بالنسبة للكفاءة والابتكار). ويعتبر ذلك مشجعاً بشكل خاص بالنظر إلى أن هذين المؤشرين كانا من بين أقل الأبعاد نجاحاً في تقديرات التقييم الخارجي المستقل. ويبلغ التطابق بين بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة أعلى مستوياته في مقاييس فعالية المشروعات، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، مما يعزز من التقديرات

19 الكفاءة هي مقياس لمدى تحويل المدخلات اقتصادياً إلى نواتج.

20 الصندوق، 2007.

21 تشمل الاستدامة إصدار حكم حول ما إن كانت الفوائد الصافية التي تحققها المشروعات ستستمر في المدى الأطول.

22 الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2005، الفصل الثاني، الصفحة 68: "تعدّ استدامة الأثر بأنها كبيرة في أقل من ثلثي المشروعات فقط، وأما إذا اقتصر التحليل على المشروعات العشرة المقلّة تقريباً أو فعلياً، فإن النسبة تنخفض إلى أقل من النصف"، البيانات الواردة في التقرير الخارجي المستقل، الجدول 16.

23 يُعرّف الابتكار في الإطار المنهجي للتقييم الذي أقره مكتب التقييم بأنه تطوير طرق مُحسنة تنسجم بفعالية التكاليف في معالجة المشاكل/الفرص التي تواجه فقراء الريف من خلال المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق. ويشمل ذلك نهجاً مؤسسية وتكنولوجية بالإضافة إلى سياسات وشركات لصالح الفقراء.

24 مؤشر مُركّب من مقاييس لأثر المشروعات على الأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين والمساواة بين الجنسين. ولا تتوفر بيانات عن المساواة بين الجنسين إلا في المشروعات التي قيمها مكتب التقييم في عام 2005 حيث لم تكن المساواة بين الجنسين تُصنّف في عام 2006 على حدة.

25 هذا القسم المتعلق بالأداء على مستوى المشروعات يركز أساساً على الأداء عند الإنجاز ومقارنة بالأهداف استناداً إلى الأدلة الواردة في التقييمات والتقديرات التي أجراها مكتب التقييم لتقارير إنجاز المشروعات المقدمة من الجهات المقترضة. ويتضمن الذيل الخامس بيانات عن المخرجات المرتبطة بحافظة الصندوق الجارية التي يتم تتبعها من خلال نظام قياس النتائج والأثر.

الإيجابية لكل منها. وعلى الرغم من الفجوة الأوسع بين بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة فيما يتعلق بالملاءمة والاستدامة والابتكار فإن المصدرين يشيران إلى حدوث تحسن عن خط أساس التقييم الخارجي المستقل بالنسبة للمقياسين الأخيرين.

أمثلة توضيحية لأثر المشروعات

في الهند، ساهم مشروع النهوض بأحوال المرأة الريفية ومساعدتها في زيادة متوسط الدخل السنوي للمرأة بنسبة 60 في المائة بالقيمة الحقيقية؛ وانخفض مستوى الاعتماد على العمل بأجر من 64 في المائة إلى 33 في المائة؛ وتكونت 17 674 مجموعة عون ذاتي للنساء (مقابل العدد المستهدف، وهو 7 400 مجموعة)، منها 85 في المائة قادرة على الاستمرار بإمكاناتها الذاتية.

وفي بوتان، تحسنت بشكل ملحوظ نوعية حياة المستفيدين من برنامج التنمية الزراعية في المنطقة الشرقية الثانية، حيث ازدادت الغلات بنسبة تراوحت بين 65 في المائة و 77 في المائة؛ وأدى إنشاء الطرق الزراعية إلى تحسين سبل الوصول إلى الأسواق وتخفيض تكاليف النقل والمناولة بنسبة وصلت إلى 90 في المائة.

وتجاوز مشروع التنمية الريفية في الإقليم الجنوبي الغربي من هندوراس الأهداف المتوقعة، حيث ساعد على تنظيم 11 811 مزارعاً ريفياً في 503 من مجموعات المنتجين و226 لجنة للإدارة المجتمعية في 263 مجتمعاً محلياً. وموّل المشروع 3 500 مشروع صغري إنتاجي. وازداد إنتاج الحبوب بنسبة 80 في المائة، وتم تعزيز 22 مشروعاً للتنمية الريفية، وتدريب 1 990 من الأسر التي تتحلّى بروح "الابتكار".

ويتضمن الذيل الخامس بيانات عن نواتج المشروعات الجارية استناداً إلى نظام إدارة النتائج والأثر.

ملاحظات على أداء المشروعات

35- هذه الأبعاد الخاصة بالأداء تُحلّل بانتظام في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقارير أداء الحافظة. ومن المعترف به عموماً أنه بالنظر إلى الطابع الصعب والابتكاري لعمل الصندوق، من المقبول توقُّع "ألا ترقى بعض المشروعات إلى درجة النجاح الكامل"²⁶. وعلاوة على ذلك فإن فعالية المشروعات واستدامتها اللتان تعتبران أقرب مقياسين غير مباشرين للأثر الإنمائي، لا تعتمدان على القدرة التشغيلية للصندوق فحسب، بل وكذلك على القدرة التشغيلية للبلدان المتلقية المسؤولة عن تنفيذ المشروعات الممولة من الصندوق والشركاء المنفذين الآخرين.

36- وبالإضافة إلى ذلك فإن العمليات تتأثر حتماً بنوعية السياسة الوطنية والأطر المؤسسية. وكما أكد آخر تقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فقد كان النجاح الشامل للمشروعات أقل في البلدان ذات الدخل المنخفض، حيث تركّز (82 في المائة من إقراض الصندوق في الفترة 2001/2002-2005/2006)²⁷، وفي بلدان فئة الخمس الأدنى من التقدير المؤسسي والسياسات القطرية؛ وفي البلدان التي حصلت على درجات أدنى في إطار قطاع التنمية الريفية؛ وفي أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى²⁸. وينطبق ذلك أيضاً على البلدان التي

²⁶ الصندوق 2007، والصندوق 2006، الصفحة (iii).

²⁷ الصندوق (2006ج)، الصفحة 3.

²⁸ الصندوق 2007، الصفحة 21.

حددتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي بأنها ذات أوضاع هشة حيث يعمل الصندوق في 31 من بين ما مجموعه 37 بلداً منها²⁹.

37- ويشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة لعام 2007 إلى أن فعالية المشروعات تحدها بدرجة كبيرة جودة تصميم وتنفيذ المشروعات. ومن الأسباب الشائعة للأداء غير المرضي "تحديد أهداف طموحة أكثر من اللازم للمشروعات بدون تخصيص موارد بشرية ومالية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة"³⁰. ويثير ذلك توقعات لا يمكن للمشروع أن يحققها ولكنها على الرغم من ذلك تُستخدم كأساس لتقييم المشروعات. كما لاحظ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن الفصل بين التصميم والتنفيذ يحد من الاستمرارية والملكية³¹. والغرض الحقيقي لتحسين الجودة عند الإدراج في ذخيرة المشروعات، إلى جانب زيادة اشتراك الصندوق بدور مباشر في الإشراف، هو معالجة تلك القضايا.

38- ولقيت الاستدامة اهتماماً كبيراً في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقارير أداء الحافظة المتتالية. وتتمثل مختلف القضايا الرئيسية المحددة في التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فيما يلي: الحاجة إلى توجيه الاهتمام اللازم للاستدامة عند تصميم المشروعات، على أن تُحدّد، على سبيل المثال، استراتيجيات ملائمة للخروج؛ والحاجة إلى بناء قدرات كافية داخل المؤسسات الرئيسية (الوكالات الحكومية والمنظمات المجتمعية) المعنية بتنفيذ المشروعات والأنشطة التالية لتنفيذها. والمشروعات التي حققت مستوى طيباً من الأداء في الاستدامة هي المشروعات التي "استطاعت أن تتقل بنجاح عملية اتخاذ القرارات إلى مستويات إدارية أدنى، وتضمنت استثمارات في الأصول الإنتاجية، واحتوت على عناصر ناجحة في مجال الخدمات المالية، وعززت الملكية المؤسسية لأنشطة المشروعات"³². وتعترف عملية تحسين الجودة عند الإدراج في ذخيرة المشروعات اعترافاً صريحاً بالحاجة إلى التصدي للاستدامة. وسوف تُرصد الاستدامة بانتظام عند التصميم وأثناء التنفيذ وعند الإنجاز من خلال إطار قياس النتائج.

39- وعلى الرغم من الأداء الإيجابي في الابتكار فقد أشارت تقييمات البرامج القطرية الثلاثة التي تناولها آخر تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن ترويج الابتكارات لم يكن يتم إلا لتحقيق أغراض خاصة. كما يشير التقرير إلى أن إدارة المعرفة وحوار السياسات وبناء الشراكات تمثل مجالات أخرى في حاجة إلى مزيد من الجهود في المستقبل لتحديد فرص توسيع نطاق الابتكارات الناجحة وتكرارها. فالاستراتيجيتان المؤسسيّتان الجديتان بشأن إدارة المعرفة والابتكار، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي أُدخلت مؤخراً، والعمليات الجديدة لتحسين الجودة عند الإدراج، ترمي جميعاً إلى كفاءة التعميم المنهجي والفعال للابتكار والتكرار وتوسيع النطاق في عمليات الصندوق وفي برامجه القطرية.

²⁹ الصندوق 2007، الصفحة 5، والصندوق 2007، الصفحة 15.

³⁰ الصندوق 2007، الصفحة 5.

³¹ المرجع السابق، الصفحة 5.

³² المرجع السابق، الصفحة 11.

مؤشرات القياس الخارجية

- 40- يتضمن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مقارنة أولية لأداء الصندوق بالقياس إلى عمليات التنمية الزراعية والريفية في المؤسسات المالية الدولية الأخرى³³. واختيرت بيانات التقييم من مصرف التنمية الآسيوي والبنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي لهذا الغرض (انظر الجدول 2).
- 41- ويشير آخر استعراض سنوي لنتائج التقييم في مصرف التنمية الآسيوي³⁴ إلى أن معدل النجاح³⁵ في عمليات التنمية الزراعية والريفية المعتمدة فيما بين عامي 1990 و 1997 بلغ 52 في المائة. وباستعمال نفس المعايير، خلص تحليل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن معدل نجاح عمليات الصندوق في إقليم آسيا والمحيط الهادي بلغ ما يقرب من 83 في المائة خلال الفترة 2002-2006.
- 42- ويتضمن الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية الصادر عن البنك الدولي³⁶ بيانات عن 22 مشروعاً في القطاع الريفي فيما بين عامي 2001 و 2005. وحقق 80 في المائة من تلك المشروعات نتائج مرضية واعتبر أن 73 في المائة منها تتوفر له على الأرجح مقومات الاستدامة. وفي المقابل فإن 84 في المائة من بين 73 من عمليات الصندوق التي قيمتها مكتب التقييم على مستوى العالم خلال الفترة 2002-2006 كشفت عن مستوى مرضٍ من الأداء³⁷. على أن الاستدامة لم تُصنّف بأنها مرضية إلا في 45 في المائة من العمليات.
- 43- وأصدر مصرف التنمية الأفريقي تقريراً مماثلاً عن أداء مشروعاته. على أن استعراض عام 2007 الذي أجرته إدارة تقييم العمليات لتقارير إنجاز المشروعات للفترة 2003-2005 يتضمن معلومات بغرض المقارنة. وخلص الاستعراض إلى أن 4 من بين 8 (50 في المائة) من مشروعات القطاع الزراعي سجّلت نتائج مرضية عموماً مقارنة بما نسبته 63 في المائة من جميع المشروعات. ويكشف استعراض آخر لتصنيفات التقييم أن 69 في المائة من عمليات مصرف التنمية الأفريقي في قطاع الزراعة حققت نتائج مرضية من حيث الاستدامة³⁸.

³³ المرجع السابق، الفقرات 94-98.

³⁴ إدارة تقييم العمليات، 2006.

³⁵ تستند تصنيفات أداء المشروعات التي حدتها إدارة تقييم العمليات في مصرف التنمية الآسيوي إلى تقييمات وتصنيفات منفصلة لأربعة من معايير التقييم الأساسية: (i) الملاءمة؛ (ii) الفعالية؛ (iii) الكفاءة؛ (vi) الاستدامة. ويتحدد التصنيف الأخير عن طريق تحديد الأوزان الترجيحية للتصنيفات المنفصلة للمعايير الأساسية الأربعة، ويُحدّد مؤشر وصفي (ناجح بدرجة كبيرة، وناجح، وناجح جزئياً، وغير ناجح). وتعرف المشروعات المصنفة بتقدير ناجح بأنها مجموع المشروعات المصنفة بتقدير ناجح بدرجة كبيرة وناجحة بشكل عام. إدارة تقييم العمليات 2006، الصفحة 5.

³⁶ المرجع السابق.

³⁷ مركب يجمع بين أداء المشروعات بين الملاءمة والفعالية والكفاءة، ويمكن مقارنته مع "معايير النتائج" في البنك الدولي التي تتحدد هي الأخرى على أساس الملاءمة والفعالية والكفاءة.

³⁸ إدارة تقييم العمليات، 2004.

الجدول 2

المقارنة مع عمليات التنمية الزراعية والريفية للمؤسسات المالية الدولية الأخرى
(النسبة المئوية للمشروعات المصنفة بأنها مرضية)

الصندوق	البنك الدولي	مصرف التنمية الآسيوي	
2006-2002	2005-2001	1997-1990	
84	80	لا يوجد	النتائج (أداء المشروعات): على مستوى العالم
83	79 ^(ب)	52	أداء المشروعات والاستدامة ^(أ) : إقليم آسيا والمحيط الهادي

(أ) معدل نجاح المشروعات المستخدم في مصرف التنمية الآسيوي يشمل الملاءمة والفعالية والكفاءة والاستدامة.

(ب) متوسط نتائج المشروعات واستدامتها في جميع القطاعات وليس في عمليات التنمية الزراعية والريفية فحسب - انظر الجدول ألف - 1 في مجموعة التقييم المستقلة، 2006.

44- وفي حين أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق يوصي بتوخي الحذر في تفسير هذه البيانات بسبب خصوصية هذه المنظمات فإنه يلاحظ أن تصنيف أداء مشروعات الصندوق يقف على قدم المساواة مع عمليات القطاع الريفي الممولة من البنك الدولي على الرغم من أن البنك الدولي يحقق أداءً أفضل في الاستدامة. كما يلاحظ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن أداء عمليات الصندوق كان أكثر نجاحاً من عمليات مصرف التنمية الآسيوي في مجال الزراعة.

تجربة المؤسسات المالية الدولية في قطاع الزراعة

خلص استعراض التقييم السنوي لمصرف التنمية الآسيوي لعام 2006³⁹ إلى أن القطاع الزراعي في حافظة المصرف يشكل تحدياً كبيراً ولم يحقق النتائج المتوقعة. ولم يصنف عموماً سوى 46 في المائة من المشروعات الزراعية الممولة من مصرف التنمية الآسيوي التي تمت الموافقة عليها بين عام 1970 وعام 1997 بأنها ناجحة، و 47 في المائة من بين المشروعات الممولة من صندوق التنمية الآسيوي⁴⁰.

وحدد الاستعراض المشاكل السائدة في القطاع الزراعي برمته، وهي: (i) عدم ملاءمة تصميم المشروعات، بما في ذلك عدم كفاية فهم المشكلات والفرص من منظور المستفيدين؛ (ii) تعقد المشروعات (مثل المشروعات التي تغطي منطقة واسعة وتتألف من مكونات متعددة وتشمل العديد من المؤسسات)؛ (iii) ضعف المؤسسات؛ (iv) ضيق الميزانيات؛ (v) الأثر السلبي للعوامل الخارجية (مثل العوامل المناخية وهبوط أسعار التسليم في المزرعة خلال معظم سنوات الثمانينات والتسعينات)؛ (vi) عفا إدارة المشروعات.

³⁹ إدارة تقييم العمليات، 2006.

⁴⁰ مصرف التنمية الآسيوي مخصص للبلدان الأفقر التي تواجه في كثير من الأحيان تحديات إنمائية هائلة، وذلك أساساً نتيجة ظروفها القطرية الأولية وقدراتها المؤسسية. ولم تكن الـ 47 في المائة من المشروعات الزراعية الممولة من صندوق التنمية الآسيوي المصنفة بأنها ناجحة تزيد على المشروعات الزراعية الممولة من الموارد الرأسمالية العادية إلا بنسبة ضئيلة، حيث بلغت 42 في المائة. وصنف 58 في المائة من المشروعات، التي تمت الموافقة عليها بين عام 1970 وعام 1997، الممولة من صندوق التنمية الآسيوي في جميع القطاعات بأنها ناجحة مقارنة بما نسبته 70 في المائة من المشروعات الممولة بالموارد الرأسمالية العادية. وعلى الرغم من أن أداء المشروعات الزراعية قد تحسّن بمرور الوقت فقد تباطأت وتيرة تحسّن النتائج خلال التسعينات سواء في المشروعات الزراعية الممولة من صندوق التنمية الآسيوي أو من الموارد الرأسمالية العادية. إدارة تقييم العمليات، ص 10.

وتوصّل البنك الدولي إلى استنتاجات مماثلة في الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية لعام 2006⁴¹، الذي يشير إلى أن البنك تعذر عليه مساعدة البلدان على صياغة وتنفيذ استراتيجيات للحد بفعالية من الفقر. وخلص نصف استعراضات استراتيجية المساعدة القطرية التي أجرتها مجموعة التقييم المستقلة خلال السنوات المالية الأربع الماضية إلى أن المساعدة المقّمة من البنك في المناطق الريفية لم تحقق نتائج مرضية أو كشفت عن الحاجة إلى إيلاء مزيد من الاهتمام للحد من الفقر الريفي. وتبيّن أن ما يقرب من نصف جميع استراتيجيات المساعدة القطرية للبنك الدولي التي استعرضتها مجموعة التقييم المستقلة خلال السنوات المالية الأربع الماضية كانت مفرطة في الطموح. كما تبيّن أن أهداف بعض عمليات الإقراض الفردية لا تتسم بالواقعية.

وخلص تقييم مساعدة البنك الدولي لقطاع الزراعة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى⁴² إلى أن البنك الدولي لم يحقق سوى نجاح محدود في المساهمة في تنمية الزراعة في أفريقيا. وتكشف بيانات مجموعة التقييم المستقلة عن أن نسبة تصنيفات النتائج المرضية لمشروعات الاستثمارات المرتبطة في معظمها بالزراعة خلال الفترة 1991-2006 أقل من نسبتها في الاستثمارات غير الزراعية في الإقليم وأقل من نسبتها في مشروعات الاستثمارات المشابهة في الأقاليم الأخرى. كما تتخفّض تصنيفات الاستدامة عن المتوسط. ويخلص الاستعراض إلى أنه يتعيّن على البنك الدولي العناية أكثر بتصميم عملياته الزراعية والإشراف عليها

الأداء في البيئة وإدارة الموارد الطبيعية

45- لا تجسّد أهداف خطة العمل أو إطار قياس النتائج المتفق عليها مع المجلس التنفيذي الأداء المتعلق بالبيئة وإدارة الموارد الطبيعية تجسيدا صريحا، ولذلك لم ترد الإشارة إليه في القسم السابق. على أن الأداء في هذا المجال يمثّل أحد الأولويات الاستراتيجية الرئيسية للصندوق، ويتحم إدراجه في هذا التقرير على ضوء هيمنة النقاش حول تغبّر المناخ على الصعيد العالمي وأهميته المحورية في التنمية الزراعية الريفية في أقاليم معينة، لا سيما أفريقيا جنوب الصحراء.

46- وتخضع البيئة وقاعدة الموارد المشاع لتقييم منهجي سواء في عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم أو في أطر التقدير الذاتي للصندوق⁴³. ويركّز ذلك على تقييم مدى مساهمة المشروعات في حماية أو إصلاح الموارد الطبيعية والبيئة أو مدى مساهمة المشروعات في استنفاد الموارد الطبيعية⁴⁴. وتشير بيانات كل من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة إلى تحسّن الأداء على الرغم من أن ذلك يمثّل مجالاً في حاجة إلى اهتمام خاص.

الجدول 3

أداء المشروعات في مجال الأثر البيئي

2006-2005	2006-2005	2003	مجال الأثر
	التقرير السنوي عن نتائج		
تقرير أداء الحافظة	وأثر عمليات الصندوق	التقييم الخارجي المستقل	% مُرض (4-6)
59	64.3	44	البيئة وقاعدة الموارد المشاع

41 مجموعة التقييم المستقلة، 2006.

42 مجموعة التقييم المستقلة، 2007.

43 تمثّل البيئة أيضاً أحد مؤشرات نظام إدارة النتائج والأثر المستخدمة في قياس أداء الحافظة الجارية للصندوق. وترد البيانات في النزيل الخامس.

44 الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2007.

- 47- حقق الصندوق على مر تاريخه مستوى مرتفعاً من الانخراط في قضايا تغيّر المناخ، لا سيما فيما يتعلق بإدارة الجفاف والتكيف معه. ولذلك فقد قام الصندوق في الثمانينات والتسعينات بإدارة برنامج مهم لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة والرعاة الأفريقيين المتضررين من الجفاف والتصحر (البرنامج الخاص للبلدان الأفريقية جنوب الصحراء الكبرى المتأثرة التصحر). وعلاوة على ذلك فقد قام الصندوق باستضافة ودعم الآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر منذ إنشاء الآلية في عام 1997.
- 48- وبالمثل فإن الصندوق هو إحدى الوكالات المنفذة لمرفق البيئة العالمية ولديه وحدة متخصصة لدعم دمج أهداف مرفق البيئة العالمية ومواردها في المشروعات التي يدعمها الصندوق. وسوف يشترك الصندوق في المبادرات الجديدة التي ما زالت قيد التجهيز في إقليم جنوب الصحراء الكبرى، حيث سيضطلع بتنفيذ أنشطة في إطار الشراكة الإقليمية التي يقودها البنك الدولي بشأن الإدارة المستدامة للأراضي، وبرنامج الاستثمار الاستراتيجي (مبادرة أرض أفريقيا/برنامج الاستثمار الصغير)؛ وشراكة البرنامج القطري لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في بوركينا فاسو؛ والدور القيادي في وضع وتنفيذ وثيقة البرمجة الإقليمية متعددة الوكالات لمرفق البيئة العالمية في إقليم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا⁴⁵.

باء - فعالية البرامج القطرية

- 49- في هذا التقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق، يستند تقدير فعالية البرامج القطرية بشكل حصري إلى تقييمات البرامج القطرية السبعة التي أجراها مكتب التقييم فيما بين عامي 2003 و 2006. ولا تتاح في هذا التقرير بيانات التقييم الذاتي حيث ستنفذ للمرة الأولى في نهاية عام 2007 أداة الاستعراض السنوي الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وسيتم الإبلاغ عن تلك الاستنتاجات في عام 2008 إلى جانب نتائج مسح العملاء/الشركاء الذي سيبدأ إجراؤه في عام 2008 في جميع البلدان التي يوجد فيها للصندوق حافظة نشطة.
- 50- وتشمل تقييمات البرامج القطرية التي يستعرضها هذا التقرير بنغلاديش، والمكسيك، ورواندا (2006)؛ وبنن، وبوليفيا، ومصر (2005) وإندونيسيا (2004). ويوجد لدى معظم البلدان وثائق فرص استراتيجية قطرية منذ الفترة 1998-2000، ولكن القليل منها لديه مشروعات بدأ نفاذها بعد هذا التاريخ ويمكن أن تعكس التوجّه الاستراتيجي والسياق العام لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتتألف معظم البرامج القطرية التي تم تقييمها من مجموع مشروعاتها هناك. وعلاوة على ذلك فهي سابقة على وثائق استراتيجية الحد من الفقر وجدول أعمال فعالية المعونة. على أن تقييمات البرامج القطرية بحثت مسائل على نطاق أوسع، مثل التآزر بين المشروعات، والتكرار، وتوسيع النطاق، وحوار السياسات، والشراكات، وبناء المؤسسات من أجل الاستدامة.
- 51- ويتعذر عرض المعلومات الواردة في تقييمات البرامج القطرية إحصائياً بسبب صغر الأعداد المستخدمة والافتقار إلى بيانات قابلة للقياس وطول الفترة المرجعية التي تغطيها التقييمات. ولا يوجد في البلدان السبعة سوى عدد ضئيل نسبياً من المشروعات خلال فترة الاستعراض (تتراوح بين 6 و 10). وباستثناء رواندا وبنغلاديش اللتين شمل تقييم برنامجيهما القطريين استعراضاً للأداء على مدى عشر سنوات، فإن تقييمات

⁴⁵ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2007هـ.

البرامج القطرية الأخرى تغطي الأداء طيلة فترة المساعدة الإنمائية المقدمة من الصندوق والتي تتراوح بين 20 و 25 عاماً.

52- ويغلب على تقييمات البرامج القطرية تجسيد النتائج المتعلقة بأداء المشروعات في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة. وكشفت المشروعات التي تناولتها التقييمات عن أداء قوي في ملاءمتها للاحتياجات والنهج القطرية، ونجاحها عموماً من حيث الفعالية والأثر فيما يتعلق بأهداف المشروعات، وإن كانت أقل نجاحاً من حيث الكفاءة (بالقدر الذي أمكن به قياسها). وتبين وجود الكثير من حالات الابتكار رغم القلق الكبير إزاء قدرة الصندوق على تكرار تلك الابتكارات والتوسع فيها وكفالة استدامة جوانب النجاح في المشروعات.

53- وتشير تقييمات البرامج القطرية إلى الحاجة الملحة للتصدي لظروف توسيع فعالية الصندوق خارج مشروعاته المباشرة. وكشفت جميع تقييمات البرامج القطرية عن نتائج متسقة تمثلت في قلة علاقات التآزر بين المشروعات، وضآلة الاستثمار في استخلاص الدروس وتقاسم المعرفة، وقلة عدد الشراكات الاستراتيجية التي تتجاوز التمويل المشترك المباشر، والنطاق المحدود لحوار السياسات رفيع المستوى. وتمثل بنغلاديش استثناءً جزئياً لهذه الصورة حيث يوجد من الأدلة ما يشير إلى التكرار وتوسيع النطاق وتأثير السياسات في قطاع التمويل الصغري. ومن شبه المؤكد أن تلك العيوب ساهمت في ضعف الصندوق في مجالات استدامة المشروعات وكذلك الأداء المحبط مقارنة بمؤشرات الإطار المنهجي للتقييم فيما يتعلق بالأثر على المؤسسات والسياسات والإطار التنظيمي. وهذه تحديداً هي العيوب التي وضعت برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج من أجل التغلب عليها.

54- ووفقاً لتقييمات البرامج القطرية فإن الجيل الجديد من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية التي صدرت بين عام 1998 وعام 2000 تضمنت مزيداً من التركيز الاستراتيجي على تحليل السياسات والحوار حولها، والشراكة، وإدارة المعرفة. وتشير معظم تقييمات البرامج القطرية إلى أن تلك العمليات تحتاج إلى مشاركة مستمرة يتعدى تحقيقها في ظل النطاق المحدود للحضور القطري المتواصل للصندوق (يلاحظ تقييم البرنامج القطري لبنغلاديش أن الحالة تحسنت بعد انتداب خبير استشاري متفرغ لتمثيل الصندوق). وهناك أيضاً مسألة تتعلق بالموارد، ذلك أن تلك العمليات تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى مختلف مهارات الموظفين. وتشير تقييمات البرامج القطرية عموماً إلى أن تنقيح نهج البرامج القطرية في شكل برامج للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وتعميم الحضور القطري يمثل عناصر ضرورية لتحسين نتائج المشروعات والفعالية الإنمائية للصندوق.

جيم - مبادرات السياسات والشراكات الدولية

55- يشترك الصندوق في حوار السياسات والمناصرة في ثلاثة مجالات رئيسية على الصعيد الدولي. وهذه المجالات الثلاثة هي: (i) المشاركة في مناقشات السياسات وتنسيقها، بل والإسكاف بزماف قيادتها إن أمكن، من أجل تسليط مزيد من الضوء على الفقر الريفي والأمن الغذائي، وصياغة رسائل أساسية لتجسيد تلك القضايا وتعزيز اتساق السياسات في هذه المواضيع بين الوكالات الشريكة؛ (ii) تيسير المشاركة والمناصرة من ممثلي فقراء الريف في مناقشات السياسات الدولية لتمثيل آرائهم وخبراتهم تمثيلاً فعالاً وبالتالي تعزيز

صنع السياسات؛ (iii) دعم تكوين المعارف وتقاسمها حول الفقر الريفي والأمن الغذائي بين الباحثين ومقرري السياسات ومجموعات المجتمع المدني من أجل النهوض بعملية صنع السياسات والحد من الفقر الريفي بمزيد من الفعالية.

56- ويتناول الذيل السابع الأنشطة الرئيسية خلال الفترة 2006-2007 مع الإشارة إلى نتائجها، وسوف تُرصد تلك النتائج بمزيد من الدقة خلال السنوات المقبلة. ويتضح وجود نشاط كبير في كل مجال من المجالات الثلاثة. وقد شارك الصندوق بدور نشط في العديد من الأحداث السياسية الدولية المهمة وما يتصل بها من أنشطة المتابعة، مثل المنتدى العالمي للجهات المانحة المعنية بالتنمية الريفية، وشبكة الحد من الفقر التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية، والمؤتمر الدولي المعني بالإصلاح الزراعي والتنمية الريفية، والمنتدى الدولي لاستئصال الفقر (الذي تنظمه إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة) ومؤتمر القمة الأفريقي المعني بالأسمدة. ويمسك الصندوق في بعض تلك المجالات بزمام القيادة أو يتولى المسؤولية عن تنظيم الدعوة إلى عقد تلك الأحداث، مما يزيد من أثره. ودعمًا لتلك الأحداث فإن الصندوق يعمل في كثير من الأحيان في تعاون وثيق مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز الشراكة واتساق السياسات مع المنظمين الشقيقتين.

57- واضطلع الصندوق بدور مهم في دعم منظمات المجتمع المدني المعنية بالمناصرة، مثل منتدى المزارعين ومختلف منظمات السكان الأصليين، وبالتالي تمكينهم من أداء دور أكثر فعالية في مناقشات السياسات الدولية. وتتماشى تلك الأنشطة مع الأهداف المؤسسية للصندوق المتمثلة في تمكين فقراء الريف واستكمال أنشطة بناء القدرات الجارية على الصعيدين القطري والإقليمي.

58- وأخيراً، فإن الصندوق يواصل دعمه لشبكات البحوث بالاشتراك مع المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومن ثم كفالة إجراء بحوث ملائمة للمشاكل التي تواجه فقراء الريف من النساء والرجال، وتقاسم الدروس المستفادة مع مقرري السياسات ومنظمات المجتمع المدني. وساهم دعم الصندوق لإعداد تقرير التنمية في العالم لعام 2008 بدور مهم في كفالة التركيز على الفقراء.

دال - التقدم المحرز في تنفيذ التزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة

59- تمثل الجهود الدولية الرامية إلى النهوض بفعالية المعونة إحدى أهم المبادرات في السنوات الأخيرة. وفي أعقاب الاتفاقات الأولية التي تم التوصل إليها في إطار المؤتمر الدولي لتمويل التنمية الذي عُقد في مونتيري في عام 2002 والتي جرت متابعتها في المنتدى الرفيع المستوى المعني بالتنسيق الذي عُقد في روما في عام 2003، والمنتدى الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة الذي أُقيم في باريس في عام 2005، اتفق المجتمع الدولي على التزامات بشأن الشراكة، مع وضع مؤشرات للرصد وأهداف يتم بلوغها بحلول عام 2010 حسب ما هو وارد في إعلان باريس (انظر الذيل السادس). والتزم الصندوق، بوصفه أحد الموقعين على إعلان باريس، بالعمل مع الجهات المانحة والشركاء الآخرين من أجل الوفاء بالتزامات الشراكة التي يرتكز الإعلان عليها.

60- وتمثل أهم عناصر التزامات فعالية المعونة في الملكية القطرية؛ والمواعمة بين المانحين والشركاء؛ والتنسيق المشترك بين الوكالات؛ والإدارة من أجل تحقيق النتائج؛ والمساءلة المشتركة. ويقاس التقدم المحرز صوب تحقيق تلك العناصر على المستوى القطري على الرغم من الحاجة إلى إصلاحات في نظم وإجراءات الجهات المانحة على مستوى المقر أو على المستوى الدولي. وكما جاء أعلاه فإن الصندوق بدأ تنفيذ مجموعة من الإصلاحات على مستوى المقر، لا سيما برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج ووضع عملية جديدة لتصميم المشروعات، وهو ما من شأنه أن ينهض بالملكية القطرية ومواعة الجهات المانحة والإدارة من أجل النتائج على المستوى القطري.

61- وعلى المستوى الدولي، شارك الصندوق بدور نشط في فريق الأمم المتحدة الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة، ومشروع الإدارة من أجل النتائج المشترك بين لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمؤسسات المالية الدولية (الذي يرمي إلى تعزيز تنسيق أطر قياس ورصد النتائج الإنمائية)⁴⁶، وشارك في رعاية المائدة المستديرة الثالثة حول الإدارة من أجل النتائج التي عُقدت في هانوي في فبراير/شباط 2007. وشارك رئيس الصندوق في عضوية الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة؛ ويشارك الصندوق في جميع التجارب القطرية الثمانية لمبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل، وسوف يُتخذ اثنان من هذه البلدان كمقر لمديري البرامج القطرية الإضافيين المزمع تعيينهما في إطار تعميم مبادرة الحضور القطري للصندوق⁴⁷.

62- كما يسعى الصندوق إلى اتخاذ مبادرات تركز على التنسيق مع الوكالتين الشقيقتين في روما، وهما منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، مع الاتفاق على تحديد مجالات التعاون بينهم فيما يتعلق بالركائز الأربع والإبلاغ عنها، وهي (i) الاستثمار الزراعي؛ (ii) صياغة السياسات وبناء القدرات وإدارة المعرفة والمناصرة؛ (iii) الطوارئ وإعادة الإعمار؛ (iv) الأعمال الإدارية. وعُرضت الاستنتاجات المتعلقة ببركيزة الأعمال الإدارية على دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007⁴⁸. وسوف تُعرض الركائز الثلاث الأخرى على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2007.

63- وفيما يتعلق بالتنسيق مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى فإن الصندوق يشارك كعضو نشط في فريق عمل المؤسسات المالية الدولية المعني بالبيئة، ويقوم بإجراء تقييم مشترك مع مصرف التنمية الأفريقي للأعمال المتعلقة بالزراعة في أفريقيا.

نتائج الرصد

64- قامت الفرقة العاملة المعنية بفعالية المعونة المنبثقة عن لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في الفترة 2005-2006 بإجراء مسح أساسي لرصد التقدم المحرز في تنفيذ

⁴⁶ يُصدر فريق عمل المؤسسات المالية الدولية المعني بالإدارة من أجل النتائج تقريراً سنوياً مشتركاً عن أداؤها وفعاليتها من خلال النظام المشترك لتقييم الأداء (كومباس). ويستعمل الصندوق بعض مؤشرات كومباس لقياس أدائه (المشار إليها في الفصل الثالث).

⁴⁷ أوصى الفريق الرفيع المستوى المعني بالاتساق على نطاق المنظومة بوضع تلك البرامج التجريبية. والغرض من مبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل هو كفاءة سرعة وفعالية العمليات الإنمائية على المستوى القطري، وتسريع وتيرة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وفي ديسمبر/كانون الأول 2006، وافقت حكومات ألبانيا، والرأس الأخضر، وموزامبيق، وباكستان، ورواندا، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وأوروغواي، وفييت نام على أن تصبح بلداناً تجريبية للمبادرة، على أن يعقب ذلك في عام 2007 تجريب مختلف نماذج "البرنامج الواحد" و"الميزانية الواحدة" و"القيادة الواحدة" و"المكتب الواحد".

⁴⁸ الصندوق، 2007أ.

التزامات الشراكة المحددة في إعلان باريس (بما في ذلك استعراض مؤشرات الرصد الاثني عشر) في 34 بلداً. وتتاح للصندوق بيانات عن 23 من تلك البلدان⁴⁹. ويتضمن الجدول 4 معلومات عن المؤشرات المنطبقة على الجهات المانحة والتي تقارن حالة الصندوق بحالة البنك الدولي، ومجموعة الأمم المتحدة، ومجموع الجهات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف. وبالنظر إلى ضآلة الأعداد المستخدمة في حالة الصندوق فينبغي توخي الحذر في تفسير تلك البيانات. على أن النتائج تشير إلى أن الصندوق يحقق مستوى طيباً من الأداء في معظم التزامات الشراكة المحددة في الإعلان. ويشبه أداء الصندوق، بل ويفوق في بعض الحالات، أداء البنك الدولي والأمم المتحدة ككل.

65- ومن الأهمية المحورية للصندوق تعزيز زيادة ملكية أصحاب المصلحة الوطنيين لاستراتيجيات التنمية الوطنية. وكما جاء في مسح الرصد لعام 2006 فإن ذلك يمثل مجالاً في حاجة إلى الكثير من التحسين والعمل من جانب جميع الشركاء. ويعترف الصندوق بذلك، ولهذا فإن جميع المبادرات القطرية الممولة من الصندوق تتبع من الملكية القطرية بما يتفق مع ما ينص عليه الإطار الاستراتيجي 2007-2010 وبما يتماشى مع إدخال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. ويتيح الرصد السنوي لتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج للشركاء فرصاً منتظمة ومتسقة لمواصلة ممارسة الملكية الاستراتيجية للمبادرات الممولة من الصندوق.

66- وعلى الرغم من الالتزام الكامل بمبدأ المواعمة، فإن الجهات المانحة تستطيع في المدى القصير تحقيق ذلك المبدأ بقدر ما تسمح به سياساتها الخاصة. وفيما يتعلق باستعمال نظم الإدارة المالية أو التوريد المعمول بها في البلدان الشريكة (المؤشران 5 أ و 5 ب) فإن مشاركة الصندوق مرهونة لا محالة بإجراءاته الخاصة ومبادئه التوجيهية التي تيسر، عند الاقتضاء، استعمال النظم القطرية. وتخضع قروض الصندوق لنظم الإدارة المالية العامة في البلدان الشريكة وذلك فيما يتعلق بتنفيذ الميزانية والإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات، حسب ما تنص عليه اتفاقيات القروض/المنح، وبما يتماشى مع إجراءاته الخاصة بإدارة القروض والمنح على المستوى القطري. وتدار جميع مساعدات الصندوق في سبعة بلدان إدارة فعلية من خلال النظم الوطنية؛ بينما لا يحدث أي من ذلك في خمسة بلدان، ويجري ذلك بنسب متفاوتة في سائر البلدان الخمسة. وتم توصيل 70 في المائة من المعونة بهذه الطريقة في 11 من بين 18 من البلدان التي أبلغت عن استعمال نظم التوريد الحكومية؛ وهو ما يمثل أعلى نسبة بين الجهات المانحة التي خضعت للمسح.

67- وفيما يتعلق بمواعمة تدفقات المعونة مع الأولويات الوطنية (المؤشر 3) فإن معظم المساعدات الإنمائية المقدمة من الصندوق، بوصفه مؤسسة مالية دولية، تتخذ شكل قروض مقدّمة إلى الحكومات، وتُرصَد في ميزانياتها الوطنية إلى جانب اشتراط رصد أموال نظيرة في الميزانية. ويظهر تعزيز قدرات الشركاء من خلال التعاون التقني (المؤشر 4) في 7 من بين 23 من البلدان. وللبلدان الشريكة للصندوق الخيار في شراء المساعدة التقنية باستعمال حصيلة قروض الصندوق، ولكنها تختار في كثير من الأحيان عدم استعمال أموال القروض لهذا الغرض. واستعمل الصندوق في بعض الحالات موارد المنح لبناء القدرات؛ وقام في حالات أخرى بتعبئة تمويل مشترك أو تمويل موازٍ للمساعدة التقنية من جهات شريكة أخرى.

⁴⁹ يلاحظ عدم توفر معلومات عن جميع المؤشرات بسبب عدم الردّ أو عدم الانطباق.

- 68- وبتتبع المؤشر 6 لإعلان باريس التقدم المحرز في تعزيز قدرات الشركاء من خلال تقليص هياكل التنفيذ الموازية. وبالنظر إلى أن الصندوق مؤسسة مالية دولية فإن وحدات تنفيذ مشروعاته ووحدات تنسيقها لا تصلح أن تكون "وحدات تنفيذ موازية". على أن الصندوق يستفيد بشكل واسع من "وحدات التنفيذ المتكاملة" أو "وحدات التنسيق"، أي الوحدات التي تتألف من موظفين من نظم الإدارة في البلد الشريك. وكشف المسح عن وجود وحدات متكاملة لتنفيذ المشروعات في 13 من بين البلدان التسعة عشر مقدّمة التقارير.
- 69- وأدى إدخال الصندوق لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء إلى تحسن كبير في إمكانية التنبؤ بمظروفه الإقراض (المؤشر 7). ويمثل أداء الصرف أحد معايير نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ووفقاً للمسح فإن 68 في المائة من مساعدات الصندوق تقدّم حسب الجداول الزمنية المحددة، وهو نفس المتوسط بالنسبة لجميع الجهات المانحة.
- 70- ومن الأساسي للوفاء بالتزامات التنسيق المحددة في إعلان باريس اتخاذ ترتيبات مشتركة بين المانحين، وتبسيط الإجراءات، وتقاسم المعلومات. ويشير مسح عام 2006 إلى أنه "ينبغي على المانحين العمل بهمة من أجل تخفيض تكاليف معاملات تقديم وإدارة المعونة"⁵⁰. ويشجع الإعلان على تقديم المعونة من خلال نهج قائمة على البرامج (المؤشر 9). وتقتصر خبرة الصندوق مع هذا المؤشر على النهج القطاعية الشاملة.
- 71- كما يجري تتبع التقدم المحرز في التنسيق من خلال مؤشرات النسبة المئوية لبعثات الجهات المانحة والأعمال التحليلية القطرية التي يتم تنسيقها (المؤشران 10 وأ و10ب على التوالي). وترتبط معظم مشاركة الصندوق في البعثات الميدانية بالتمويل المشترك والإشراف، ولذلك فهي تتم بالاشتراك مع جهات شريكة أخرى. ويؤكد المسح أن نسبة كبيرة من البعثات الميدانية (62 في المائة) تتم من خلال جهود مشتركة. وتعتمد معظم بعثات الصندوق على الأعمال التحليلية التي تجريها الحكومات أو المنظمات الأخرى، مما يسفر عن إحراز درجة عالية في هذا المؤشر.
- 72- وأما التزامات الإعلان في مجال الإدارة من أجل النتائج فهي تتطلب من البلدان المانحة والشريكة التعاون في إدارة الموارد من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية باستعمال المعلومات المتعلقة بالنتائج للنهوض بعملية صنع القرار. ومن المتوقع أن تضع البلدان أطراً للإبلاغ وتقدير الأداء بحيث تنسم بفعالية التكلفة والتوجه نحو النتائج في نفس الوقت الذي يلتزم فيه المانحون باستعمال تلك الترتيبات والامتناع عن تقديم تقارير منفصلة. وكشف المسح الأساسي لعام 2006 عن أن بلدين اثنين فقط من بين البلدان التسعة والعشرين التي أحرزت درجات في هذا المؤشر لديهما أطر لتقدير الأداء "وضعت أساساً في سبيل تحقيق الممارسات السليمة"، و17 بلداً لديها أطر لتقدير الأساس تصنف بأنها تُعبر عن "الإجراءات المتخذة من أجل تحقيق الممارسات السليمة" وتشمل "بعض عناصر الممارسات السليمة".
- 73- وفي إطار تنفيذ خطة العمل، يعكف الصندوق على إدخال مجموعة شاملة ومتراصة بشكل متزايد من أدوات الإدارة الموجهة نحو النتائج مع ما يقابلها من هيكل هرمي للإبلاغ، وتشمل تلك المجموعة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وخطط الإدارة على مستوى الشعب، وإطاراً لقياس النتائج. وأحد المنجزات الرئيسية التي ستسعى برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج إلى تحقيقها على وجه التحديد هي مواءمة أدوات إدارة النتائج مع ما ينشأ من أطر لتقدير الأداء في البلدان الشريكة.

⁵⁰ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2006، الصفحة 11.

74- ويساعد مفهوم **المساعدة المشتركة** في إعلان باريس على بلورة فكرة زيادة فعالية المعونة عندما تتحمل الجهات المانحة والحكومات الشريكة على السواء المسؤولية أمام جماهيرها عن استعمال الموارد لتحقيق النتائج الإنمائية، وعندما يكون كل منها مسؤول أمام الآخر. ويشترك الصندوق في مجموعة واسعة من العلاقات التي يمكن أن تؤثر على فعالية المعونة، وذلك مثلاً من خلال الجماعات الاستشارية، والمشاركة في أطر عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، والعمل مؤخراً مع مصرف التنمية الأفريقي في التحول إلى المساعدة المشتركة في أفريقيا الغربية والوسطى. ومن المتوقع كذلك، كما جاء أعلاه، أن تشمل الاستعراضات السنوية لتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج جهات مانحة أخرى داخل البلدان. وأما على مستوى المشروعات فإن التركيز ينصب بقوة على كفالة تعميق مشاركة المستفيدين/اشتراكهم في توجيه التدخلات، وتخطيط الأنشطة، وتنفيذها ورصدها وتقييمها. ويجري بذل جهود للكشف الكامل عن خطط العمل والميزانيات السنوية للمشروعات، وتقييم المستفيدين للتقدم المحرز في التنفيذ وما يتحقق من أثر.

75- ولذلك فإن الصندوق يفي فعلاً إلى حد بعيد بالتزامات الإعلان وذلك بشكل مؤكد في مواعمه للمبادرات التي يمولها مع استراتيجيات البلدان الشريكة ذات الصلة؛ واستعمال النظم القطرية قدر المستطاع في حدود سياساته وإجراءاته الراهنة؛ والمشاركة في آليات التنسيق؛ والاشترك في مجموعة واسعة من العلاقات؛ والتوسع الشامل في وضع نظمه على أساس "الإدارة من أجل تحقيق النتائج".

76- ومن المقرر عقد المنتدى الرفيع المستوى الثالث المعني بفعالية المعونة في أكرا خلال الفترة من 2 إلى 4 سبتمبر/أيلول 2008. ويجري قبل ذلك توجيه الدعوة إلى الموقعين على الإعلان للمشاركة في جولة ثانية من الرصد خلال الفصل الأول من عام 2008 لتوفير منطلق قائم على الأدلة للمنتدى. وسوف يشارك الصندوق مرة أخرى في المسح وسيساهم أيضاً من خلال تقاسم خبراته في تنفيذ التزامات الشراكة في سياق التنمية الريفية، وبخاصة فيما يتعلق بمدى مساهمة التنسيق والمواومة في توفير قاعدة فعالة للتصدي للعقبات الرئيسية التي تواجه فقراء الريف. وسوف تستكمل تلك المساهمة من خلال مشاركة مكتب التقييم في العملية المشتركة الجارية لتقييم تنفيذ إعلان باريس.

النتائج التي حققها الصندوق وفقاً لمسح عام 2006 المتعلق برصد إعلان باريس بشأن فعالية المعونة الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

مؤشر باريس	الصندوق	البنك الدولي	الأمم المتحدة	جميع المانحين
3 - مواعمة تدفقات المعونة مع الأولويات الوطنية				
85	94	36	88	النسبة المئوية من تدفقات المعونة المصروفة للقطاع الحكومي
4 - تدعيم القدرات عن طريق تنسيق المساندة				
56	57	44	48	النسبة المئوية للدعم التقني المقدم من خلال البرامج القطرية المنسقة
5 أ - استخدام الأنظمة المالية القطرية العامة				
53	42	18	40	النسبة المئوية للمعونة المقدمة إلى الحكومات من خلال 3 أنظمة مالية وطنية عامة
5 ب - استخدام أنظمة التوريد القطرية				
70	40	8	39	النسبة المئوية للمعونة المقدمة إلى الحكومات باستخدام أنظمة التوريد الحكومية
6 - تجنب هياكل التنفيذ الموازية				
32	223	315	1 832	عدد وحدات تنفيذ المشروعات الموازية
7 - المعونة أكثر استقراراً				
68	68	32	70	النسبة المئوية للمعونة التي تُدفع وفقاً للجدول الزمني المحددة
9 - استخدام ترتيبات أو إجراءات مشتركة				
24	57	28	43	النسبة المئوية للمعونة المقدمة في إطار نهج مستندة إلى برامج (الدعم المباشر للميزانية، والنهج القطاعية، إلخ)
10 أ - البعثات المشتركة				
62	21	30	لا ينطبق	النسبة المئوية لبعثات الجهات المانحة التي يتم تنسيقها
10 ب - العمل التحليلي القطري المشترك				
94	49	63	لا ينطبق	النسبة المئوية للعمل التحليلي القطري الذي يتم تنسيقه

ملحوظة: لا يتناول المسح المؤشرات 1، 2، و11، و12، أما المؤشر 8 فهو يشير حصراً إلى المعونة الثنائية.

ثالثاً - الفعالية والكفاءة التنظيمية

77- في حين أن الكثير من العوامل الأخرى يمكن أن تؤثر على تحقيق المنظمات الإنمائية للنتائج على المستوى القطري فإن إدارة الأداء الداخلي دوراً كبيراً في هذا الصدد. وترى دراسات التقييم التي تشير إلى تدني النتائج الإنمائية أن السبب وراء ذلك يرجع في كثير من الأحيان إلى ضعف تصميم المشروعات، وعدم فعالية الإشراف، والتركيز على المدخلات بدلاً من المخرجات، والعمليات الإدارية المعقدة، وما إلى ذلك. ولذلك فإن المنظمات الإنمائية الدولية تشدد بشكل متزايد على أهمية النهوض بإدارة ورصد أدائها الداخلي وإعادة توجيه نظمها نحو النتائج الإنمائية. ويشار إلى هذه العملية باسم "الإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية".

78- وهذا النهج الذي يتبعه الصندوق في الإدارة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية جسّده في البداية خطة العمل التي شملت إجراء عدد من الإصلاحات الموجهة نحو النتائج استجابة لتوصيات التقييم الخارجي المستقل ومختلف التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وبما يعبر عن قدرة الصندوق على الاستفادة من دروس الماضي لرسم معالم المستقبل.⁵¹ وتشمل تلك الإصلاحات إعادة صياغة الإطار الاستراتيجي للصندوق، ووضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وعمليات تحسين الجودة عند الإدراج في ذخيرة المشروعات، ووضع سياسة جديدة للإشراف، ووضع استراتيجيتين لإدارة المعرفة والابتكار، وتوسيع الحضور القطري.

79- ومع تعميم تلك الإصلاحات في العمليات التنظيمية وعمليات البرمجة المنتظمة في الصندوق، يلزم وضع نظام لرصد الأداء الداخلي للصندوق من أجل كفاءة اتساق جميع الأنشطة مع غاياته وأهدافه المؤسسية، والتركيز على النتائج الإنمائية، مع زيادة توضيح المسؤولية الداخلية والخارجية عن تحقيق تلك النتائج.

80- وهذا الإطار الشامل يبينه الشكل الوارد أدناه. ويركز المستوى الأعلى لنظام إدارة الأداء على الفعالية الإنمائية، ويشير تحديداً إلى أهداف الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007 - 2010، وهو يستند إلى مقاييس وأهداف الأداء المحددة في إطار قياس النتائج لعام 2010 التي وافق عليها المجلس التنفيذي. ويتواصل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق بدوره من خلال تحقيق النتائج على المستوى التنظيمي ومن خلال نتائج الإدارة المؤسسية في إطار النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء.

81- وأنشئ النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء في الفترة 2006-2007 من أجل تعزيز الصلات بين الأداء الداخلي للصندوق وفعاليتيه الإنمائية. ويتألف هذا النظام من:

- مجموعة أساسية من أهداف الإدارة المؤسسية (مستقاة من الإطار الاستراتيجي وتستجيب لتوصيات التقييم الخارجي المستقل ومختلف التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق) لتطبيقها على المنظمة بأسرها وفقاً لملاءمتها لبرنامج عمل كل شعبه؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم من خلالها تتبّع النّقدّم المحرز صوب تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية؛
- مخاطر تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية؛
- خطط للإدارة على مستوى الدوائر والشعب لتتبع مساهمتها في تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية وغيرها من النتائج على مستوى الإدارة الأدنى؛
- عملية رصد قائمة على تكنولوجيا المعلومات لاستعراض النّقدّم المحرز كل ثلاثة أشهر من خلال "محادّثات الأداء" على مستوى الدوائر والشعب؛
- تقديم تقارير فصلية إلى الإدارة العليا عن النّقدّم المحرز صوب تحقيق نتائج الإدارة المؤسسية وإدارة المخاطر؛

⁵¹ يشير آخر تقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى العلاقة الممكنة بين أداء مشروعات الصندوق والمدة التي تستغرقها الموافقة عليها. ووفقاً لتحليل التقرير فإن المشروعات التي بدأ سريانها خلال السنوات العشر الأخيرة تحقق أداءً مرضياً بدرجة أكبر من مشروعات الجيل الأقدم. ويشير التقرير إلى أن ذلك يمكن تفسيره بأنه دليل على قدرة الصندوق على الاستفادة من الدروس والتجارب السابقة، ويوضح ذلك بالنسبة للعوامل الداخلية والخارجية.

- الصلة بالميزانية؛

- الصلة بخطط وتقديرات الأداء الشخصي.

82- وتُجرى استعراضات الإدارة الداخلية الفصلية من خلال محادثات الأداء على مستوى الشعب والإدارات والمؤسسة لتقييم التقدم المحرز بانتظام مقارنة بالنتائج المزمعة (من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية ونظام "إشارات المرور")، واستعراض المخاطر والتخفيف من أثرها. وأُجريت بالفعل اثنتان من محادثات الأداء الفصلية في مواعيدها المحددة ولاقت التزاماً قوياً. ويبدو أن هذه الآلية تساهم في بناء ثقافة إيجابية متزايدة لتخطيط العمل وإدارة الأداء والمساءلة في المؤسسة.

الشكل 2: عرض مجمل لنظام الإدارة من أجل تحقيق النتائج في الصندوق



عرض مجمل للأداء

83- يتضمن هذا الجزء من التقرير عرضاً مجملًا للأداء مقابل أهداف الإدارة المؤسسية التي جرى تتبعها خلال عام 2007⁵². ويلخص الجدول 5 الأداء على مستوى المؤسسة استناداً إلى ألوان إشارات المرور الناتجة عن هذا النظام خلال الفصول الثلاثة الأولى من عام 2007.

84- ويكشف الأداء في نتائج الإدارة المؤسسية (التشغيلية) الثلاث الأولى عن اتجاه إيجابي، حيث يسير تماماً أو جزئياً في الاتجاه الصحيح. ويعكس هذا الأداء النجاح في إدخال المبادرات المرتبطة بخطة العمل والمراحل الأولى لتعميمها، مثل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وتحسين تصميم المشروعات، والإشراف المباشر. وكان التقدم الشامل المحرز في الدعم المؤسسي لنتائج الإدارة المؤسسية في نهاية سبتمبر/أيلول 2007 يسير جزئياً في الاتجاه الصحيح ولم توجد أي مجالات مثيرة لقلق كبير بخصوص ما تحقق من نتائج حتى نهاية العام.

الجدول 5

الأداء على مستوى المؤسسة بحسب نتائج الإدارة المؤسسية

الفصل الأول من الفصل الثاني من الفصل الثالث من

عام 2007 عام 2007 عام 2007

نتيجة الإدارة المؤسسية 1 - حسن إدارة البرامج القطرية	أصفر	أخضر	أخضر
نتيجة الإدارة المؤسسية 2 - حسن تصميم المشروعات (القروض والمنح)	أصفر	أخضر	أخضر
نتيجة الإدارة المؤسسية 3 - تحسن دعم التنفيذ	أصفر	أصفر	أصفر
نتيجة الإدارة المؤسسية 4 - حسن تعبئة وإدارة الموارد	أخضر	أصفر	أصفر
نتيجة الإدارة المؤسسية 5 - حسن إدارة الموارد البشرية	أصفر	أصفر	أصفر
نتيجة الإدارة المؤسسية 6 - حسن إدارة المخاطر	أحمر	أصفر	أصفر
نتيجة الإدارة المؤسسية 7 - زيادة الكفاءة الإدارية	أحمر	أصفر	أصفر

ملحوظة: الأخضر = الأداء في هذا الفصل يسير تماماً في الاتجاه الصحيح. الأصفر = الأداء في هذا الفصل يسير جزئياً في الاتجاه الصحيح؛ وقد يلزم تغيير الجدول الزمني أو الموارد أو النطاق. الأحمر = الأداء في هذا الفصل لا يسير في الاتجاه الصحيح؛ وسوف يلزم تغيير الجدول الزمني أو الموارد أو النطاق.

نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية

85- نتيجة الإدارة المؤسسية 1 - تحسن إدارة البرامج القطرية. مؤشر الأداء الرئيسي لهذه النتيجة هو النسبة المئوية للجهات المقترضة التي لديها برامج للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وقد تمت الموافقة في سبتمبر/أيلول 2006 على الإطار المعدل لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية،⁵³ وصدرت الخطوط التوجيهية الداخلية لإعداد وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في

⁵² وضعت نتيجة جديدة للإدارة المؤسسية مرتبطة بزيادة المشاركة والشراكة الاستراتيجية الدولية خلال عام 2007 وتم الانتهاء من صياغتها مؤخراً، ولذلك لا نتاح أي نتائج عنها حتى الآن. وسوف تدخل حيز التنفيذ اعتباراً من عام 2008.

⁵³ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، (2006).

ديسمبر/كانون الأول 2006. وبحلول نهاية الفصل الثالث من عام 2007، استعرض المجلس التنفيذي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج لعشرة بلدان ويسير العمل في الاتجاه الصحيح نحو إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الثمانية المتبقية لعرضها على المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول. وتشير التقديرات إلى أن المجلس التنفيذي سينتهي بحلول نهاية عام 2007 من استعراض 18 من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج (تغطي ما يقرب من 21 في المائة من البلدان التي للصندوق فيها حافظة نشطة).

86- وشملت مجالات التركيز الأخرى في عام 2007 ما يلي: أول استعراضات سنوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في نهاية عام 2007؛ وتكوين فرق لإدارة البرامج القطرية في مختلف البلدان؛ ومواصلة الاشتراك في عمليات وثائق استراتيجية الحد من الفقر، والنهج القطاعية الشاملة، واستراتيجيات المساعدة المشتركة، ومبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل؛ والمشاركة في التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني، ودمج الحضور القطري في هيكل الإدارة العادي للصندوق.

87- وكمؤشر غير مباشر للأداء في مجال تكوين الشراكات، تم تتبُّع مؤشر رئيسي للأداء على مستوى التمويل المشترك من الجهات الدولية والمحلية للمشروعات/البرامج المدعومة من الصندوق. وكشفت المشروعات المعتمدة مؤخراً عن انخفاض الأداء في هذا الصدد عن مستوى الأداء الذي تحقق خلال فترة التجديد السادس للموارد التي استغرقت ثلاث سنوات (وهو ما يعكس جزئياً انخفاض المساعدة الإنمائية الرسمية للزراعة حسب ما جاء في الفقرة 10). وسوف يشكل رفع مستوى التمويل المشترك أولوية من أجل تحقيق النسبة المستهدفة، وهي 1: 1.5 المحددة في الإطار الاستراتيجي 2007 - 2010 لفترة التجديد السابع للموارد (2007-2009).

88- نتيجة الإدارة المؤسسية 2 - تحسن تصميم المشروعات (القروض والمنح). ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية لهذه النتيجة باستحداث أو تعديل أدوات لتحسين تصميم المشروعات والنسبة المئوية لعمليات تصميم المشروعات المصنفة بتقدير مُرضٍ أو أفضل. وقامت شعبة المشورة التقنية في الصندوق بتعزيز جهود استحداث أدوات للمعرفة من أجل تحسين تصميم المشروعات بحيث تعبر عن أفضل الممارسات في ميدان التنمية الريفية والزراعية. وعلاوة على ذلك، فقد بُذلت جهود متزايدة لتعبئة الشركاء الخارجيين من أجل إضافة أبعاد خارجية ومحلية خلال عمليات استعراض تصميم المشروعات والبرامج. وازداد بشكل ملحوظ عدد الأدوات الجديدة أو المعدلة. وبُذلت جهود كبيرة لنشر تلك الأدوات بصورة أكثر انتظاماً بين الخبراء الاستشاريين المعنيين بتصميم المشروعات.

89- وتم اختبار العملية الجديدة لتحسين الجودة وصقلها بشكل متكرر خلال الأشهر التسعة الأولى من عام 2007، بما في ذلك أداة جديدة، هي نموذج تقييم الإدارة لتحديد درجة تصنيف نوعية تصميم المشروعات في المراحل المتوسطة من تجهيزها. واستخدم مؤشر رئيسي مؤقت للأداء لقياس نوعية تصميم المشروعات في عام 2007 استناداً إلى التقييم الذاتي في مرحلة تحسين الجودة (أي في الوقت الذي كانت فيه عملية تصميم المشروعات لا تزال جارية)، ولذلك فإن هذا المؤشر لا يمثل نوعية تصميم المشروعات في المرحلة النهائية من العملية. وعلى الرغم من تلك العيوب فإن البيانات تبين أن نسبة عمليات تصميم المشروعات التي أحرزت تقديراً مُرضياً أو أفضل في المرحلة المتوسطة من عملية التصميم ازدادت من 54 في المائة لتصل

إلى 80 في المائة خلال الفصول الثلاثة الأولى من عام 2007. وما زال العمل جارياً منذ عام 2006 في إنشاء عملية مستقلة لضمان الجودة (تحت إشراف مكتب رئيس الصندوق ونائب رئيس الصندوق). وهذه العملية التي ستدخل طور التشغيل الكامل في مطلع عام 2008 ستقيّم نوعية تصميم المشروعات في المرحلة النهائية من إعداد المشروعات، وستشكل الأساس لتحسين مؤشر الأداء الرئيسي المتعلق بنوعية تصميم المشروعات.

90- **نتيجة الإدارة المؤسسية 3 - تحسن دعم التنفيذ.** ينبع التقدم المحرز في تحقيق هذه النتيجة بدرجة كبيرة من موافقة المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 على سياسة الصندوق الجديدة بشأن الإشراف ودعم التنفيذ، وإصدار المبادئ التوجيهية الجديدة للإشراف ودعم التنفيذ. وتشمل الأنشطة برنامجاً تدريبياً لجميع الموظفين المعنيين على الإشراف المباشر؛ واستعراضاً شاملاً للمساءل القانونية والائتمانية التي ينطوي عليها استيعاب الإشراف المباشر في صميم أعمال الصندوق.

91- وترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسية الفصلية المستخدمة في عام 2007 أساساً بأنشطة استهلال المشروعات، مثل متوسط الوقت المستغرق من الموافقة على المشروعات حتى بدء السريان وصرف الأموال. ويتضمن تقرير أداء الحافظة للفترة 2007/2006 تحليلاً متعمقاً لهذه المقاييس، ويلاحظ التقرير الحاجة إلى الاهتمام بالوتيرة التي يبدأ بها سريان المشروعات.⁵⁴ وسوف يلزم بذل مزيد من الجهود لتحسين "الجاهزية للتنفيذ" بين المشروعات.

92- واعتراضاً بالحاجة إلى عمليات استباقية للإدارة والإشراف ودعم التنفيذ فسوف يتم إدخال مؤشرات رئيسية فصلية إضافية للأداء في عام 2008، بما يسمح بإجراء رصد آني للأداء في مجال الإشراف. وسوف يتحقق ذلك عن طريق إعادة هيكلة عملية تحديث تقارير حالة المشروعات والأخذ بمؤشر رئيسي فصلي لقياس الاستباقية في التصدي للمشروعات المحفوفة بالمشاكل أو المعرضة للمخاطر. وتبين تصنيفات آخر تقرير لحالة المشروعات أن نسبة المشروعات المعرضة للمخاطر قد تناقصت من 22 في المائة من المشروعات الجارية إلى أقل من 19 في المائة وأن نسبة المشروعات التي تعاني مشاكل فعلية قد انخفضت من 20 في المائة لتصل إلى 16.7 في المائة.

93- ويمثل تحسين دعم تنفيذ المشروعات أولوية رئيسية في عام 2008، ومن المقترح زيادة الإنفاق في هذا المجال في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج بما نسبته 13.9 في المائة. ويستأثر هذا المجال عموماً بما نسبته 22 في المائة من مجموع التكاليف الإدارية للصندوق.

نتائج الإدارة المؤسسية المرتبطة بالدعم المؤسسي

94- الأدوات المباشرة لرفع مستوى الفعالية الإنمائية هي تلك الأدوات التي تشملها نتائج الإدارة المؤسسية 1 و2 و3 والنتيجة 8 الجديدة. ويتوقف مدى تحقيق تلك النتائج بشكل ملائم وفي الظروف المستقرة على الإدارة المركزة والناجحة لموارد الصندوق. ويجب أن يعمل الصندوق على توفير أكبر قدر ممكن من الموارد المتاحة فعلياً تحت تصرفه (نتيجة الإدارة المؤسسية 4). ويجب أن يحسن كثيراً من إدارة الموارد

⁵⁴ يشير تقرير أداء الحافظة للفترة 2007/2006 إلى أن متوسط الوقت المستغرق بين موافقة المجلس وبدء سريان المشروع قد تناقص من 15.0 شهراً في الأجل المتوسط (خلال الفترة 2005-2006) ليصل إلى 14.7 من الأشهر في الفترة 2006-2007، ولكنه يلاحظ عدم تحقق الإلمام بمستوى هامشي من التحسن.

- البشرية لدعم العمليات الرئيسية في المنظمة (نتيجة الإدارة المؤسسية 5)، ويجب أن يقوم بإدارة المخاطر (نتيجة الإدارة المؤسسية 6) وزيادة الكفاءة الإدارية (نتيجة الإدارة المؤسسية 7).
- 95- **نتيجة الإدارة المؤسسية 4 - تحسن تعبئة وإدارة الموارد.** تماشياً مع عملية التجديد السابع لموارد الصندوق فقد انصب التركيز على زيادة الموارد التي يمكن أن يلتزم بها الصندوق للحد من الفقر الريفي، وعلى مواصلة تحسين سبل إدارة وتخصيص تلك الموارد داخل الصندوق وفي برامج.
- 96- وركزت جهود تعبئة الموارد في عام 2007 على توحيد تعهدات ومساهمات التجديد السابع للموارد، والتحصير للتجديد الثامن للموارد في عام 2008. وتم في هذا الصدد إحراز تقدّم طيب في زيادة تعهدات الجهات المانحة، مثل الكويت وأسبانيا.
- 97- وسعيًا إلى تحسين إدارة الأصول والخصوم الشاملة في الصندوق، بدأت اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية ولجنة إدارة الاستثمار والمالية والأصول والخصوم عملهما في عام 2007 لتعزيز الاستعراض والتحليل المالي في المجالات التالية: أداء حافظة الاستثمار؛ والأثر المحاسبي لمبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وإطار القدرة على تحمل الديون؛ وتحليل الصندوق مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ووكالات مختارة من الأمم المتحدة، مع التركيز على هيكل حافظة الاستثمار والعائدات ذات الصلة؛ وإجراءات تخصيص أصول حافظة الصندوق.
- 98- وكما جاء أعلاه فإن تعزيز قدرة الصندوق على إدارة الموارد من أجل تحقيق النتائج قد لاقى اهتماماً كبيراً في عام 2007 سواء من خلال تطبيق النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء أو من خلال وضع أول برنامج عمل وميزانية قائمين على النتائج للصندوق. وتركز الاهتمام بدرجة كبيرة على وضع إطار متسق ومتكامل لإدارة الموارد، مع التركيز على تحسين الفعالية الإنمائية.
- 99- وإدراكاً للحاجة إلى نهج ذي بُعد استراتيجي أكبر لتخطيط الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، قام الصندوق بإعادة تكوين لجنة إدارة تكنولوجيا المعلومات باختصاصات وعضوية جديدة. وتتمثل المهمة الأولى للجنة في وضع استراتيجية مؤسسية متوسطة الأجل لتكنولوجيا المعلومات. وفي هذا الصدد وتماشياً مع ما تيسر عليه المؤسسات المالية الدولية الأخرى، عُرض على لجنة مراجعة الحسابات اقتراح بشأن إطار للميزانية الرأسمالية ووافقت عليه اللجنة بعد ذلك في يونيو/حزيران 2007. وسوف يشكل إطار التمويل الجديد الأساس الذي ستستند إليه الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات على الأجل الأطول.
- 100- **نتيجة الإدارة المؤسسية 5 - تحسن إدارة الموارد البشرية.** بُذلت جهود حثيثة خلال عام 2007 لتحديث إدارة الموارد البشرية استناداً إلى نتائج المسح الشامل للموظفين الذي أُجري في مطلع عام 2007 والذي يشكل الأساس الذي يستند إليه التحليل المتعمق وترتيب الأولويات للقضايا الرئيسية التي سيتم معالجتها.⁵⁵ وتشمل أهم الأولويات المحددة ما يلي: تعزيز كفاءات مدراء المستوى المتوسط في مجال إدارة الموارد البشرية وترشيد خدمات الموارد البشرية؛ وتعميم مجموعة مشتركة من قيم العمل الأساسية في عمليات تخطيط وتقييم الأداء. وحرصاً على الدعم الكامل لجدول أعمال إصلاح الموارد البشرية، أنشئت اللجنة

⁵⁵ لم تكن مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في عام 2007 تعبر بشكل واضح عن تحديث وظيفة الموارد البشرية، ولذلك سيتم وضع مؤشرات ملائمة لها في عام 2008.

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي تشترك الإدارة العليا في عضويتها. ويجري العمل لتعيين مدير جديد لمكتب الموارد البشرية.

101- وواصل المدراء خلال عام 2007 مشاركتهم في مركز تطوير الإدارة، وهو مشروع مشترك بين الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وسيتم تكثيف تلك الجهود في عام 2008. ويجري التحضير لإدخال العديد من التحسينات في المجالات التالية: تخطيط الموظفين؛ التقييمات الشاملة (ستنفذ في عام 2007)؛ ونظم تكنولوجيا المعلومات لترشيد إدارة الأداء وعمليات التعيين؛ والتطوير الوظيفي وحوافز الموظفين؛ وإعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية؛ والإدارة الاستراتيجية للخدمات الاستشارية. وقد ظل الصندوق على مر تاريخه يعاني نقص الاستثمار في تطوير الموظفين وتدريبهم. وعلى الرغم من الزيادة في الميزانية الإدارية المقترحة لعام 2008 بما لا يزيد عن 2 في المائة، فمن المقترح زيادة ميزانية التدريب بمقدار ثلاثة أضعاف تقريباً، من 0.7 في المائة من تكاليف الموظفين في عام 2007 إلى 1.9 في المائة في عام 2008.

102- ومن بين جوانب الضعف المحددة مستوى السرعة والمرونة في تعبئة الموظفين لتلبية الاحتياجات الناشئة، وتم التركيز بشكل أكبر على الحاجة إلى ترشيد عمليات التعيين، واعتباراً من منتصف عام 2007 أصبح الاهتمام بهيكل الموظفين في الصندوق بدرجة أكبر مما كان عليه من قبل. واستناداً إلى الجهود المؤسسية لترشيد العمليات الإدارية في عامي 2007 و2008 فإن الميزانية المقترحة لعام 2008 تُعبر عن إعادة موازنة الموارد البشرية بما يشمل تخفيضاً مقداره 13 مكافئاً متفرغاً في إطار الميزانية الإدارية، وزيادة مقدارها 17 مكافئاً متفرغاً في إطار اعتماد تجهيز تمويل البرامج، وهو ما يشكل الأساس الذي يستند إليه التحول نحو العمليات.

103- نتيجة الإدارة المؤسسية 6- تحسّن إدارة المخاطر. استجابة للتأخير الملحوظ في تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية، بذلت جهود كبيرة خلال عام 2007 لاستعراض توصيات المراجعة الداخلية المعلقة. ودارت مشاورات واسعة بين مكتب المراجعة والإشراف ودائرة المالية والإدارة ودائرة إدارة البرامج (وهما الدائرتان اللتان توجد بهما أكبر نسبة من التوصيات المعلقة) لترتيب أولويات التوصيات الأهم وإلغاء التوصيات الأقل ملاءمة. والتزمت دائرة المالية والإدارة بعدد كبير من التوصيات بحلول منتصف العام وذلك في مجالات تكنولوجيا المعلومات والمالية والتوريد. ومن المتوقع التصدي للعديد من التوصيات في دائرة إدارة البرامج بحلول نهاية العام.

104- وتم إدخال نهج يتسم بمزيد من المنهجية لإدارة المخاطر عن طريق النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء في إطار جهود الصندوق لتنفيذ إدارة مخاطر المشروعات. وتتطلب خطط الدوائر والشعب إجراء تحديد منهجي لمخاطر تحقيق الأهداف المحددة وتقييمها والتخفيف منها. ويجري تنفيذ عمليات لرصد المخاطر وتصعيدها وإدارتها كجزء من محادثات الأداء الفصلية المنتظمة وذلك من خلال سجلات مخاطر الدوائر والمؤسسة. وأنشئت لجنة لإدارة مخاطر المشروعات برئاسة نائب رئيس الصندوق لمواصلة تطوير إدارة مخاطر المشروعات في الصندوق.

105- نتيجة الإدارة المؤسسية 7 - زيادة الكفاءة الإدارية. تُعتبر زيادة الكفاءة الإدارية للصندوق شرطاً أساسياً لزيادة الموارد المخصصة للأنشطة التشغيلية وتعزيز النتائج الإنمائية في نهاية المطاف. وبذلت جهود

لاستعراض وتبسيط أساليب العمل في عدد من المجالات. وكان تقديم وثائق الهيئتين الرئاسيتين يمثل أحد المجالات الحافلة بالمشاكل لبعض الوقت وذلك لأسباب ليس أقلها كفاءة إدارة الميزانية. وبحث مكتب سكرتير الصندوق، بمساعدة من شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية، عملية إعداد وثائق الهيئتين الرئاسيتين ومراجعتها والانتهاء منها. وتم تعيين العمليات وتحليلها، وتحديد المعوقات، ووضع مقترحات للتصدي لها. وسيجري رصد الالتزام بالإجراءات الجديدة عن كثب من خلال التدابير الملائمة.

106- واستطاع الصندوق من خلال تلك العملية إحراز تقدم شامل في وضع برنامج العمل والميزانية لعام 2008. وتحقق تخفيض بنسبة 4.5 في المائة بالقيمة الحقيقية في الميزانية الإدارية لعام 2008، وهو ما يتيح تحولاً كبيراً في الموارد نحو الأنشطة التشغيلية في إطار اعتماد تمويل تجهيز البرامج. وتمثلت المحصلة النهائية في تحول في نسبة الموارد المخصصة للعمليات من 57 في المائة خلال عام 2007 إلى نسبة من المتوقع أن تصل إلى 61 في المائة خلال عام 2008، مع القيام في الوقت ذاته بتحقيق تحسُّن في نسبة الكفاءة الشاملة من 16.8 في المائة في عام 2007 لتصل إلى 16.3 في المائة في عام 2008. ويركز برنامج العمل والميزانية القائمين على النتائج على الكفاءة الشاملة والتركيز التشغيلي وتوزيع النفقات على أساس نتائج الإدارة المؤسسية (انظر الذيل الثامن)، ومن ثم القيام للمرة الأولى بإرساء أسس واضحة وشفافة لتقييم وإدارة الموازنة.

رابعاً - استنتاجات

107- هذا التقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2007 يعكس في حد ذاته التقدم الذي أحرزه الصندوق صوب الإدارة المنهجية من أجل تحقيق النتائج. ويشير التقرير إلى أن الصندوق لديه أهداف واضحة وأنه يتخذ بشكل متزايد وضعاً يمكنه من رصد ما يحرزه من تقدم صوب تحقيق تلك الأهداف في جميع أنشطته. وبادر مكتب التقييم بإطلاق عملية الإبلاغ المنهجي عن النتائج. وهذا العمل يجري استكماله من خلال عملية إدارة الحافظة ونظامها المتعلق بالإبلاغ، ويتخذ الصندوق وضعاً يتيح له الإبلاغ عن حافظته بأسرها في المراحل الرئيسية لتجهيز مكوناتها الفردية من خلال تنفيذ إطار قياس النتائج. وفي مجال البرمجة القطرية، سيجري دمج مجموعة حيوية من العمليات في مجال قياس وإدارة الأداء من خلال تنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. ويوفر النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء، ونتائج الإدارة المؤسسية، نقطة مرجعية رئيسية لتخصيص الموارد في المنظمة بأسرها عن طريق تركيز العمل على الفعالية الإنمائية وكل ما يدعم تلك الفعالية. وتمثل هذه العناصر معاً قفزة نوعية صوب المساءلة الشفافة أمام أعضاء الصندوق، وفي إمكانية الإدارة الآنية لجميع جوانب المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. ويرمي كل عنصر من عناصر العملية الجديدة التي تكشف عنها خطة العمل إلى التصدي تحديداً لمسائل الأداء التي لاحظها التقييم الخارجي المستقل والتقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وهي التحسين، والرصد، والإدارة. وبذلك فإن خطة العمل تمثل لحظة مشحونة بالتعلم والعمل المؤسسي استجابة للخبرة.

108- وكما جاء أعلاه فإن الأساس الإحصائي لتوفير معلومات مؤكدة عن اتجاهات الفعالية الإنمائية في الصندوق محدود. على أن ثمة الكثير من الإشارات القوية التي توحى بأن الصندوق مؤسسة ماضية نحو تحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة الإنمائية. وتدل الإشارات العامة عن الفعالية الإنمائية للمشروعات على تحقيق نتائج

إيجابية مقارنة بخطط أساس التقييم الخارجي المستقل، وهو ما يعكس، من بين جملة أمور، اتساع دور الصندوق في الإشراف ودعم التنفيذ. وتحقق في هذا الصدد اتساع كبير خلال عام 2007 وسوف يشهد مزيداً من التغيير الكبير خلال عام 2008. وفي مجال الابتكار، تحسّنت الحالة تحسناً كبيراً، وتبشر استراتيجية الابتكار في الصندوق التي وافق عليها المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007 بزيادة التركيز على الدعم التنظيمي. ويمكن القول إن أداء الصندوق يضاهاه بالفعل أداء المؤسسات الرئيسية المتخذة كأساس للمقارنة، بل ويفوق أداء الجهات الفاعلة المماثلة وذلك من حيث المساعدة المالية للتنمية الزراعية. ولكن ليس ثمة أي مجال للتهاون، وينبغي المسارعة بتجسيد التغييرات المرتبطة بخطة العمل في مزيد من التحسينات الملموسة التي سيتم تتبعها من خلال إطار قياس النتائج.

109- وأما المجال الأكثر إثارة للقلق على مستوى المشروعات فهو الاستدامة التي يتعذر التحكم فيها داخل إطار المشروعات بالنظر إلى اعتمادها الكبير على البيئة السياسية والمؤسسية الداعمة. على أن الشرط الأساسي لحسن تصميم وتنفيذ المشروعات هو فعالية تحديد وإدارة المخاطر البيئية، وهو ما تعبر عنه تماماً الآن معايير النجاح (عوامل النجاح الرئيسية) لنظام تحسين الجودة الجديد.

110- وتؤكد الصلة بين الاستدامة والعوامل البيئية (للتوجيه والقدرات السياسية والمؤسسية) الحاجة إلى الارتقاء بالحافطة القطرية من مجموعة من الأنشطة القائمة على القروض والمنح وصولاً بها إلى برنامج قطري يتسم بما يلي (i) التركيز على مجالات الضعف الرئيسية في التنمية الريفية والزراعية المناصرة للفقراء؛ (ii) جزء من الاستجابة لذلك الضعف في الخطط والاستراتيجيات الوطنية؛ (iii) التنفيذ في إطار الهياكل الوطنية التي تعززها تلك الخطط والاستراتيجيات. ومفهوم ذلك البرنامج القطري ليس جديداً على الصندوق، ولكن تحويله إلى هدف واضح المعالم وخاضع للإدارة والرصد اكتسب زخماً من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج وما يقابلها من عملية إدارة البرامج القطرية التي جرى إعدادها وإطلاقها في إطار خطة العمل⁵⁶. ورغم أن من السابق جداً لأوانه تقييم ما تحقق من نتائج فإن التغيير في النموذج التشغيلي والتخطيطي للصندوق بغرض تحقيق تلك النتائج هو تغيير حقيقي وجاري تنفيذه.

111- ومن الواضح أن تهيئة فرص النجاح لمبادئ إعلان باريس على المستوى الوطني أساسي للصندوق لكي يحقق فعاليته الإنمائية على مستوى المشروعات، بل ويتجاوزها إلى ما هو أوسع من ذلك بكثير. ومهمة الصندوق في هذا الصدد لا تقتصر على مجرد المشاركة في التنسيق والمواعمة على المستوى الوطني، بل وكذلك وضع إطار سياساتي ومؤسسي أفضل لفعالية جميع أنشطة التنمية الريفية والزراعية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، الأنشطة التي يدعمها الصندوق دعماً مباشراً. وسوف تتوقف الجدوى الملموسة لهذا التحول جزئياً على الاستجابة المنظمة للتحديات الأخرى. ويلاحظ استعراض استراتيجيات المساعدة المشتركة⁵⁷ أن هذه العمليات تخضع حتى الآن في جانب كبير منها للقيادة القطرية مع مشاركة محدودة من المقر، ولذلك فقد استطاعت الوكالات المانحة الأكثر مرونة والأقل مركزية في نظمها أداء دور أنشط من الوكالات المانحة التي لا تتمتع إلا بقدر محدود من المرونة وخيارات اللامركزية. وبالمثل فإن المشاركة الفعالة من الصندوق وجهوده في تحسين العمليات التي ينطوي عليها إعلان باريس تتأثر كثيراً بحضوره

⁵⁶ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2005 ج.

⁵⁷ وزارة الشؤون الخارجية/الوكالة الدانمركية للمساعدة الإنمائية الدولية والمفوضية الأوروبية/الإدارة العامة للتنمية، 2005.

الملموس في تلك العمليات، وهو ما لاحظته فعلاً التقييم الخارجي المستقل فيما يتعلق بفعالية المشروعات والبرامج المدعومة من الصندوق. ويعتبر تطور قدرة الصندوق على الحضور القطري ملائماً بدرجة كبيرة لتعزيز مساهمته ودوره في هيكل التنمية الدولية التي يشكل تعميم البرنامج التجريبي للحضور الميداني⁵⁸ أحد منطلقاته الحيوية.

112- وما من عملية ستحقق أثرها ما لم تتوفر لها موارد كافية. ومن زاوية موازنة الموارد للفعالية الإنمائية فإن الصندوق يسير بشكل واضح في الاتجاه الصحيح. ويجري تخفيض التكاليف الإدارية بالقيمة الحقيقية وزيادة النفقات التشغيلية كنسبة مئوية من المجموع في إطار نهج أكثر مراعاة للتكاليف لدعم توسيع برنامج العمل. ويجب مواصلة التحول الناشئ في الموارد نحو المجالات التشغيلية الرئيسية، لا سيما بما لها من تأثير على أداء المشروعات. على أن التحديات لا تكمن في مجرد تخفيض التكاليف، بل وكذلك في زيادة الكفاءة الحقيقية التي بدونها قد لا تفضي التخفيضات في ميزانيات الخدمات إلا إلى تقليص و/أو تدهور الخدمات بما يضر البرنامج التشغيلي ذاته.

113- ومن الأساسي كذلك التركيز على الإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية، ليس فقط في تكاليف الموظفين والخبراء الاستشاريين، بل وفي نوعيتها ومواعمتها مع الأولويات. وسوف يتحقق ذلك من خلال التوسع السريع في البرنامج التدريبي المزمع من مستوى شديد الانخفاض، وكذلك مواظمته مع المتطلبات الرئيسية لتحقيق عمليات خطة العمل الفعالة. على أن زيادة قدرة الموارد البشرية سيتطلب أيضاً زيادة القدرة على إدارتها. وشهد الصندوق تجديداً لفريق إدارته العليا. وبات تحسين الإدارة المتوسطة يتصدر حالياً جدول الأعمال، وسوف يتابع الصندوق بكل حزم تلك التحسينات ليس فقط من زاوية المواهب الفردية بل وكذلك من منظور التركيز والاتساق المؤسسي.

114- وتتطلب الإدارة الفعالة من أجل تحقيق النتائج الإنمائية معلومات تمثيلية ودقيقة وسريعة عن النتائج. وتعكس التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق ما يسود من شعور بالأسف إزاء الجودة المتدنية التي تغلب على نظم رصد وتقييم المشروعات. ولم يتم التصدي لهذا التحدي في تصميم المشروعات ودعم التنفيذ فحسب، بل وكذلك في تنسيق العمل على المستوى القطري لتعزيز نظم الرصد والتقييم الوطنية التي ستلعب دوراً أساسياً في نجاح جهود الحد من الفقر الريفي التي تقودها وتديرها البلدان النامية بنفسها.

⁵⁸ الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2007ج.

المراجع

- Evans et al. 2007. *Formulating and Implementing Sector-Wide Approaches in Agriculture and Rural Development – Synthesis Report*. Overseas Development Institute. London.
- FAO. 2006. *The State of Food Insecurity in the World*. FAO.
- IDA. 2007. Aid architecture: an overview of the main trends in Official Development Assistance flows. Resource Mobilization, International Development Association. Washington, D.C.
- IEG. 2006. *Annual Review of Development Effectiveness: Getting Results*. World Bank. Washington, D.C.
- IEG. 2007. World Bank Assistance to the Agriculture Sector in Sub-Saharan Africa. World Bank. Washington, D.C.
- IFAD. 2003. A Methodological Framework for Project Evaluation, Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation. Office of Evaluation.
- IFAD. 2005a. IFAD Policy on Sector-wide Approaches for Agriculture and Rural Development. EB 2005/84/R.5/Rev.1.
- IFAD. 2005b. Independent External Evaluation of IFAD. Office of Evaluation.
- IFAD. 2005c. IFAD's Action Plan for Improving its Development Effectiveness. EB 2005/86/R.2/Rev.2.
- IFAD. 2006a. A revised framework for results-based country strategic opportunities programme. EB 2006/88/R.4.
- IFAD. 2006b. Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations Evaluated in 2005. EB 2006/89/R.10.
- IFAD. 2006c. Portfolio Performance Report 2005/06. EB 2006/89/R.11.
- IFAD. 2007a. Collaboration on administrative and processing work between FAO, WFP and IFAD. EB 2007/91/R.43.
- IFAD. 2007b. Results Measurement Framework for reporting on progress achieved against the IFAD Strategic Framework 2007-2010. EB 2007/91/R.2.
- IFAD. 2007c. IFAD's Country Presence. EB 2007/91/C.R.P.2.
- IFAD. 2007d. Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations Evaluated in 2006. EC 2007/49/W.P.3.
- IFAD. 2007e. Portfolio Performance Report 2006/07. EB 2007/92/R.8.
- IFAD. 2007f. Programme of work, Programme Development Financing Facility and administrative and capital budgets of IFAD and its Office of Evaluation for 2008. EB 2007/92/R.2.
- Ministry of Foreign Affairs/Danish International Development Assistance and European Commission, Directorate General for Development. 2005. *Joint Assistance Strategies in Tanzania, Zambia and Uganda, Final Report*.
- OECD. 2006. Survey on Monitoring the Paris Declaration, Overview of the Results. Paris.
- OECD. 2007. *Promoting Pro-Poor Growth: Guidance for Donors*. Paris.
- OED. 2006. Annual Evaluation Review. Asian Development Bank. Manila.
- OPEV. 2004. Review of 2001-2002 Evaluating Results. African Development Bank. Abidjan.
- Chen, S. and Ravallion, M. 2007. Absolute Poverty Measures for the Developing World 1981-2004. World Bank. Working Paper 4211. Washington, D.C.
- United Nations. 2007. *The Millennium Development Goals Report*. New York.
- World Bank. 2007. *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, D.C.

تعليقات مكتب التقييم على تقرير الصندوق بشأن فعاليته الإنمائية

أولاً - المقدمة

- 1- بما يتماشى مع القرار الذي اتخذته المجلس التنفيذي⁵⁹، تعرض هذه الوثيقة تعليقات مكتب التقييم على التقرير الأول عن الفعالية الإنمائية للصندوق كي تستعرضها لجنة التقييم في دورتها الخمسين في ديسمبر/كانون الأول 2007.
- 2- يعتبر التقرير عن الفعالية الإنمائية مفيداً، وقد تمت كتابته بصورة جيدة. وحيث إنه أول تقرير من هذا النوع يعده الصندوق، تسلط تعليقات مكتب التقييم الضوء على القضايا التي قد تساعد في زيادة تركيز الوثيقة في المستقبل، وبالتالي تعزز من جودتها الكلية وسبل الاستفادة منها. كذلك تهدف تعليقات مكتب التقييم أيضاً إلى تسليط الضوء على المجالات التي تميز تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق عن التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير أداء الحافظة. علاوة على ذلك، فلدى مكتب التقييم بعض التعليقات على نقاط محددة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

ثانياً - مجالات للتمعن في المستقبل

- 3- يعتبر المقطع جيم الذي يتناول مبادرات السياسات والشراكات الدولية مثيراً للاهتمام على وجه الخصوص لأن كلا من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة لا يتطرقان لهذه المواضيع بصورة موسعة. وهناك تغطية جيدة للتقدم الذي أحرزه الصندوق في تنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة، وبغض النظر عن المحاولة المبدئية في الذيل السابع، فقد كان من المفيد للتقرير أن يتوسع بصورة مماثلة في الأهداف المحددة والنتائج المنجزة في كل من المجالات الرئيسية الثلاثة⁶⁰ لانخراط الصندوق في حوار السياسات الدولي والمناصرة على النحو المفصل في الفقرة 55⁶¹.
- 4- يعتبر إدراج نظام الصندوق للإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في الفصل ثالثاً مفيداً وزاخراً بالمعلومات. ومن الجدير بالذكر أن سبعة من نتائج الإدارة على مستوى المؤسسة قد انتقلت إما إلى الضوء البرتقالي أو الضوء الأخضر في الفصل الثالث من عام 2007. والمثير أيضاً هو نقل الموارد المخصصة للأغراض الإدارية نحو أنشطة تنفيذ المشروعات والبرامج (الفقرة 93).
- 5- إن الاستخدام المتسق لنظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية سيكون هاماً في السنوات القادمة، وذلك لتيسير التقدير وتعقب كفاءة وفعالية المنظمة على مدى فترة من الزمن. إلا أنه سيكون من المثير أيضاً التفكير حالياً في الكيفية التي سيقدر بها الصندوق فعالية نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في الوقت المناسب، لأن تلك قد تكون مهمة معقدة إذا أخذنا بعين الاعتبار الخبرات السابقة في إدخال

⁵⁹ انظر تقرير رئيس لجنة التقييم إلى دورة المجلس التنفيذي المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2006 (الوثيقة EB 2006/89/R.9).

⁶⁰ المجالات الرئيسية الثلاثة هي: (i) الإسهام في تنسيق وإن أمكن قيادة مناقشات السياسات (ii) تسهيل المشاركة والاستقطاب من خلال ممثلين عن فقراء الريف في مناقشات السياسات الدولية؛ (iii) دعم توليد المعرفة وتقاسمها بشأن الفقر الريفي والأمن الغذائي.

⁶¹ تشير جميع أرقام الفقرات إلى الوثيقة EB 2007/92/R.9.

نظم مشابهة، مثل بطاقات الدرجات المتوازنة التي استخدمها الصندوق في أواخر التسعينات من القرن الماضي وبدايات هذا القرن.

6- الفصل رابعاً بعنوان - الاستنتاجات - متجانس ويعكس القضايا الرئيسية الواردة في الجزء التحليلي من الوثيقة. إلا أن التقرير التالي عن فعالية الصندوق الإنمائية قد يرغب في النظر في إمكانية إدراج مقطع عن القضايا التي تعتبرها الإدارة أساسية في تحقيق فعالية إنمائية أفضل في المستقبل. وقد يعكس ذلك الإجراءات الرئيسية التي لابد للإدارة من اتخاذها ضمن أطر زمنية محددة لتعزيز فعالية الصندوق الإنمائية وكفاءته وفعاليتيه التنظيمية.

7- وفي حين قد تكون موضوعات الفصل أولاً (ملاءمة الصندوق للتوجهات الحديثة في الفقر الريفي وإنعدام الأمن الغذائي والإطار المتغير للمساعدة الإنمائية الدولية) والفصل ثالثاً (الفعالية والكفاءة التنظيمية) هي خاصة بالتقرير عن الفعالية الإنمائية للصندوق، فإن الفصل ثانياً - عن الفعالية الإنمائية - هو وإلى حد كبير يستند إلى البيانات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة. وبالتالي فلعله من المفيد التفكير حالياً وإيضاح القيمة المضافة من استمرار تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق في المستقبل في تغطية قضايا الفعالية الإنمائية التي يتطرق إليها أصلاً التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير أداء الحافظة. والنقطة التي تتعلق بهذه المسألة أيضاً هي مسألة أفضل تقسيم للعمل بين تقارير الصندوق المختلفة فيما يتعلق بالأداء والفعالية الإنمائية، ونعني بها تقرير أداء الحافظة وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وبرنامج العمل والميزانية، علاوة على التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يعطي منظوراً مستقلاً عن الأثر والنتائج السنوية.

8- على الرغم مما قيل أعلاه، فمن الجدير بالذكر أن تقرير الصندوق بشأن فعاليته الإنمائية قد استخدم نتائج التقييم الخارجي المستقل للصندوق كخط أساسي رئيسي لتقدير أداء مشروعات الصندوق (انظر الجدول 1). وهذا ضروري حيث كان التقييم معلماً حاسماً في تطور الصندوق كمنظمة إنمائية من الطراز الأول، والنتائج المستخلصة فيه يمكن لها أن تلعب دور النقطة المرجعية لمقارنة أداء المنظمة في المستقبل.

ثالثاً - التعليقات المحددة

9- ملاءمة عمليات الصندوق. تشير الفقرة 28 إلى انخفاض الأداء فيما يتعلق بالملاءمة والذي تطرق إليه تقرير أداء الحافظة مقارنة مع التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق.⁶² ووفقاً لمكتب التقييم، فالأمر لا يتعلق "بتطبيق معايير تقدير أكثر صرامة" في تقرير أداء الحافظة، وإنما بتحديد أدق، فهو نتيجة "لعدم الارتباط" في التقدير بين التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (الذي يعتبر أداء 97.7% من المشروعات مرضياً) وتقرير أداء الحافظة، وأساسه طبيعة المشروعات المقدره في التقريرين على التوالي. وقد خلص التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن أداء المشروعات التي غدت نافذة المفعول مؤخراً أفضل من أداء الجيل الأقدم من المشروعات. والحقيقة أن

⁶² في تقرير أداء الحافظة، صنف 88.4% من المشروعات على أنها مرضية في حين أشار التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن 97.7% منها كان مرضياً.

تقرير أداء الحافظة يقوم برمته على عمليات قد تم إغلاقها، وبالتالي على مجموعة أقدم من المشروعات، وهو ما قد يفسر التصنيف الأسوأ للملاءمة في تقرير أداء الحافظة.

10- **إدارة الخدمات الاستشارية.** تسلط الفقرة 101 الضوء على جملة من المبادرات الهامة التي يتم تطبيقها حالياً في مجال إدارة الموارد البشرية. وتعترف نتائج الإدارة على مستوى المنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية بالحاجة لإدارة استراتيجية للخدمات الاستشارية. فالمستشارون يعتبرون وبحق جزءاً لا يتجزأ من قاعدة الموارد البشرية للصندوق. إلا أنه كان من المثير لو توسع تقرير الصندوق بشأن فعاليته الإنمائية في ماهية الإجراءات التي تعتمده الإدارة اتخاذها لضمان إدارة الخدمات الاستشارية استراتيجياً، وبالتالي تعزيز أدائها الكلي المستقل، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار دورها المركزي في الترويج للفعالية الإنمائية في الصندوق.

11- **دعم أفضل للتنفيذ (الفرقات 90 - 93).** إن الانتباه والموارد المكرسة لتحسين قدرات الصندوق على توفير دعم مباشر وفي الوقت المناسب للتنفيذ هي خطوات في الاتجاه الصحيح. ومع ذلك، فإن الدور الذي يمكن لموظفي الحضور القطري للصندوق أن يلعبوه، ومساهماتهم في أنشطة تقديم المزيد من الدعم للتنفيذ على أرض الواقع، بحاجة لمزيد من الإدراك والاعتراف بها.

12- **تقييمات البرامج القطرية.** إضافة إلى ما ورد في الفقرة 22 من أن تقييمات مكتب التقييم تستند إلى مشروعات وبرامج جرت منذ عدة سنين، فمن الضروري توضيح: (i) أن المشروعات التي يقيمها مكتب التقييم غالباً ما تكون "قديمة جداً" لأنها لا تستكمل مرة بعد أخرى، وتستمر في تكبيد الصندوق مصروفات أثناء التقييم وفيما بعده (وهذه هي على وجه الخصوص حالة التقييمات المرحلية للمشروعات) (ii) أن تقييمات البرامج القطرية تتضمن كلا من العمليات الجارية والمغلقة، وبالتالي فإن مثل هذه التصريح لا بد من تعديله.

13- **المساهمة في التنمية الزراعية والريفية**

(أ) **مساهمة الصندوق.** تحاول الفقرة 5 من الموجز التنفيذي إثبات أن الصندوق هو مساهم هام في التنمية الزراعية والريفية. وهذا صحيح خاصة في نطاق استمرار تدهور تدفقات المعونة ومحدودية دعم المانحين لهذا القطاع. إلا أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن المساهمة المالية للصندوق في هذا القطاع قد لا تستمر بهذا الحجم إذا ما تم، كما يؤمل، تحقيق زيادة معتبرة في تدفقات المعونة إلى قطاع التنمية الريفية والزراعية. ولذا وبغض النظر عن حجم مساهمة الصندوق الحالية أو المستقبلية، فإنه من الحساسة للصندوق أن يستمر في تعزيز ميزته النسبية كمروج للحلول الابتكارية للحد من الفقر الريفي والتي تتمتع بإمكانية التكرار وتوسيع النطاق من قبل الغير.

(ب) **الاستثمارات الحكومية.** تشير الفقرة 6 من التقرير الأساسي إلى أن العديد من الحكومات تولي اهتماماً أكبر للتنمية الزراعية، وأنه في عام 2003 تعهدت حكومات أفريقية بالالتزام بـ 10 في المائة من ميزانيتها للزراعة. وفي حين يمثل ذلك التزاماً مرحباً به، لا بد من الإشارة إلى أن

المستويات الفعلية للاستثمارات العامة التي تخصصها البلدان النامية للزراعة ترتفع بحدود 4.2 في المائة تقريباً وهو مستوى مثبط ومخيب للآمال.⁶³

14- **التحويلات.** تشير الفقرة 9 إلى الدور الهام الذي تلعبه التحويلات من العاملين في الخارج في التنمية الريفية. ولا بد من رفق هذا النقاش من خلال تسليط الضوء على الحجم الكبير من التحويلات الداخلية، حيث يوجد أيضاً تدفقات مالية محلية رئيسية من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية في العديد من البلدان النامية.

⁶³ انظر تقرير التنمية في العالم لعام 2008 - الزراعة لأغراض التنمية.

Methodological note

1. The main source of information on IFAD's development effectiveness comes from its projects, as reported annually in the PPR and ARRI reports. Both sources assess project performance in terms of relevance, effectiveness and efficiency. They also report on IFAD's impact on rural poverty, covering specific domains such as assets, food security, empowerment etc., as well as on innovation and replication, and sustainability. For both, data are defined, measured and reported on by reference to the Methodological Framework for Evaluation (MFE) developed by OE in 2003.¹
2. The assessment of project performance is based on the conventional methodology widely practiced by IFIs, that rates performance on a scale of one to six,² with one being highly unsatisfactory and six being highly satisfactory. The overall performance for any sample of projects reviewed is then expressed in terms of the percentage of projects rated 4 (moderately satisfactory) or above (i.e. 4, 5, or 6). OE and IFAD follow the same evaluative methodology allowing comparison between them.³ To permit comparison with the IEE, the IEE ratings (which were based on a four-point scale) were converted into the six-point scale by OE.
3. A number of issues with regard to sampling affect the reliability and comparability of the results of the PPR and the ARRI reports. The PPR reports use results of completed projects only, whereas the ARRI reports use both completed and on-going projects; furthermore, the ARRI's assessment is based on a (by and large non-random⁴) sample, whereas beginning this year the PPR's review is based on the universe of all completed projects. Therefore, PPR and ARRI performance ratings for any given year do not belong to the same set of projects. The latter decreases the randomness of project selection and the representativeness of its coverage of IFAD's total project portfolio.⁵
4. In both cases, but more so for the ARRI, the annual samples examined are small to be statistically representative of the overall portfolio (this was the case also for the IEE)⁶. They are also vulnerable to spurious fluctuations in trends that may be related to inclusion of one particularly good or bad project. Although OE has increased the number of project evaluations undertaken, the numbers remain small and the ARRI reports have warned against inter-year comparisons.⁷ The PPR has a more homogeneous sample and a better coverage of the total project universe, but the evaluations used by the ARRI are generally of higher intensity.
5. Recently PMD has employed arms-length assessment of the PCRs by external consultants, with a comprehensive evaluation template using both PCR guidelines and OE criteria. This team has operated in the style of the World Bank's QAG and has greatly improved the consistency and reliability of the project ratings.

¹ IFAD, 2003), "A Methodological Framework for Project Evaluation, Main Criteria and Key Questions for Project Evaluation".

² 6: highly satisfactory; 5: satisfactory; 4: moderately satisfactory; 3: moderately unsatisfactory; 2: unsatisfactory; 1: highly unsatisfactory.

³ ARRI data is based on ratings assigned by Project Evaluations, and by evaluations of projects (mostly near completion or at completion) conducted in the context of Country Programme Evaluations. PPR data is based on ratings assigned in the assessment of Project Completion Reports prepared by borrowers.

⁴ Since the project sample used by the ARRI includes interim-evaluations and projects assessed in the context of Country Programme Evaluations.

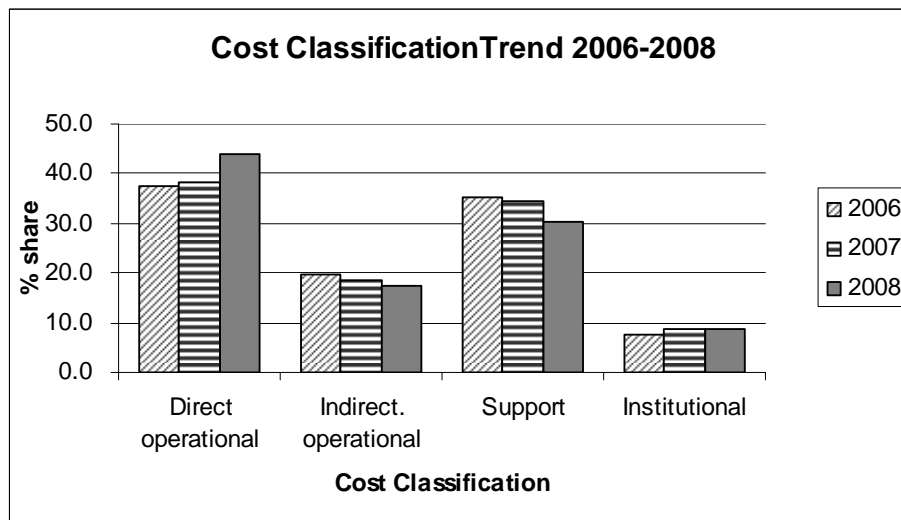
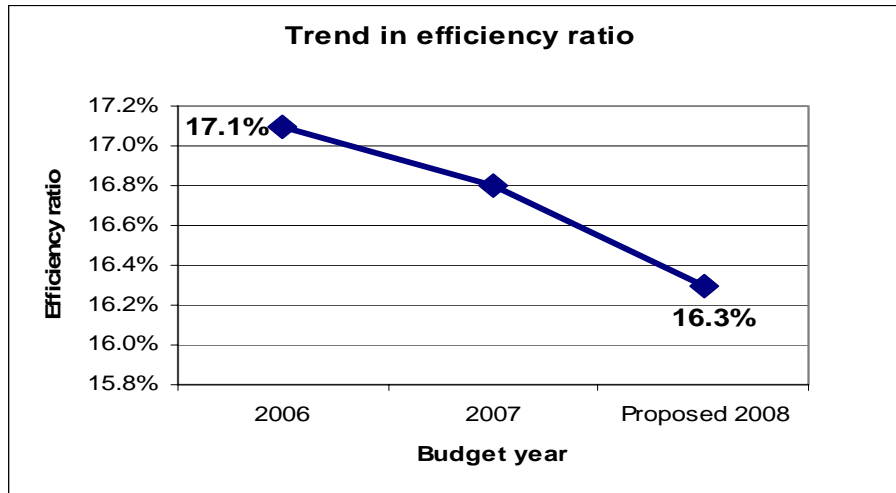
⁵ IFAD Management expressed its concern on the inclusion of CPE projects in the project sample in its response to the ARRI 2005: "First, inclusion of the CPEs introduces projects designed over a longer period. This makes the sample more heterogeneous and less amenable to generating a performance pattern. Second, the rating of individual projects as part of CPEs is necessarily effort-intensive. This can imply less robust ratings if the process is not adequately resourced. IFAD management would like OE to consider analysing this trade off between the larger sample size and a potentially less rigorous evaluation process." ARRI 2005, p. 50.

⁶ The IEE looked at 20 projects, of which a third were closed projects.

⁷ While the ARRI 2005 presented trend data from 2002-2005, it notes that "the sample sizes are too small to draw any conclusions from these differences" and also that "the time series is also too short to indicate any trends". This concept was further developed in the latest ARRI, which strongly warns against comparability across years.

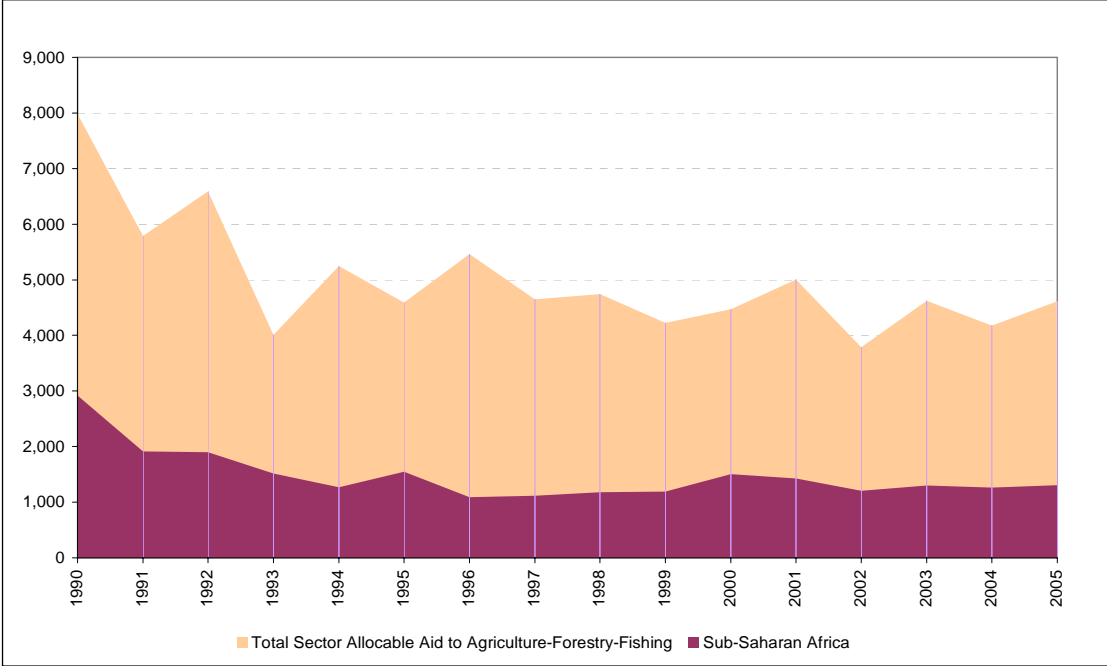
6. Finally, both sources are hampered by the weakness of projects' M&E systems. The quality of the PCRs has been improving, and OE and PMD are constantly strengthening their monitoring and evaluation of project effectiveness. Moreover, the recently approved Results Measurement Framework (RMF) will systematically track project outcomes at different stages of the project cycle, greatly enhancing the ability of the Fund to assess the impact of its activities.
7. There is even less information about IFAD's effectiveness at country programme level. The only current source is OE's Country Programme Evaluations, of which only around three are undertaken per year (these are synthesised here for the period 2003-2006). In the future, the COSOP Annual Implementation Progress Reports, Mid-Term Reviews and Completion Reports foreseen in the RB-COSOP Guidelines will substantially expand the availability of data on IFAD's country programme effectiveness. OE is also strengthening its methodology for conducting Country Programme Evaluations.

Trends in IFAD's efficiency ratio, and cost classification



ODA to agriculture-forestry-fishing, 1990-2005

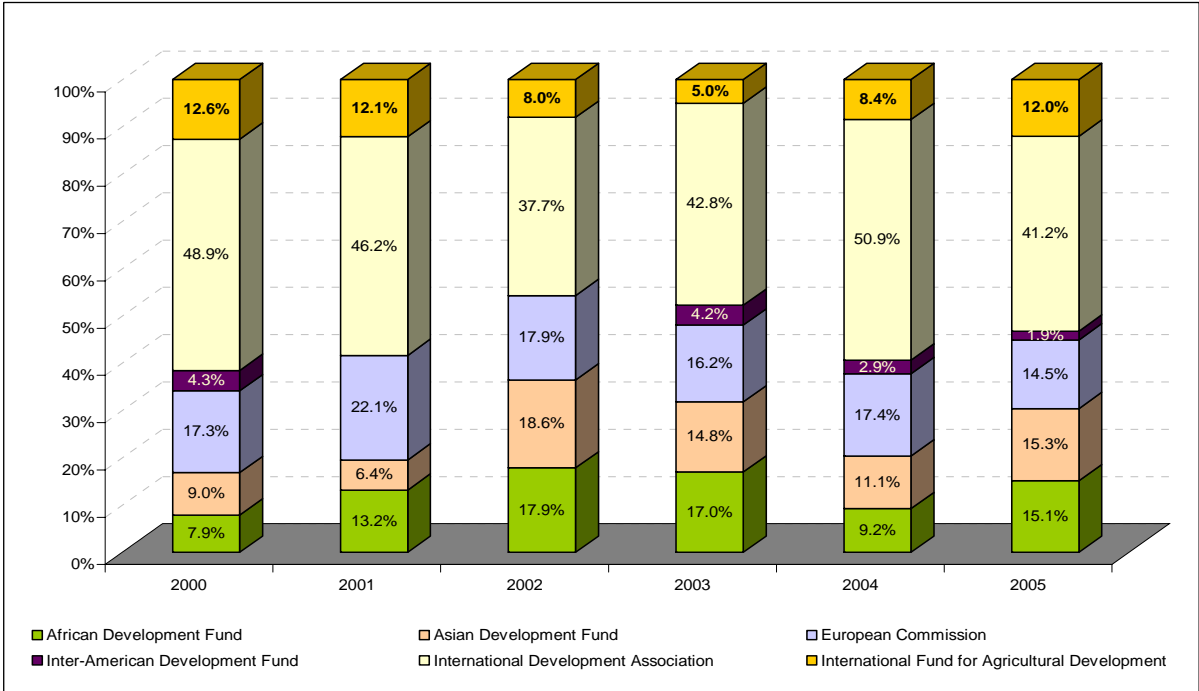
(\$US million, constant 2004)



Source: OECD-DAC, online statistics.

ODA to agriculture-forestry-fishing by multilateral organization, 2000-2005

(percentage of total)



Source: OECD-DAC, online statistics.

Project outputs – Results and Impact Management System (RIMS)

1. The Results and Impact Management System (RIMS), adopted in December 2003, is becoming an increasingly relevant instrument in the measurement of IFAD's performance at three different levels of results. First level results correspond to the immediate physical and financial results achieved by the project. Second level results have a more qualitative nature and relate to the improved functionality and behavioural change of beneficiaries. Third level results correspond to long term development objectives. Progress in implementing RIMS and the RIMS data itself is reported in the PPR.
2. For the year 2006, 104 projects provided RIMS data on first and second level results. This is a significant improvement against 61 projects in 2003 and 87 in 2005. The RIMS provides data on the results achieved vis-à-vis the targets established under the approved annual work programme and budget for each project. Overall, two thirds or more of the projects tend to be on or above target on first level results, while for second level results performance falls between 55 and 60 per cent. Implementing successful first-level activities does not necessarily mean achieving second level outcomes. As explained in the PPR, this could be the consequence of the longer result chain that characterises intended changes in each domain. A longer results chain implies that several factors may affect the achievement of higher level results after the successful performance at the lower first-level of the chain.

RIMS impact domain	Total
Physical and financial assets	692 838 households had an outstanding loan balance in 78 IFAD projects. 108 IFAD-assisted MFIs report on the RIMS via MIX market. ^a In aggregate terms they report 8.4 million borrowers; 82 per cent of the active borrowers are women. More than 13 000 small/medium enterprises (SMEs) benefited from the support of 37 projects, and 16 785 jobs were created. 18 000 hectares of irrigation were rehabilitated across 24 projects.
Food security	182 768 household farms adopted improved farming technologies across 23 projects and 95 248 reported increased production yield.
Social capital	82 projects provided start-up, management, financial and non-financial support to 21 161 groups comprising more than 300 000 people. Approximately 5 000 of the groups receiving IFAD support have women in a leadership position.
Environment	682 resources management plans were formulated and more than 476 000 hectares of common property resources were brought under improved management practices. 33 000 hectares of land/water were improved through conservation measures. 20 000 households across 5 projects reached security of tenure over natural resources.
Policies and institutions	1 679 decentralised processes were supported through 13 projects. 2 pro-poor enabling policies were promulgated.

^a MIX market is a global, web-based, microfinance information platform. It provides information to sector actors and the public at large on microfinance institutions (MFIs) worldwide, public and private funds that invest in microfinance, MFI networks, raters/external evaluators, advisory firms, and governmental and regulatory agencies. It seeks to develop a transparent information market to link MFIs worldwide with Investors and Donors and promote greater investment and information flows. The MIX MARKET currently provides data on 1082 MFIs, 96 investors and 165 partners.

Indicators of progress of the Paris Declaration on Aid Effectiveness^a

	OWNERSHIP	TARGETS FOR 2010
1	<i>Partners have operational development strategies</i> – Number of countries with national development strategies (including PRSSs) that have clear strategic priorities linked to a medium-term expenditure framework and reflected in annual budgets.	At least 75 per cent* of partner countries have operational development strategies
	ALIGNMENT	TARGETS FOR 2010
2	<i>Reliable country systems</i> – Number of partner countries that have procurement and public financial management systems that either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	(a) Public financial management – half of partner countries move up at least one measure (i.e. 0.5 points) on the PFM/CPIA scale of performance. (b) Procurement – one third of partner countries move up at least one measure (i.e. from D to C, C to B or B to A) on the four-point scale used to assess performance for this indicator
3	<i>Aid flows are aligned to national priorities</i> – Percent of aid flows to the government sector that is reported on partners' national budgets.	Halve the gap – halve the proportion of aid flows to government sector not reported on governments' budgets (with at least 85 per cent reported on budget).
4	<i>Strengthen capacity by coordinated support</i> – Percent of donor capacity development support provided through co-ordinated programmes consistent with partners' national development strategies.	50 per cent of technical cooperation flows are implemented through coordinated programmes consistent with national development strategies
5a	<i>Use of country public financial management systems</i> – Percent of donors and of aid flows that use public financial management systems in partner countries, with either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	Percent of donors Score 5+: all donors use partner countries' PFM systems Score 3.5-4.5: 90 per cent of donors use countries' PFM systems Percent of aid flows Score 5+: a two thirds reduction in the per cent of aid to the public sector not using countries' PFM systems Score 3.5-4.5: a one third reduction...
5b	<i>Use of country procurement systems</i> – percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	Percent of donors Score A: All donors use partner countries procurement systems Score B: 90 per cent of donors use them Percent of aid flows Score A: a two thirds reduction in the per cent of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems Score B: A one-third reduction...
6	<i>Strengthen capacity by avoiding parallel implementation structures</i> – Number of parallel project implementation units (PIUs) per country.	Reduce by two thirds the stock of parallel project implementation units (PIUs)
7	<i>Aid is more predictable</i> – Percent of aid disbursements released according to agreed schedules in annual or multi-year frameworks.	Halve the gap - halve the proportion of aid not disbursed within the fiscal year for which it was scheduled
8	<i>Aid is untied</i> – Percent of bilateral aid that is untied	Continued progress over time

^a Indicators were agreed at the Paris High Level Forum, February 28-March 2, 2005. Targets were finalized between May-July 2005, with one donor expressing reservations on targets 2b and 5b.

	HARMONISATION	TARGETS FOR 2010
9	<i>Use of common arrangements or procedures</i> – Percent of aid provided as programme-based approaches	66 per cent of aid flows are provided in the context of programme-based approaches
10	<i>Encourage shared analysis</i> – Percent of (a) field missions and/or (b) country analytic work, including diagnostic reviews that are joint.	(a) 40 per cent of donor missions to the field are joint (b) 66 per cent of country analytic work is joint
	MANAGING FOR RESULTS	TARGET FOR 2010
11	<i>Results-oriented frameworks</i> – Number of countries with transparent and monitorable performance assessment frameworks to assess progress against (a) the national development strategies and (b) sector programmes	Reduce the gap by one-third – reduce the proportion of countries without transparent and monitorable performance assessment frameworks by one-third
	MUTUAL ACCOUNTABILITY	TARGET FOR 2010
12	Mutual accountability – Number of partner countries that undertaken mutual assessments of progress in implementing agreed commitments on aid effectiveness including those in this Declaration.	All partner countries have mutual assessment reviews in place

Main activities and outcomes of IFAD's international policy and partnership initiatives

Participating, coordinating, and leading policy-making events

Activity	Outcome
<u>Global Donor Platform on Rural Development (GDPRD)</u> - IFAD is an active member of the Platform. In 2005 IFAD was designated as a lead agency for a series of GDPRD-sponsored country case studies to sharpen the rural focus in poverty reduction strategies (PRSSs).	- PRSP case studies (Burkina Faso, Ethiopia, Mozambique, Bolivia and Cambodia) successfully completed. Editorial group of experts from ODI, GTZ, Norad and IFPRI currently working on a synthesis report, which will come out in late 2007.
<u>OECD DAC Network for Poverty Reduction (POVNET)</u> - IFAD actively participated to 2005-2006 work programme of OECD-DC's POVNET. Technical expertise was provided to the Agriculture Task Team (ATT); one background paper was produced for the ATT, and substantive inputs were provided to the publication "Promoting Pro-Poor Growth: Agriculture"	- IFAD policy stance reflected in the publication, particularly on the need for (i) adapting approaches to diverse contexts; (ii) building institutions and empowering stakeholders; (iii) supporting pro-poor international actions; and (iv) fostering country-led partnerships are the centre of the publication on Agriculture.
<u>International Conference on Agrarian Reform and Rural Development (ICARRD), Brazil 2006.</u> - IFAD a co-sponsor and actively involved in the preparation of the Conference. - Member of the Joint Working Group on ICARRD follow-up (with FAO and CSOs)	- Importance of agrarian reform emphasized - Attention paid to needs of and participation of poor rural producers - Key principles agreed - Active follow-up programme
<u>DESA International Forum on Poverty</u> , November 2006. - IFAD helped organise the first session with FAO and WFP. Joint paper produced on hunger and extreme poverty.	- Rural poverty issues highlighted in more general event - Improved policy coherence with FAO and WFP.
<u>Africa Fertilizer Summit</u> , June 2006 - IFAD a co-sponsor and actively involved in the preparation of the Summit - Speech presented to the Heads of State session	- Summit Declaration approved - Establishment of an African Fertilizer Financing Mechanism (AFFM), hosted by AfDB, to which IFAD plans to contribute.
<u>Consultations on policy coherence on child labour in agriculture.</u> - IFAD participated in first international consultation led by ILO in May 2007 and co-hosted second one in September 2007 with FAO. IFAD paper presented.	- IFAD interest in this area signalled - IFAD signed the Declaration of Intent towards Eliminating Hazardous Child Labour in Agriculture on 12 June 2007.

Facilitating participation and advocacy by representatives of the rural poor

Activity	Outcome
<p><u>Farmers Forum (FaFo)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Farmers' Forum established in 2006 and held in conjunction with IFAD's Governing Council - FaFo developed as a bottom-up process of consultation and dialogue between small farmers and rural producers' organisations, IFAD and governments, focused on rural development and poverty reduction. 	<ul style="list-style-type: none"> - IFAD grant to Agricord to promote capacity building of African national FOs and grant to ECART and IFAP¹ to strengthen the capacities of IFAP and its members to empower farmers in markets. - Financial support to FOs' to strengthen their capacity as service providers to their members and to strengthen their voices in policy processes. - Increased involvement of FOs in IFAD country programmes.
<p><u>Indigenous Peoples.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Co-organised, with WB, IDB and UNPFII, a conference on Indigenous Peoples and Poverty, New York, May 2006. - Chaired the Inter-Agency Support Group (IASG) in 2006. - WB Facility for Indigenous Peoples transferred to IFAD (December 2006) - Financed two Learning Routes focused on indigenous tourism activities through PRAIA² - Funded two studies in India, one on data disaggregation and human development index (HDI); and one on traditional and local governance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Increased IFAD visibility on IPs issues - Increased inter-agency harmonisation in the advocacy of IPs issues - Two papers produced for the Indigenous Peoples and Poverty conference, regarding IFAD's field experience and that of its partners in South Asia, and a statistical study calculating the HDI for selected tribal areas in India, comparing it with the national HDI and with the HDI of some Sub-Saharan countries.
<p><u>Mid-Term Review of the Economic Partnership Agreements (EPAs) between the EU and ACP countries</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Supported FOs participation in the MTR and provided support to their regional networks through the facilitation of meetings, funding towards the development of the regional studies and the position paper. 	<ul style="list-style-type: none"> - FOs request to the ACP Secretariat to be formally involved in the MTR accepted (July 2006). FOs' five regional reports produced and their position papers presented at the Joint ACP-EU Parliamentary Assembly (November 2006). Synthesis of FOs' five reports finalised and a single ACP block position paper presented to the ACP Secretariat, (December 2006) - FOs' position discussed during formal sessions of the ACP Secretariat (February and March 2007). FOs representative became formal member of the ACP Sub-committee on Sustainable Development - FOs advocated their position on EPAs at a side event of the FAO Committee on Commodity Problems (April 2007)
<p><u>International NGO/CSO Planning Committee for Food Sovereignty (IPC)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assisted IPC by supporting parallel civil society events in 2006 at ICARRD, the Committee on Food Security, and the FaFo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Civil society contribution to international policy discussion enhanced

¹ European Consortium for Agricultural Research in the Tropics (ECART) and the International Federation of Agricultural producers (IFAP).

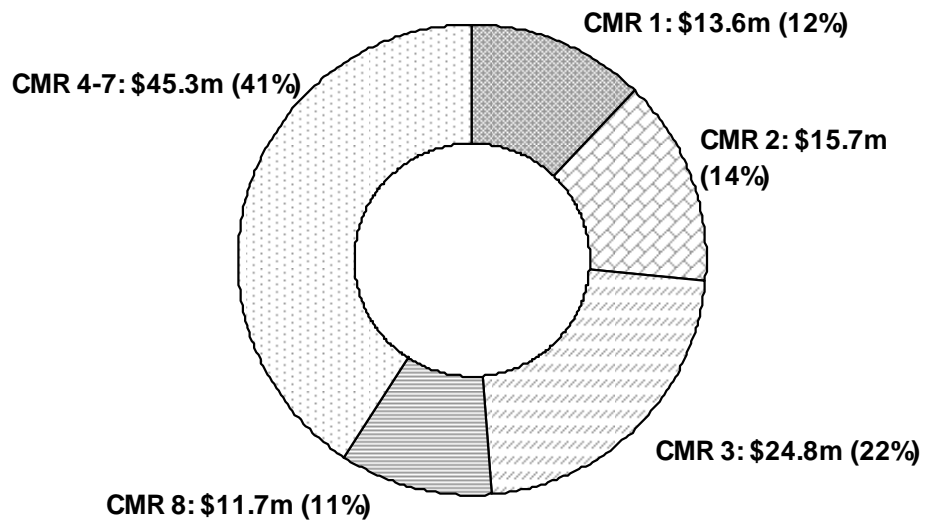
² Regional Programme in Support of the Indigenous Peoples of the Amazon Basin

Activity	Outcome
<u>Family Farming Specialised Meeting (REAF-MERCOSUR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Provided technical and financial support towards the Meeting since its creation in 2004. - The IFAD-funded Regional Technical Unit of the FIDA-MERCOSUR Programme functions as REAF's Secretariat, providing also ad-hoc technical assistance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidation of an institutional political space for family agriculture within the Mercosur. - Major interaction enabled among civil society Family Farming stakeholders, and between these and regional governments. - Knowledge sharing and learning process promoted.
<u>New Partnership for Africa's Development (NEPAD)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Supported NEPAD to strengthen the capacity of FOs to take part in policy formulation, and to enable them to represent their constituencies at African consultative forums. - Provided funding for the Regional Cassava Processing and Marketing Initiative for Western and Central Africa. The programme is part of NEPAD's Pan-Africa Cassava Initiative (NPACI), one of the Comprehensive Africa Agriculture Development Programme's (CAADP) flagship programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - IFAD-supported FOs participated to the Forum for Food Sovereignty in West Africa and in the African Union/NEPAD summit in 2006. - IFAD-financed cassava processing and marketing programmes have been adopted as models and drivers of the Pan-African NEPAD flagship programme on cassava.

Supporting knowledge generation and sharing

Activity	Outcome
<u>2008 World Development Report: Agriculture for Development</u> <ul style="list-style-type: none"> - Involved in production of the 2008 WDR: Agriculture for Development; participated in peer review group; financed some inputs. - Contributed to 2008 WDR follow-up with work on small farmers' constraints in responding to trade liberalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Livelihood and people-based focus now included in what started off as a strictly sector-based approach to agriculture - Focus continued through follow-up programme
<u>International Food Policy Research Institute (IFPRI)</u> <ul style="list-style-type: none"> - IFAD and IFPRI co-organised a regional policy forum in the Near East and North Africa, July 2006 - New strategic partnership agreement signed April 2007; 6 areas identified for cooperation 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge sharing promoted amongst researchers, policy makers, donors and NGOs - Increased access by IFAD to international policy-oriented research - Enhanced learning from IFAD projects and feed-back to implementers
<u>Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Since 2003, IFAD has co-sponsored CGIAR with WB, FAO and UNDP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro-poor agricultural research in marginal areas and adverse agro-ecological zones promoted and supported financially.
<u>Global Forum on Agricultural Research (GFAR)</u> <ul style="list-style-type: none"> - IFAD currently chairs the GFAR Support Group 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge-sharing promoted amongst researchers, NGOs, FOs, private sector, governments and donors - Support from donors mobilised for GFAR.

Alignment of 2008 budget with CMRs



Note: Total: US\$111.1 million

