

Document: EB 2008/95/R.8/Rev.1  
Agenda: 6  
Date: 16 December 2008  
Distribution: Public  
Original: English

**A**



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

## تقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق

المجلس التنفيذي - الدورة الخامسة والتسعون  
روما، 15-17 ديسمبر/كانون الأول 2008

---

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:

### **Kevin Cleaver**

مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2419

البريد الإلكتروني: [k.cleaver@ifad.org](mailto:k.cleaver@ifad.org)

### **Gary Howe**

مدير شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2262

البريد الإلكتروني: [g.howe@ifad.org](mailto:g.howe@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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	تقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق
1	أولاً - الملاءمة
5	ثانياً - الفعالية الإنمائية
9	ألف - أداء المشروع
10	باء - الأثر على الفقر الريفي
14	جيم - العوامل الجامعة
16	دال - أداء الشركاء
17	هاء - التقدم المحرز في تنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا
20	ثالثاً - الفعالية والكفاءة التنظيمية
21	ألف - نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية
28	باء - نتائج الإدارة المؤسسية المرتبطة بالدعم المؤسسي
33	رابعاً - استنتاجات

## الملحق

36	تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق
----	---

## الذيول

1	الأول: المراجع
2	الثاني: التزامات المساعدة الإنمائية الرسمية
3	الثالث: قائمة تقارير المشروعات المنجزة التي جري استعراضها في عام 2008
4	الرابع: أدوات قياس أداء الحافظة ونواتج المشروعات
8	الخامس: نموذج تقييم أداء المشروعات عند الإنجاز
9	السادس: الأداء التراكمي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2007 مقابل مؤشرات المستوى الأول المختارة من نظام إدارة النتائج والأثر
10	السابع: الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في الصندوق: نظام متكامل
14	الثامن: موجز المبادرات الرئيسية المنفذة في إطار نتيجة الإدارة المؤسسية 8 "زيادة علاقات الارتباط والشراكة الدولية الاستراتيجية"

## موجز تنفيذي

- 1- هذا التقرير السنوي بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق، وهو التقرير الثاني الذي يصدر حتى الآن، أدخلت عليه تعديلات مهمة لكي يتضمن بشكل كامل التحليل الوارد من قبل في تقرير أداء الحافظة، ولكي يوفر معلومات عن تنفيذ مبادرات الإصلاح الرئيسية، من قبيل خطة العمل، ومساهمتها في تحسين النتائج<sup>1</sup>، ولكي يتضمن عرضاً شاملاً للأداء مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007<sup>2</sup>. ولذلك فإن تقرير الفعالية الإنمائية يحل حالياً محل تقرير أداء الحافظة باعتباره الأداة الرئيسية للمساعدة ورفع التقارير من إدارة الصندوق إلى أجهزته الرئيسية<sup>3</sup>.
- 2- وقد تم تنظيم تقرير الفعالية الإنمائية للإبلاغ عن الأداء في ثلاثة مجالات عريضة، هي:
- **ملاءمة مهمة الصندوق وعملياته في سياق الإطار المتغير للمساعدة الإنمائية الدولية؛**
  - **الفعالية الإنمائية للعمليات الممولة من الصندوق في تحقيق نتائج إنمائية "على أرض الواقع"** لدعم الجهود الوطنية والعالمية للحد من الفقر الريفي والمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وبخاصة الهدف الإنمائي الأول؛
  - **الفعالية والكفاءة التنظيمية للصندوق في تحقيق تلك النتائج من خلال تحسين إدارة الأداء الداخلي.**
- 3- ويتضمن تقرير الفعالية الإنمائية المعلومات التي يتم جمعها بانتظام والتي يستخدمها مدراء الصندوق للنهوض بالنتائج الإنمائية. وهو يستفيد من مجموعة متعددة من المصادر، بما في ذلك مكتب التقييم المستقل (التقديرات والمعلومات الأخرى)، ونظم ضمان جودة الاستراتيجيات والمشروعات القطرية، والمشاركون المستقلون في عملية تعزيز جودة المشروعات، والشركاء القطريين، والمؤسسات المتعاونة من قبيل البنك الدولي، وموظفي الصندوق (من خلال المسوح المستقلة والمسوح التي لا تذكر فيها أسماء) ولجنة الخدمة المدنية الدولية (من خلال المسح العالمي للتوظيف والاحتفاظ بالموظفين)، ولجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

### الاستنتاجات الرئيسية

- 4- خلاص تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2008 إلى أن مهمة الصندوق مازالت على درجة كبيرة من الملاءمة، وبخاصة في سياق الأزمة الأخيرة في أسعار الأغذية. وبات من الواضح بشكل متزايد أن التغلب على التحديات الرئيسية للحد من الفقر العالمي يجب أن تشمل زيادة الإنتاجية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في البلدان النامية. وكشفت أزمة أسعار الأغذية عن هذا الواقع الأساسي، وأدت أزمة

<sup>1</sup> في ديسمبر/كانون الأول 2007، عرضت إدارة الصندوق تقريرها المرحلي الأخير عن خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليتها الإنمائية على المجلس التنفيذي. على أن الصندوق واصل عملية الإصلاح خلال عام 2008 سواء عن طريق تنفيذ الإصلاحات التي تقودها خطة العمل من خلال الوظائف التنفيذية أو عن طريق تعزيز الإصلاحات الأخرى في المجالات الحاسمة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية. ولذلك فإن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق يشكل أيضاً أداة تقوم إدارة الصندوق من خلالها بإطلاع المجلس التنفيذي على ما تحقق في تنفيذ تلك الإصلاحات وأثرها على النتائج.

<sup>2</sup> الوثيقة EB 2007/91/R.2.

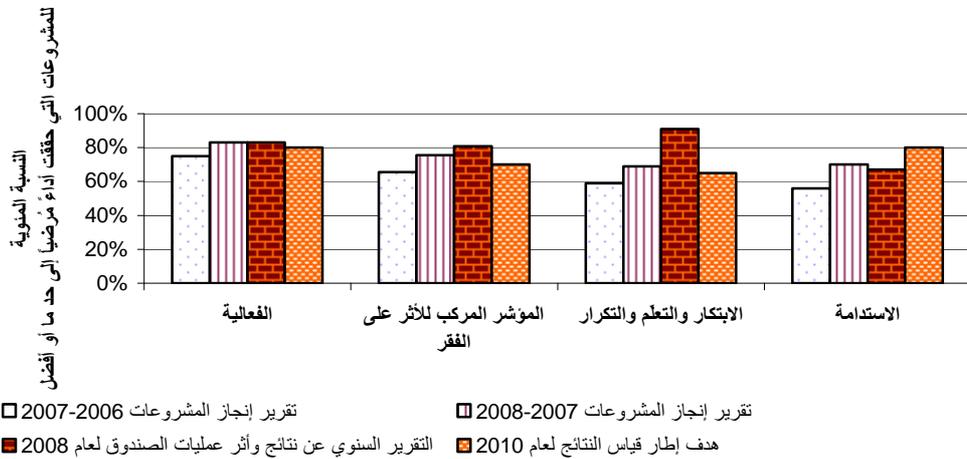
<sup>3</sup> لمزيد من التفاصيل، يمكن الرجوع إلى الوثيقة EB 2008/94/R.30، تنقيح هيكل ومحتوى التقرير الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق، التي عرضت على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008.

القطاع المالي والهبوط الأوّلي في النمو الاقتصادي العالمي إلى زيادة الحاجة الملحة إلى الاستجابة المطلوبة لمواجهة تحديات زيادة الإنتاجية الزراعية والأمن الغذائي، وتحسين إدارة الموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ. وينبغي أن يشمل ذلك زيادة الاستثمارات العامة في التنمية الريفية والزراعية في سياق عقود من الإهمال النسبي؛ وتحسين ظروف استثمارات القطاع الخاص؛ وتوجيه الدعم العام بدقة أكبر إلى أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف؛ وتحقيق نتائج إنمائية حقيقية من الاستثمار؛ وتعزيز قدرة البلدان النامية على توجيه البرامج وإدارتها بفعالية لصالح التنمية الريفية والزراعية؛ وزيادة إمكانية وصول البلدان النامية إلى أسواق السلع الزراعية. ويتعيّن على جميع الشركاء في التنمية أن يسألوا أنفسهم عن مستوى أدائهم قياساً على تلك الأهداف، وما يعتزمون القيام به لتحسين ذلك الأداء.

5- لقد طرح الصندوق على نفسه تلك التساؤلات. وقد أنشئ الصندوق تحديداً لتمويل مشروعات التنمية الزراعية وذلك في المقام الأول من أجل إنتاج الأغذية في البلدان النامية،<sup>4</sup> ويجب أن يثبت، من خلال الإنجازات المؤقّعة، أن القلق المتزايد إزاء إنتاج الأغذية وإمكانية زيادة الدعم، يمكن تحويله إلى إجراءات فعالة وتغيير حقيقي في المناطق الريفية. ويبين الشكل البياني أدناه أداء المشروعات والبرامج المنجزة المدعومة من الصندوق مقابل أهداف إطار قياس النتائج لعام 2010.

6- وتكشف الاستنتاجات التي توصل إليها الصندوق والنتائج التي خلص إليها مكتب التقييم المستقل حسب ما هو وارد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008 عن تحسن في الأداء. وهناك ثلاثة من بين أربعة مؤشرات رئيسية تزيد بالفعل عن المستوى المستهدف، وفيما يتعلق بالاستدامة فإن التغييرات الجارية في النموذج التشغيلي للصندوق من المتوقع أن تتيح تحقيق تقدّم كبير في بلوغ إطار قياس النتائج بحلول عام 2010.

#### أداء حافظة المشروعات المنجزة مقابل الأهداف المحددة في إطار قياس النتائج في الصندوق



7- وكان السؤال الأساسي المطروح في التجديد السابع لموارد الصندوق يدور حول إمكانية تعامل الصندوق مع زيادة في برنامج قروضه ومنحه مع القيام في الوقت ذاته برفع مستوى فعاليته الإنمائية والتنظيمية. ونوحي النتائج الواردة في كل من تقرير الفعالية الإنمائية والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى أن الصندوق قد نجح في الجمع بين الاثنين بطريقة أفضل، حيث وسّع برنامج عمله بما متوسطه 10 في المائة سنوياً، كما رفع من مستوى أدائه فيما يتعلق بالفعالية الإنمائية والتنظيمية. ويلاحظ

<sup>4</sup> انظر ديباجة اتفاقية إنشاء الصندوق.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق أن "هذه هي أول مرة منذ صدور أول تقرير سنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق في سنة 2003 تظهر كل المشروعات التي جرى تقييمها نتائج مرضية في اثنين من أهم معايير التقييم، وهما: أداء المشروع، والإنجاز الإجمالي للمشروع". وهذا الاستنتاج على درجة كبيرة من الأهمية في سياق أزمة أسعار الأغذية، كما أنه يؤكد الحاجة العالمية إلى زيادة كبيرة في الاستثمار في أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية، وكفالة أن تلك الاستثمارات توتي أكلها.

8- ومن الأساسي لجهود الصندوق في هذا المضمار ذلك التغيير الجاري في علاقته مع الشركاء الوطنيين والذي بدأه في إطار خطة العمل للنهوض بالفعالية الإنمائية للصندوق. وتشمل تلك التغييرات تدعيم الحضور القطري والبرمجة القطرية من أجل تحسين التكامل والتنسيق مع المبادرات الوطنية؛ وتوسيع الإشراف المباشر من أجل تحسين الدعم المقدم إلى القدرات الوطنية في مجال تنفيذ البرامج والمشروعات.

9- وخلال المنتدى الرفيع المستوى الثالث المعني بفعالية المعونة الذي عُقد في أكرا، غانا، في سبتمبر/أيلول 2008، وافقت الجهات المانحة والبلدان النامية على برنامج عمل أكرا الذي يدعو إلى تسريع وتيرة التقدم المحرز فيما يتعلق بفعالية المعونة، وبخاصة زيادة فعالية الملكية القطرية. ويدخل في صميم هذه القضية تحول في الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، أي التحول من تحسين الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية على المستوى القطري نحو تحسين الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية من جانب البلدان. ويشكل ذلك تحدياً لجميع المؤسسات المالية الدولية، ويجب عليها جميعاً أن تقف صفاً واحداً في مواجهته بالاشتراك مع شركائها القطريين (في هذا الصدد سيستفيد الصندوق كثيراً من عضويته الأخيرة في النظام المشترك لتقييم الأداء في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف). وسوف تتمثل مهمة الصندوق في المساعدة على صياغة واتباع نهج مشتركة، وكذلك، باعتباره رائداً للقطاع بين الشركاء الإنمائيين في عدد من البلدان، في استكشاف ما يعنيه تعزيز الملكية والإدارة القطرية في القطاع الزراعي وفيما يتعلق بأصحاب الحيازات الصغيرة والمشغلين من القطاع الخاص.

## تقرير بشأن الفعالية الإنمائية للصندوق

### أولاً - الملازمة

#### التقدم المحرز في تحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية وأهمية الزراعة والتنمية الريفية في تحقيقه

- 1- تكشف البيانات الجديدة، استناداً إلى خط الفقر الدولي المعاد تقييمه بما مقداره 1.25 دولار أمريكي يومياً<sup>1</sup> عن ارتفاع معدلات انتشار الفقر في العالم عما كان يعتقد من قبل. وتشير التقديرات حالياً إلى 1.4 مليار شخص يعيشون في فقر مدقع.<sup>2</sup> وتتشابه إلى حد ما الصورة العامة للفقر في أقاليم العالم النامي والمعدل الإجمالي للتقدم المحرز في مكافحة الفقر مع التقديرات السابقة، حيث تم تخفيض نسبة الأشخاص الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار أمريكي يومياً إلى النصف خلال الفترة 1981-2005، وهو ما يمثل هبوطاً من 52 في المائة إلى 26 في المائة (انخفض عدد الفقراء بنحو 500 مليون نسمة، أي من 1.9 مليار نسمة ليصل إلى 1.4 مليار نسمة). على أن البنك الدولي يشير إلى أن "... العالم النامي خارج الصين لا يسير في المسار الصحيح صوب بلوغ الهدف الإنمائي للألفية المتمثل في تخفيض معدلات الفقر".<sup>3</sup> بل إن بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية في ظل أزمة القطاع المالي والهبوط الناشئ في النمو الاقتصادي العالمي بات محفوفاً بتحديات أكبر.
- 2- وتثير الحالة في أفريقيا جنوب الصحراء قلقاً بالغاً. فمعدلات الفقر هناك لم تكشف عن أي هبوط مستمر خلال الفترة من عام 1981 حتى عام 2005، حيث بدأت وانتهت عند نسبة 50 في المائة. بل وقد تضاعف تقريباً عدد الفقراء من 200 مليون نسمة ليصل إلى 380 مليون نسمة. وسوف تحتاج أفريقيا إلى نمو أعلى كثيراً حتى تسير معدلات الحد من الفقر في المسار الصحيح المؤدي إلى تحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية.
- 3- ولم يحرز سوى تقدم أقل في الحد من انعدام الأمن الغذائي وجوع الأطفال مقارنة بالحد من فقر الدخل. وفي عام 2007، كان هناك ما يقدر بنحو 850 مليون نسمة مصابين بسوء التغذية في العالم. وما زال هناك أكثر من طفل واحد من بين كل خمسة أطفال دون الخامسة من العمر يعانون نقص الوزن في العالم، بل وترتفع المعدلات عن ذلك في جنوب آسيا وأفريقيا جنوب الصحراء.
- 4- وشهدت معدلات التحضر زيادة سريعة في جميع أنحاء العالم، ولكن الفقر العالمي مازال يهيمن على المناطق الريفية وسيظل كذلك في المستقبل المنظور. وثبت مراراً أن للزراعة أثراً قوياً على الحد من الفقر. ووفقاً لتقرير التنمية في العالم 2008 فإن نمو الناتج المحلي الإجمالي الذي تحققه الزراعة يزيد بمقدار أربعة أضعاف في تأثيره على الحد من الفقر عن النمو الذي تحققه القطاعات الأخرى. وبالنظر إلى أن الزراعة تمثل وسيلة العيش الرئيسية لما يقدر بنحو 86 في المائة من السكان الريفيين، وتوفر

<sup>1</sup> البنك الدولي، (2008).

<sup>2</sup> تحسن فهم التقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية في أعقاب الجولة الأخيرة والموسعة لبرنامج المقارنة الدولية الذي قام البنك الدولي على أساسه هذا العام بإعادة تقييم خط الفقر الدولي ليصبح 1.25 دولار أمريكي يومياً (بأسعار عام 2005) وأعد تقديرات جديدة للفقر في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط. وكان خط الفقر الدولي المحدد أصلاً بما مقداره دولار أمريكي واحد يومياً (بأسعار 1985) قد تم تعديله بعد ذلك ليصل إلى 1.08 دولار أمريكي يومياً بأسعار عام 1993.

<sup>3</sup> البنك الدولي، (2008).

فرص عمل لما يقدر بنحو 1.3 مليار من أصحاب الحيازات الصغيرة والعمال المعدمين<sup>4</sup> فإنها تلعب دوراً محورياً في تحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية.

### أزمة أسعار الأغذية وعودة الزراعة إلى مركز الصدارة في التنمية الدولية

5- من أهم التطورات التي شهدتها العايمان 2007 و2008 الارتفاع غير العادي في أسعار الأغذية الأساسية في السوق العالمية، وهو ما يمثل أعلى زيادة في أسعار الأغذية منذ عام 1973/1974. وهذه التطورات غير المتوقعة وغير المرغوبة، على الأقل في المرحلة المقبلة، جعلت قضايا الأغذية والزراعة تحتل رأس جدول الأعمال على أعلى مستوى سياسي على نحو غير مشهود منذ أكثر من ثلاثة عقود.

6- فالأثر المحتمل لارتفاع أسعار الأغذية على الفقراء يثير مخاوف كبيرة، ويعرض للخطر ما أحرز من تقدم في الحد من الفقر والجوع منذ انعقاد قمة ألفية الأمم المتحدة. وفقاً للبنك الدولي فإن ارتفاع الأسعار تسبب في وقوع 100 مليون نسمة في هوة الفقر المدقع في عام 2008، بينما تشير تقديرات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة إلى أن عدد الأشخاص المصابين بسوء التغذية في العالم قد ارتفع في عام 2008 بنحو 75 مليون نسمة ليصل عددهم بذلك إلى 927 مليون نسمة. وفي مواجهة هذا التهديد المباشر وتداعياته السياسية والاجتماعية، سعت الحكومات في العالم النامي إلى اتخاذ مجموعة واسعة من التدابير للحد من ارتفاع الأسعار وما يترتب عليه من آثار<sup>5</sup>. وعلى الصعيد الدولي، اتخذت إجراءات سريعة للتنسيق الفعال بين المجتمع الدولي من خلال إطار العمل الشامل الذي قامت بصياغته فرقة المهام الرفيعة المستوى التابعة للأمم العام للأمم المتحدة والمعنية بالأزمة الغذائية العالمية، وتضم منظومة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية. ويعترف إطار العمل الشامل اعترافاً كاملاً بأهمية تعزيز الاستثمارات الزراعية التي تركز على أصحاب الحيازات الصغيرة والتنمية الريفية. كما يعترف ببرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا باعتباره الإطار المناسب للتنسيق في ذلك الإقليم الأكثر تضرراً. وسارعت المؤسسات المالية الدولية، بما فيها الصندوق، بالالتزام بأموال لمعالجة الأزمة سواء على الأجل الفوري أو الأجل الأطول.

7- وهبطت الأسعار الزراعية عن مستويات الذروة، ولكنها لم تصل إلى مستويات ما قبل الأزمة. وعلى الرغم من أن ارتفاع الأسعار يمكن أن يحفز الإنتاج فإن ازدياد تقلب الأسعار يشكل عائقاً أمام الاستثمار الخاص على الأجل الطويل، وباتت الأزمة المالية العالمية والركود يلقيان بظلال من الشك على جميع بارامترات الاستثمار والتنمية.

8- على أنه بالرغم من تلك التحديات المباشرة فقد بات واضحاً للجميع، سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، أن أزمة أسعار الأغذية ليست سوى دليلاً على الهبوط المستمر في الاهتمام والاستثمار في الزراعة في إطار الجهود الإنمائية خلال ربع القرن الماضي مقارنة بالقطاعات الأخرى. ومثال ذلك أن النظم القصيرة الأجل لتوسيع نطاق توافر المدخلات الزراعية لن يحل المشكلة. كما يتعين إجراء استثمارات هائلة خلال فترة أطول كثيراً في إرساء أسس القطاع الزراعي - في التكنولوجيا، والصلاات مع

<sup>4</sup> الأمم المتحدة (2008).

<sup>5</sup> مثال ذلك، تخفيض الضرائب على الأغذية الأساسية، والإفراج عن الأرصد المحتجزة في البلد، والحد من الصادرات، ودعم الأسعار، ومراقبتها بالأمر الإداري. وجرى توسيع نظم الحماية الاجتماعية القائمة من خلال تدابير من قبيل التحويلات النقدية، وبرامج العمالة، وقوائم الأغذية، ونظم الحصص الغذائية، والتغذية المدرسية. وإضافة إلى ذلك فإن البلدان النامية اتخذت خطوات نحو دفع عجلة الإنتاج المحلي من خلال توفير البذور وزيادة ائتمانات الإنتاج، ودعم الأسمدة، وبخاصة في ظل ارتفاع أسعار الأسمدة بوتيرة أسرع من أسعار الأغذية خلال السنوات القليلة الماضية.

الأسواق، والبنية الأساسية، والمؤسسات الريفية، وبخاصة في ظل ارتباط ذلك القطاع بما عدده 450 مليون من المزارع الصغيرة في جميع أنحاء العالم، وهي تشكل جزءاً لا يتجزأ من الحل نحو تحقيق الأمن الغذائي العالمي. كما يجب أن تستجيب تلك الاستثمارات لتحديات تغير المناخ والاستدامة البيئية في الزراعة. وتعتبر المجتمعات المحلية الأشد فقراً داخل البلدان النامية هي الأكثر تعرضاً لهشاشة الأوضاع، ليس فقط بسبب قلة مواردها، بل وكذلك، في بعض الحالات، بسبب تدني قدرتها على التكيف. ويعمل الصندوق على الإدماج الكامل لتغير المناخ في عملياته، وتمكين السكان الريفيين الفقراء من المشاركة في جهود التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره.

#### المساعدة الإنمائية الرسمية وتدفقات رؤوس الأموال الخاصة

9- انخفضت المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة إلى الزراعة بالقيمة الاسمية من 8 مليارات دولار أمريكي في عام 1984 لتصل إلى نحو 3 مليارات دولار أمريكي في عام 2006، وكنسبة من مجموع المساعدة الإنمائية الرسمية من 18 في المائة في عام 1979 لتصل إلى أقل من 3 في المائة في عام 2006.<sup>6</sup> وتصدى الصندوق لهذا الاتجاه واستمر في زيادة مساعده للتنمية الزراعية، حيث يقدم حالياً ما متوسطه 10 في المائة من مجموع المعونة المتعددة الأطراف الموجهة إلى القطاع (انظر الذيل الثاني).

10- وتؤكد تقديرات عام 2007 حدوث تباطؤ في التزامات المعونة الإجمالية،<sup>7</sup> التي تقل بالفعل عن هدف عام 2010 الذي تحدّد في عام 2005 في قمة مجموعة الثمانية التي عُقدت في جلين إيجلز<sup>8</sup>، والعشرين مليار دولار أمريكي سنوياً التي أشارت تقديرات الأمم المتحدة إلى أنها مطلوبة للتقليل من أثر ارتفاع أسعار الأغذية على البلدان النامية. وفي عام 2008، تم توجيه نداءات لإرساء شراكات عالمية للزراعة والأغذية، ولقطع التزامات بوقف الهبوط العام في المعونة والاستثمار في القطاع الزراعي.<sup>9</sup> ويمكن التحدي في تحقيق ذلك على خلفية الاضطراب الممكن في النمو العام للمساعدة الإنمائية الرسمية نتيجة الركود الاقتصادي العالمي الحالي.

11- كما ظهرت مصادر جديدة لتمويل التنمية الزراعية. وتزايد الاستثمارات الخاصة، المحلية منها والأجنبية، تزايداً سريعاً في سلاسل القيمة الزراعية في الكثير من البلدان. كما أن تحويلات المهاجرين لا تساعد فقط على تلبية الاحتياجات الأساسية لأفراد الأسر الريفية، بل وتمكّنهم كذلك من الاستثمار في الأصول الزراعية.<sup>10</sup> وباتت المؤسسات الخاصة من قبيل مؤسسة روكفيلر ومؤسسة بيل وميليندا غيتس اللتان تدعمان تحالف الثورة الخضراء في أفريقيا، تمثّل مصادر مهمة لتمويل التنمية الزراعية، كما تقوم

<sup>6</sup> حدث هذا الهبوط على مستوى المجتمع الإنمائي الدولي، حيث انخفضت المعونة المتعددة الأطراف الموجهة إلى القطاع سواء بالقيمة النسبية أو القيمة المطلقة، بينما انسحبت بعض الجهات المانحة الثنائية تماماً من القطاع.

<sup>7</sup> لمزيد من التفاصيل حول ذلك، انظر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي - لجنة المساعدة الإنمائية، "انخفاض تخفيف أعباء الديون: المساعدة الإنمائية الأخرى ترتفع قليلاً"، في هذا الموقع:

[http://www.oecd.org/document/8/0,3343,en\\_2649\\_34447\\_40381960\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/8/0,3343,en_2649_34447_40381960_1_1_1_1,00.html)

<sup>8</sup> زيادة في المعونة الموجهة إلى أفريقيا جنوب الصحراء بما مقداره 50 مليار دولار أمريكي بالقيمة الحقيقية بحلول عام 2010. <sup>9</sup> خلال المؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي: تحديات تغير المناخ والطاقة الحيوية، الذي عُقد في روما في يونيو/حزيران 2008 وأثناء اجتماع أعضاء مجموعة الثمانية الذي عُقد في هوكايدو، اليابان في الشهر التالي.

<sup>10</sup> وفقاً لدراسة أجراها الصندوق (الصندوق 2007)، بلغت التحويلات ما مقداره 300 مليار دولار أمريكي سنوياً، منها 100 مليار دولار أمريكي موجهة إلى المناطق الريفية. على أنه منذ بداية الأزمة المالية العالمية ظهرت مؤشرات تدل على هبوط مستوى التحويلات إلى بعض البلدان النامية.

بدعم القطاع الزراعي. وباتت المهمة ذات الأولوية تتمثل في تهيئة الظروف التي يمكن في ظلها استخدام تلك الموارد بفعالية وكفاءة في الأنشطة الإنتاجية في المناطق الريفية.

12- وتعتبر استثمارات القطاع الخاص على وجه الخصوص أساسية للتنمية الزراعية التي تساهم في الحد من الفقر على الأجل الطويل. ويتطلب اجتذاب رأس المال الخاص إجراء استثمارات عامة مشتركة كبيرة؛ وسيتمتع التصدي للقضايا التنظيمية والقانونية والاجتماعية المهمة، بما في ذلك ضمان حقوق امتلاك المزارعين (وبخاصة أصحاب الحيازات الصغيرة) للأرضي والموارد. وفي هذا السياق فإن دعم الصندوق للحكومات وأصحاب الحيازات الصغيرة سيزداد قوة من خلال سياسته لتحسين الحصول على الأراضي وأمن حيازتها. وفي عدد من البلدان، حمل الصندوق لواء إقامة شراكات بين القطاع الخاص لاجتذاب الاستثمارات والدراية الفنية من القطاع الخاص لتحقيق الإمكانيات الإنتاجية للمزارعين من أصحاب الحيازات الصغيرة والحد في الوقت ذاته من المخاطر التي يواجهونها جميعاً وذلك من خلال توفير البنية الأساسية والسلع العامة الأخرى.

#### إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا في سياق الزراعة والتنمية الريفية

13- يمثل إعلان باريس لعام 2005 بشأن فعالية المعونة توافق الآراء الدولي الحالي حول تنفيذ وإدارة التعاون الإنمائي، ووفقاً للمسح المتعلق برصد إعلان باريس لعام 2008 فإن الصندوق يفي حالياً بالكثير من التزاماته بموجب الإعلان الذي شارك في التوقيع عليه. ويتضمن القسم الثاني - هاء عرضاً أكثر تعمقاً لأداء الصندوق مقابل مؤشرات الرصد المحددة في الإعلان.

14- وباتت الحاجة إلى زيادة فعالية المعونة ماسة بشكل خاص في قطاع التنمية الزراعية والريفية حيث يتعثر التقدم المحرز في تنفيذ التزامات باريس بسبب التحديات الناشئة عن الخصائص المعينة التي يتسم بها هذا القطاع، وعلى رأسها الدور المهم الذي يؤديه القطاع الخاص داخل القطاع.<sup>11</sup> ومثال ذلك أن مفهوم باريس بشأن "الملكية" يتعلق بدرجة كبيرة بعمليات السياسات التي تقودها الحكومات. على أن هذه الفكرة عن الملكية غير كافية للاستجابة للتحديات الإنمائية في الزراعة والتنمية الريفية حيث ينبغي ألا يغيب عن الأذهان الدور المهم للمشغلين من القطاع الخاص في اتخاذ القرارات؛ وتوجيه اعتراضات إلى دور الدولة في القطاع في عدد من مجالات السياسات (مثل توفير المدخلات الزراعية)؛ ويتطلب التنوع والتحديات الخاصة بالسياقات المحددة حلولاً وعمليات تتناسب السياقات المحلية وتتطلب من السكان الريفيين الفقراء.

15- وبالمثل فإن "الموامة" في إعلان باريس تشير بشكل خاص إلى مراعاة الأولويات الحكومية وتوجيه موارد المعونة من خلال النظم الحكومية للتخطيط والإدارة المالية. وتكشف التجربة عن أن الموامة عملية مزدوجة تشمل موامة داخلية داخل النظام الحكومي (حول السياسات والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية واللامركزية) وموامة خارجية بين الجهات المانحة. وقد تحسنت موامة المعونة مع السياسات ونظم الإدارة الحكومية في عدد من البلدان بفضل صياغة استراتيجيات مشتركة للمساعدة ونهج قطاعية شاملة. وفي أفريقيا، توفر عملية البرنامج التنمية الزراعية الشاملة لأفريقيا، بصورة متزايدة، في

<sup>11</sup> تشمل السمات الخاصة لهذا القطاع دور القطاع الخاص، ودور الجهات الفاعلة غير الحكومية والسمات المميزة للسياق وتنوع نظم الإنتاج الزراعي. انظر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2008) لمزيد من النقاش التفصيلي حول صعوبات تطبيق إعلان باريس في الزراعة.

إطار مبادرة الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا، إطاراً سياسياً واستثمارياً لمزيد من المواءمة على الصعيدين الإقليمي والقطري.

16- على أن النهج القطاعية الزراعية الشاملة والنهج القائمة على البرامج (التي لا يوجد منها سوى القليل نسبياً) ركزت على دعم الطريقة التي تقوم بها المؤسسات العامة بتعبئة واستخدام الموارد في قطاع الزراعة، ولكنها لم تمارس أي تأثير فعال حتى الآن في تعزيز العلاقة بين القطاعين العام والخاص. كما كشفت عن مدى صعوبة إنشاء آليات فعالة للتنسيق بين أصحاب المصلحة بحيث تتجاوز وزارات الزراعة وتدخل في صميم المجالات ذات الأهمية الحاسمة للزراعة والتنمية الريفية، من قبيل التجارة، والبنية الأساسية، والعدالة. وعلاوة على ذلك فإنها تعكس تحيزاً نحو الإنفاق العام في الزراعة؛ ويمثل ذلك مشكلة بسبب عدم كفاية المعرفة بشأن كفاءة وفعالية الإنفاق الزراعي العام. وتتطلب التحديات الملحة في القطاع صياغة سياسات، وتنظيم الأسواق، والتنسيق بين أصحاب المصلحة، فضلاً عن الإنفاق المباشر من الحكومة، وتخرج أهم النفقات العامة المطلوبة (مثل الإنفاق في البنية الأساسية العام) في كثير من الأحيان عن نطاق اختصاصات قطاع الزراعة.

17- وعلى الرغم من التقدم المحرز في "التنسيق" فهناك قلق عام من أن يتسبب حجم الوقت والموارد المخصصة لـ "بناء" عملية النهج القطاعية الشاملة والنهج القائمة على البرامج في فرض أعباء إضافية على جميع أصحاب المصلحة الوطنيين، مما يشكل تهديداً أمام تقديم استثمارات وخدمات فعالة في المناطق الريفية. وعلاوة على ذلك فإن البيانات السياسية بشأن التنسيق لا تستند بشكل كافٍ إلى عمليات داخلية متغيرة.<sup>12</sup>

18- وهناك حاجة كبيرة إلى تسريع وتيرة التنمية الريفية والزراعية. فالقضايا التي ينطوي عليها ذلك لا تقتصر على المستويات الحالية والمقبلة للمساعدة الإنمائية الرسمية. ولكنها تمتد إلى الطريقة التي يمكن بها استخدام تلك الموارد على أفضل وجه لتحقيق نتائج ملموسة. ف نماذج المشاركة الجديدة مطلوبة لتعزيز النظم والملكية القطرية، وتشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمؤسسات الوطنية والمحلية، وحفز الاستثمارات والأنشطة الخاصة (بما في ذلك الإنتاج والاستثمار من جانب مئات الملايين من أصحاب الحيازات الصغيرة). وينبغي أن تركز الابتكارات الحقيقية على القطاع الريفي والزراعي الذي تؤثر عليه تلك القضايا أكثر من غيره من القطاعات.

## ثانياً – الفعالية الإنمائية

### المقدمة والأداء الشامل

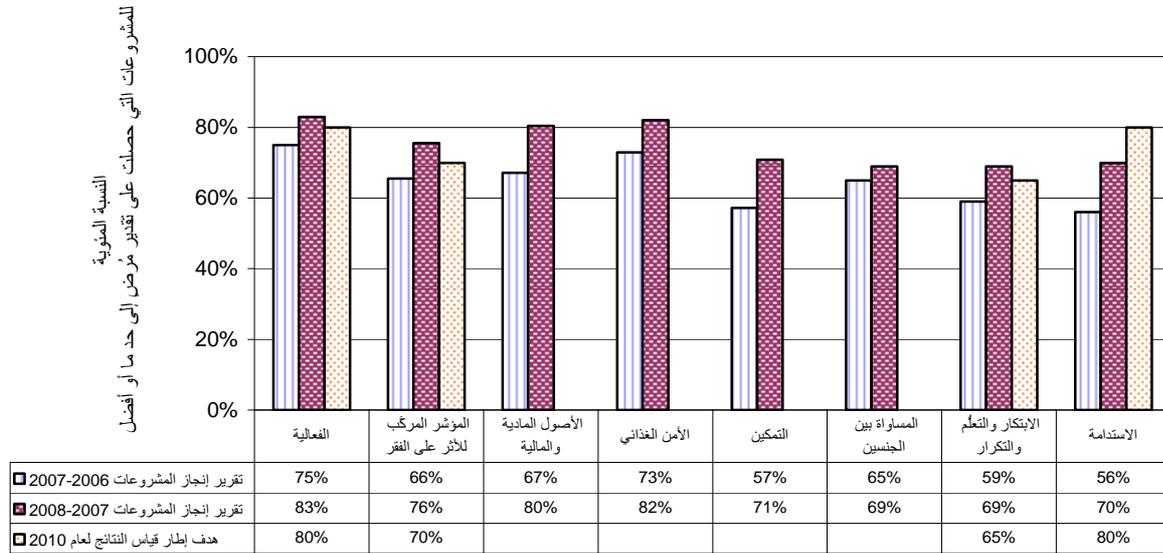
19- يتناول هذا القسم من تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2008 بالوصف ما يحققه الصندوق "على أرض الواقع" مقابل القضايا التي يتعين معالجتها عالمياً لتحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية. والمقياس المستخدم هو أداء البرامج التي يدعمها الصندوق ومساهمتها في التنمية الريفية، وذلك بالاستناد أساساً إلى تقييمات المشروعات المنجزة، وكذلك استعراضات المشروعات الجارية. وفي حين أن الأساس الإحصائي لتقييم الاتجاهات أخذ في التحسن فإن النتائج المبلغ عنها هنا ينبغي اعتبارها إشارية أكثر منها قاطعة.

<sup>12</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2008).

20- ويتحسن الأداء في جميع الأبعاد الرئيسية، كما تجاوز الأداء بالفعل المستويات المستهدفة المحددة لعام 2010 (الشكل البياني 1) فيما يتعلق بثلاثة من بين أربعة من مؤشرات إطار قياس النتائج، وهي فعالية المشروع؛ والأثر على الفقر الريفي؛ والابتكار والتعلم وتوسيع النطاق. وتكشف جميع المؤشرات التي يتألف منها مقياس الأثر على الفقر الريفي (الأصول المادية والمالية، والأمن الغذائي، والتمكين، والمساواة بين الجنسين) عن تحسن. وهذه النتائج المستندة إلى تقديرات داخلية، تتماشى مع استنتاجات مكتب التقييم المستقل، حسب ما هو وارد في آخر تقرير سنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

الشكل البياني 1

أداء حافظة المشروعات المنجزة مقابل الأهداف المحددة في إطار قياس النتائج في الصندوق



هدف إطار قياس النتائج لعام 2010 □ تقرير إنجاز المشروعات 2007-2008 ■ تقرير إنجاز المشروعات 2006-2007

21- وعملية قياس أداء الصندوق مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ليست بسيطة، وهو ما يرجع جزئياً إلى الفروق في الحجم والمهمة، ويرجع في جانب منه إلى أن عمليات التقييم المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، رغم اتساقها، ليست متماثلة. فإذا أخذنا تلك الفروق في الحسبان فإن البيانات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق (المبيّنة أدناه في الجدول 1) تشير إلى مستوى أداء الصندوق مقارنة بأداء المنظمات المماثلة.

## الجدول 1

القياس مقارنة بعمليات التنمية الزراعية والريفية في البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي  
(النسبة المئوية للمشروعات التي حصلت على تقدير مُرضٍ)

الصندوق			
مصرف التنمية الآسيوي (المعتمدة 1990- (ب) 1999)	البنك الدولي (عند الخروج للفترة 2001- (ج) 2005)	(التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2002-2007)	
-	80	86	النتيجة (أداء المشروع) - على نطاق العالم
47	79 <sup>(د)</sup>	82	أداء المشروع واستدامته في آسيا والمحيط الهادي <sup>(ع)</sup>
78	73	48	الاستدامة

(أ) نقلت البيانات عن الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية لعام 2006، البنك الدولي.

(ب) نقلت البيانات عن تقرير التقييم السنوي بشأن استعراض التقييم السنوي لعام 2007: تحديات تنمية القدرات لمصرف التنمية الآسيوي، الذيل 2، الجدول ألف - 2 (الزراعة ومشروعات الموارد الطبيعية المعتمدة في التسعينات).

(ج) "نجاح المشروع" على النحو المستخدم في مصرف التنمية الآسيوي يمثل مؤشراً مركباً للملاءمة والفاعلية والكفاءة والاستدامة.

(د) يشمل ذلك العمليات المنفذة في جميع القطاعات وليس فقط في عمليات الزراعة والتنمية الريفية.

22- ووفقاً للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فإن التقييم المشترك بين مصرف التنمية الأفريقي والصندوق للزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا قد وفر أكثر البيانات قابلية للمقارنة حتى الآن. وتشير الأرقام المأخوذة عن تقييم مصرف التنمية الأفريقي والصندوق في أفريقيا (الجدول 2) عموماً إلى مستويات متماثلة من الأداء، باستثناء الملاءمة والكفاءة التي أحرز فيهما الصندوق درجات أعلى. وفيما يتعلق بالاستدامة التي تدنت فيها مستويات أداء المنظمين بالقيمة المطلقة فإن البيانات المأخوذة عن المشروعات المنجزة مؤخراً (الشكل البياني 4 أدناه) تشير إلى أن الصندوق يشهد تحسناً في هذا المجال.

## الجدول 2

## القياس مقارنة بعمليات الزراعة والتنمية الريفية لمصرف التنمية الأفريقي

## (النسبة المئوية للمشروعات التي حصلت على تقدير مُرضٍ)

مصرف التنمية الأفريقي	الصندوق في أفريقيا	
71	89	الملاءمة
63	61	الفاعلية
52	61	الكفاءة
55	53	الأثر الشامل على الفقر
35	39	الاستدامة

23- ويعرض الجزء المتبقي من هذا القسم تحليلاً مفصلاً استناداً إلى استنتاجات 106 من تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها فيما بين عامي 2006 و2008.<sup>13</sup> ولأغراض التحليل المقارن، يستخدم متوسطان متحركان يغطي كل منهما فترة سنتين (2006-2007 و2007-2008) استناداً إلى 52 و54 مشروعاً على التوالي.<sup>14</sup> وعُرضت، عند الاقتضاء، نتائج تقارير إنجاز المشروعات السبعة والعشرين التي جرى استعراضها في مجموعة عام 2008 (الذيل الثالث) لتقديم أحدث لمحة عن الأداء. ويتضمن الذيل الرابع بيانات مفصلة عن أدوات قياس الأداء ذات الصلة. وتعرض التقييمات تحت العناوين التالية:<sup>15</sup>

- (أ) أداء المشروع، الذي يقيّم الأبعاد العامة لأداء المشروع، أي الملاءمة، والفعالية، والكفاءة؛
- (ب) الأثر على الفقر الريفي، الذي يركّز على مجالات الأثر الرئيسية للبرامج المدعومة من الصندوق: الأصول المادية، والأصول المالية، والأمن الغذائي، والبيئة وإدارة الموارد الطبيعية، والأصول ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي والتمكين، والأسواق؛
- (ج) العوامل الجامعة، التي تحلل العناصر التي تشكل الأساس لمساهمة الصندوق في التنمية الطويلة الأجل، وهي الاستدامة والملكية؛ والابتكار والتكرار وتوسيع النطاق؛ والاستهداف؛ والتمايز بين الجنسين؛
- (د) أداء الشركاء، الذي يتناول أداء الصندوق وشركائه في دعم تنفيذ البرامج التي يساندها الصندوق.

24- كما يعرض هذا القسم معلومات نظام إدارة النتائج والأثر بشأن نواتج المستوى الأول لحافظة المشروعات الجارية المؤلفة من 195 مشروعاً.<sup>16</sup> كما تُعرض بشكل انتقائي نتائج المستوى الثاني لنظام إدارة النتائج والأثر بشأن التغييرات السلوكية. وعلى الرغم من أن هذه البيانات تلقي ببعض الأضواء الكاشفة على آفاق الأثر الإنمائي لمجموعة المشروعات "الأحدث" فمن الواضح أن تلك المشروعات لم تدخل بعد المرحلة التي يكون فيها من المفيد إجراء تحليل منهجي للأثر.

<sup>13</sup> تتولى الجهات المقترضة إعداد تقارير إنجاز المشروعات. وتقوم دائرة إدارة البرامج بإجراء تقييم دقيق لتلك التقارير للمساهمة في تحسين اتساق وموثوقية تقديرات المشروعات.

<sup>14</sup> بالنظر إلى أن النهج الحالي المستخدم في تقييمات تقارير إنجاز المشروعات قد بدأ استخدامه في عام 2006 فإن الطريقة الوحيدة لعرض البيانات المتعلقة بمدتين زمنيتين كل منها عامان (توفر عينات أكبر للحصول على بيانات أشمل وأكثر موثوقية بخصوص الأداء) في تقرير هذا العام عن الفعالية الإنمائية للصندوق كانت تنطوي على تداخل سنة واحدة (ولذلك فإن كلتا العينتين تشملان بيانات من تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها في عام 2007). واعتباراً من السنة المقبلة (بعد أربع سنوات من استخدام منهجية تقييم تقارير إنجاز المشروعات)، سيكون من الممكن تحليل البيانات المتعلقة بعينتين مختلفتين تماماً لفترة السنتين (2006-2007، و2008-2009)، وهو ما من شأنه أن يشكل أساساً أفضل لتقييم اتجاهات الأداء.

<sup>15</sup> تستخدم التقييمات المنهجية الموحدة المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية التي تقيم الأداء وفقاً لمقياس من ست نقاط، حيث تمثل النقطة 1 تقديراً مرتفعاً بدرجة كبيرة وتمثل النقطة 6 تقديراً مرضياً بدرجة كبيرة. ويعبر بعد ذلك عن الأداء الشامل لأي عينة من المشروعات الخاضعة للاستعراض من حيث النسبة المئوية للمشروعات التي تحصل على تقدير 4 (مرض إلى حد ما) أو أكثر (أي 4، أو 5، أو 6). ويسير مكتب التقييم في الصندوق على نفس منهجية التقييم، بما يسمح بالمقارنة بينها.

<sup>16</sup> يوفر نظام إدارة النتائج والأثر معلومات عن ثلاثة مستويات من النتائج الوطنية: (أ) الأنشطة والنواتج؛ (2) التغييرات في سلوك المستفيدين وأداء واستدامة المجموعات، والمؤسسات والبنية الأساسية؛ (3) أثر العمليات الممولة من الصندوق على سوء تغذية الأطفال ومستويات المعيشة الأسرية.

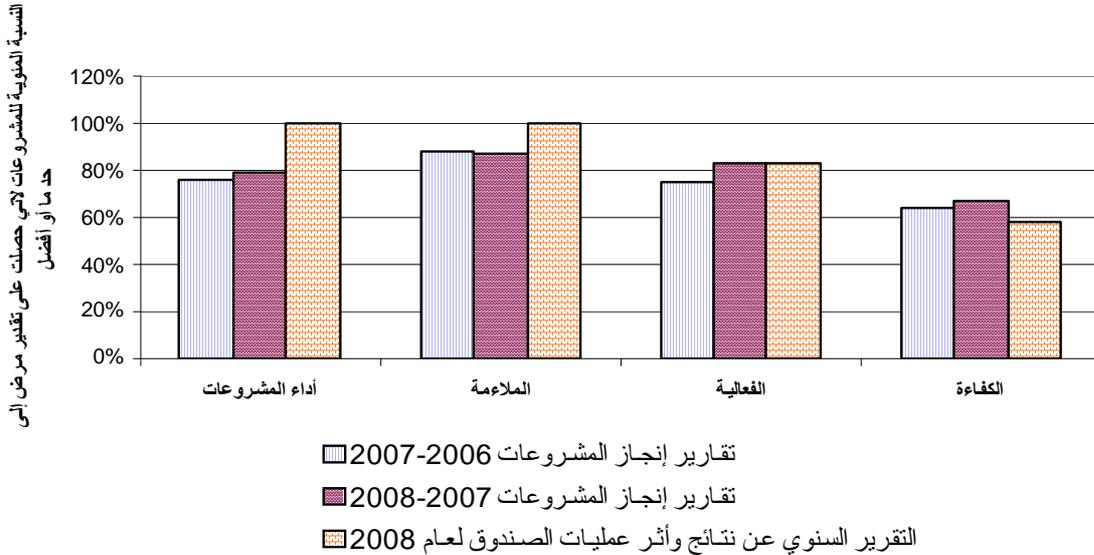
25- ويشير الجزء الأخير من هذا القسم إلى أداء الصندوق في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها بموجب إعلان باريس. ويستفيد هذا الجزء بشكل رئيسي من المسح المتعلق برصد إعلان باريس الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في عام 2008.

## ألف - أداء المشروع

26- استناداً إلى المتوسط المتحرك لفترة سنتين فإن نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالأداء الشامل قد ارتفعت من 76 في المائة في الفترة 2006-2007 لتصل إلى 79 في المائة في عام 2007-2008 (الشكل البياني 2). وتعتبر التقديرات الواردة في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 2007-2008 أعلى من نتائج التقييم الداخلي للصندوق.<sup>17</sup> ومن بين مؤشرات أداء المشروعات (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة)، كشفت المشروعات عن أفضل مستوى للأداء في الملاءمة (87 في المائة بتقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل في الأداء)، وتليها الفعالية (83 في المائة) والكفاءة (67 في المائة).

الشكل البياني 2

### أداء المشروعات: الملاءمة والفعالية والكفاءة



27- **الملاءمة.** تتمثل العناصر الرئيسية لتقييم ملاءمة المشروعات في اتساقها مع احتياجات فقراء الريف، واستراتيجية تنمية البلد الشريك، والإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010، والاستراتيجية القطرية للصندوق. وتحصل الأغلبية الكبيرة من المشروعات المنجزة (76 في المائة) على تقدير مُرضٍ أو مُرضٍ بدرجة كبيرة (أي تقديرات بدرجة 5 أو 6). وخلص التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

<sup>17</sup> صُنّف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق 100 في المائة من المشروعات التي جرى استعراضها في مجموعة السنة الواحدة الأخيرة باعتبارها مُرضية إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالأداء الشامل للمشروعات. ويبلغ الرقم المقابل في تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها في عام 2008 ما نسبته 83 في المائة.

إلى أن 100 في المائة من المشروعات كانت مُرضية إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالملاءمة في عام 2007. ووردت إشارات إلى تحقيق مستوى مماثل من الأداء في تقارير إنجاز المشروعات التي جرى استعراضها في عام 2008 (92 في المائة).

28- **الفعالية** تعرّف بأنها تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من حيث الأهداف المادية، والنسبة المئوية للسكان الذين يصل إليهم المشروع، ومدى استفادتهم منه. وازدادت نسبة المشروعات المنجزة التي حققت مستوى مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالفعالية من 75 في المائة في عام 2006-2007 ليصل إلى 83 في المائة في عام 2007-2008. وفي مجموعة عام 2008 من تقارير إنجاز المشروعات التي خضعت للاستعراض، تبيّن أن أكثر من 89 في المائة من المشروعات قد حققت مستوى مُرضياً إلى حد ما أو أفضل. وأما التقييم الوارد في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق والمحدّد بنسبة 83 في المائة فلا ينخفض عن ذلك المستوى إلا بنسبة طفيفة.

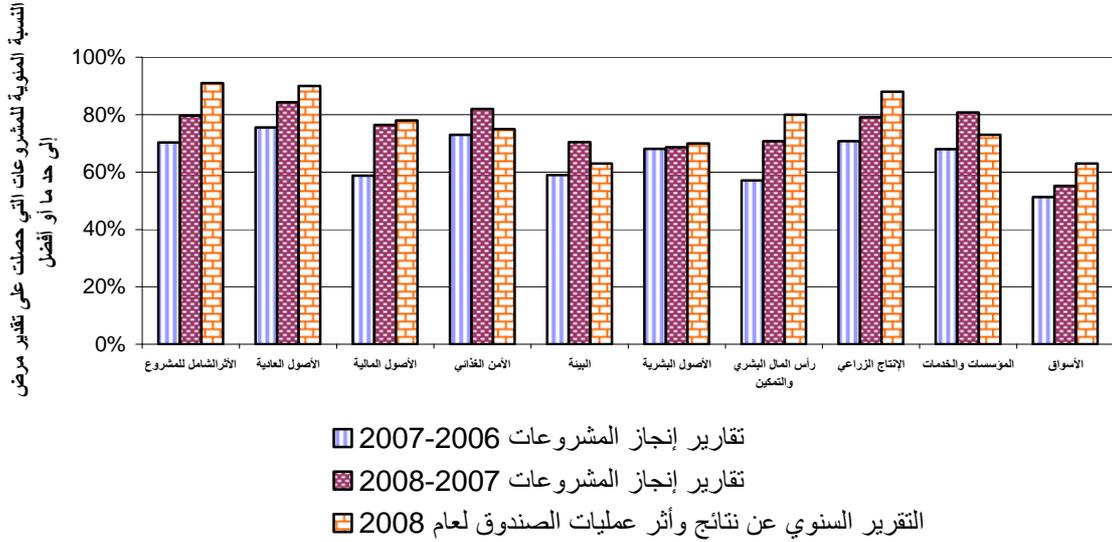
29- **الكفاءة** هي مقياس مدى تحول المدخلات اقتصادياً إلى نواتج. وقد تحسّنت تقديرات هذا المؤشر تحسناً طفيفاً لترتفع من 64 في المائة من المشروعات بتقدير مُرضٍ أو أفضل في عام 2006-2007 لتصل إلى 67 في المائة في عام 2007-2008. وتبين مجموعة تقارير إنجاز المشروعات لعام 2008 مستوى مماثلاً من الأداء في هذا المؤشر (67 في المائة) بينما يشير التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق إلى انخفاض مستوى الأداء (58 في المائة).

## باء - الأثر على الفقر الريفي

30- الأثر على الفقر الريفي هو مقياس مركّب لمساهمة الصندوق في تغيير حياة الفقراء. وتشمل المؤشرات التي يتألف منها هذا المقياس الأصول المادية، والأصول المالية، والأمن الغذائي، والبيئة، والأصول البشرية، ورأس المال الاجتماعي والتمكين، والإنتاجية الزراعية، والمؤسسات والخدمات، والأسواق (انظر نموذج تقييم أداء المشروعات عند الإنجاز في الذيل الخامس).

31- وعلى أساس المتوسط المتحرك لفترة سنتين فإن نسبة المشروعات المنجزة التي حققت درجة مُرضية إلى حد ما أو أفضل في الأثر الشامل على الفقر الريفي ازدادت من 70 في المائة في عام 2006-2007 لتصل إلى 80 في المائة في عام 2007-2008 (الشكل البياني 3). وأما تقديرات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي تبلغ نسبتها 91 في المائة فهي أعلى قليلاً من نتائج التقييم الداخلي لعام 2007-2008. وعلى ضوء هذا الاتجاه فإن متوسط التقديرات السنوية ارتفع كذلك من 3.7 في عام 2006 ليصل إلى 4.2 في عام 2008. وتحققت تحسينات في جميع مؤشرات الأثر. وفي مجموعة عام 2008، تتراوح تقديرات مجالات الأثر الفردية بين منخفضة بدرجة 3.8 للأسواق ومرتفعة بدرجة 4.5 للأمن الغذائي. ويتضمن الذيل السادس نتائج إطار قياس النتائج والأثر للحفاظ الجارية.

### الشكل البياني 3 الأثر على الفقر الريفي



32- **الأصول المادية.** تتعلق الأنشطة الأكثر شيوعاً في المشروعات الواردة في تقرير إنجاز المشروعات لعام 2008 فيما يتعلق بالأصول المادية بتحسين الري والإنتاج الحيواني والوصول إلى التكنولوجيات وظروف الإسكان. ومقابل هذا المؤشر فإن 87 في المائة من المشروعات المنجزة حصلت على تقدير مرضٍ إلى حد ما أو أفضل. ومن بين المشروعات التي كشفت عن أداء أفضل، فإن الأسر المستفيدة عززت من قاعدة أصولها ودخلها نتيجة تحسُّن سبل الوصول وذلك مثلاً إلى الأراضي والمياه والبنية الأساسية للطرق، وتنمية المشروعات الصغرى، والتنمية الحيوانية. وتكشف تقارير نظام إدارة النتائج والأثر عن مجموعة واسعة من الأصول المادية التي يجري إنشاؤها، من قبيل الطرق، ونظم الري، والمراكز الصحية. وترد بيانات نظام إدارة النتائج والأثر ذات الصلة أدناه ضمن مجالات الأثر ذات الصلة.

33- **الأصول المالية.** استناداً إلى متوسط السنتين فإن نحو 76 في المائة من المشروعات المنجزة في 2008-2007 حصلت على تقدير مرضٍ إلى حد ما أو أفضل في الأداء مقابل مؤشر الأصول المالية، و83 في المائة في مجموعة 2008 وحده. ومن حيث تقديم الخدمات المالية فإن تقارير نظام قياس النتائج والأثر تكشف عن التأثير المباشر التالي لمشروعات الصندوق:

- تكوين أكثر من 40 000 من مجموعات الادخار والائتمان بما مجموعه 293 000 عضو من الأشخاص، وتشكّل النساء نصف الأعضاء تقريباً؛
- تتقلد النساء مناصب قيادية في نحو 5 300 من تلك المجموعات؛
- تلبي حافظة التمويل الصغرى الحالية للصندوق احتياجات نحو 7.3 مليون مدخر تشكّل النساء 40 في المائة منهم؛
- ادخر الأعضاء بشكل جماعي ما قيمته 742 مليون دولار أمريكي؛
- يوجد زهاء 4.8 مليون مقترض نشط، منهم 38 في المائة من النساء؛
- يبلغ مجموع قيمة حافظة القروض الإجمالية للصندوق نحو 1.03 مليار دولار أمريكي.

34- ويحقق الدعم المقدم من الصندوق أثراً أكبر كثيراً بطريقة غير مباشرة من خلال مؤسسات التمويل الصغرى البالغ عددها 122 مؤسسة مدعومة من تمويل الصندوق ويتم الإبلاغ عنها من خلال نظام تبادل معلومات التمويل الصغرى باستخدام بيانات نظام قياس النتائج والأثر. وإجمالاً فإن هذه المؤسسات:

- تصل إلى ما يربو على 20 مليون مقترض، منهم 87 في المائة من النساء؛
- تبلغ حافطة قروضها الإجمالية 4.6 مليار دولار أمريكي؛
- تخدم أكثر من 4 ملايين شخص من خلال خدمات ادخار تبلغ قيمتها أكثر من مليار دولار أمريكي.

35- وتكشف نتائج المستوى الثاني في نظام قياس النتائج والأثر عن أداء مرضٍ إلى حد ما أو أفضل من حيث فعالية الخدمات المالية في نحو 76 في المائة من المشروعات. ومع وصول المشروعات إلى مرحلة النضج فإن مستوى الأداء من المتوقع أن يتحسن أكثر. ومن حيث الاستدامة المالية الشاملة فإن 122 مؤسسة من مؤسسات التمويل الصغرى تشير إلى تحقق الاكتفاء الذاتي التشغيلي<sup>18</sup> في 113 في المائة من الحافطة المعرضة للخطر<sup>19</sup> بنسبة 2.5 في المائة، وهو ما يمثل في الواقع أداءً مرضياً.

36- الأمن الغذائي. يمثل ذلك أحد مجالات الأثر التي حققت فيها المشروعات الممولة من الصندوق أفضل مستوى في الأداء خلال الفترة 2007-2008 حيث حصل ما نسبته 82 في المائة من المشروعات المنجزة على تقدير مرضٍ إلى حد ما أو أفضل. وتحسن الأداء بنحو 9 نقاط مئوية خلال الفترة السابقة. وإذا لم يؤخذ في الاعتبار سوى نتيجة استعراض 2008 فإن 87 في المائة من المشروعات تصنف بأنها مرضية (بتقدير "4" أو أكثر) ويصنف 56 في المائة (أو 13 مشروعاً) بتقدير "5" أو "6".

37- وبالنظر إلى أن زيادة الإنتاجية الزراعية يمكن أن تسهم بدور كبير في تحقيق الأمن الغذائي فإن تقارير إنجاز المشروعات تقم أداء الصندوق في تحقيق هذه النتيجة على حدة. وإجمالاً، فإن 79 في المائة من مشروعات مجموعة 2007-2008 تشير إلى تحقيق مساهمة إيجابية، وهو ما يمثل تحسناً بنسبة 8 نقاط مئوية على المجموعة السابقة. وتكشف مجموعة مشروعات 2008 عن أن 91 في المائة من المشروعات مرضية إلى حد ما أو أفضل. ولم يصنف أي مشروع بأنه غير مرضٍ أو غير مرضٍ بدرجة كبيرة.

38- وساهمت الحافطة الحالية في تحسين نحو 4 ملايين هكتار من الأراضي، وبناء نظم للري تغطي نحو 240 000 هكتار، وإنشاء 242 000 هيكل من هياكل نظم جمع مياه الأمطار. وتم تدريب زهاء 2.8 مليون شخص على ممارسات إنتاج المحاصيل، ونحو 900 000 شخص على الإنتاج الحيواني. وتمثل النساء أكثر من نصف هؤلاء. وبشكل عام، يستطيع 854 000 شخص حالياً الوصول إلى الخدمات الاستشارية التقنية (الذيل السادس).

<sup>18</sup> يتم الحصول على الاكتفاء الذاتي التشغيلي عن طريق تقسيم الإيرادات المالية على مجموع النفقات المالية وخسائر القروض ونفقات التشغيل. ويقاس ذلك الاستدامة المالية. وكلما ازدادت النسبة المئوية، كانت المؤسسة المالية أقوى وأكثر استدامة. ويتم الإبلاغ عن القيمة المتوسطة هنا.

<sup>19</sup> يقاس ذلك بتقسيم الحافطة المعرضة للخطر لأكثر من 30 يوماً (الرصيد المستحق لجميع القروض التي تأخر سدادها لأكثر من 30 يوماً) على حافطة القروض الإجمالية. وكلما انخفضت النسبة المئوية، كانت حافطة القروض أقل عرضة للخطر وأحسن حالاً. وترد القيمة المتوسطة هنا.

39- **البيئة وإدارة الموارد الطبيعية.** يتحسنّ عموماً أداء الصندوق في المساهمة في تحسين البيئة حيث صنّف ما نسبته 70 في المائة من المشروعات المنجزة بأنه حقق إسهاماً إيجابياً خلال الفترة 2007-2008 مقارنة بما نسبته 59 في المائة في الفترة 2006-2007.

40- وتكشف نتائج نظام قياس النتائج والأثر عن أن أكثر من 29 000 من مجموعات إدارة الموارد الطبيعية قد تم تكوينها وبلغ عدد أعضائها 307 000 عضو. وتتولى النساء قيادة أكثر من 8 200 مجموعة. وتم إعداد أكثر من 5 700 خطة إدارة بيئية على مستوى المجتمع المحلي، وتم تدريب زهاء 524 000 شخص على إدارة الموارد الطبيعية.

41- وعلى ضوء التحديات التي يفرضها تغيّر المناخ العالمي فقد قام الصندوق بتوسيع مهمة وحدة مرفق البيئة العالمية وأطلق عليها اسم وحدة البيئة العالمية وتغيّر المناخ (اعتباراً من مايو/أيار 2008). وتساهم وحدة البيئة العالمية وتغيّر المناخ في جدول أعمال البيئة من خلال تنفيذ المشروعات الممولة من مرفق البيئة العالمية. وتتألف حافظة مرفق البيئة العالمية الحالية المشتركة بين الصندوق ووحدة البيئة العالمية وتغيّر المناخ (85 مليون دولار أمريكي) من 13 من منح المشروعات (بما قيمته 57 مليون دولار أمريكي) و9 منح تحضيرية (بما قيمته 1.3 مليون دولار أمريكي لصياغة مشروعات بقيمة مجموعها 26 مليون دولار أمريكي) وتساهم الحافظة الإجمالية مباشرة في تمويل قروض من الصندوق بما قيمته 392 مليون دولار أمريكي تقريباً. وترتبط هذه المنح المقدّمة من مرفق البيئة العالمية بخمسة من أطر برامج مرفق البيئة العالمية المعتمدة في الفترة من 2007 حتى 2008، بما في ذلك المشروع الذي يقوده الصندوق للإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بما قيمته 50 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك يجري تجهيز ثلاث مبادرات جديدة مرتبطة بتدهور الأراضي، والتنوع البيولوجي، وتغيّر المناخ، وإدارة الغابات.

42- **الأصول البشرية.** تشمل الأنشطة الأكثر شيوعاً التي نفذت مشروعات ممولة من الصندوق لتنمية الأصول البشرية زيادة فرص الوصول إلى المياه، وتحسين الإصحاح والرعاية الصحية، وبناء القدرات بين المستفيدين من المشروعات. وكان الأداء في تنمية الأصول البشرية مرضياً إلى حد ما أو أفضل في نحو 70 في المائة من المشروعات المنجزة في مجموعة مشروعات 2007-2008، وبنحو 73 في المائة في مجموعة مشروعات 2008 فقط. وأما استثمارات الصندوق في بناء الأصول البشرية فهي صغيرة نسبياً على الرغم من أن النواتج المادية الممولة تعتبر كبيرة، بما في ذلك إنشاء/إصلاح ما يقرب من 3 700 مبنى مدرسي و4 200 مركز صحي، و122 000 من نظم مياه الشرب. ومنذ عام 1984، حققت الشراكة مع الصندوق البلجيكي للمحافظة على الحياة (الذي يعمل في أفريقيا جنوب الصحراء) نتائج إيجابية للغاية، وتمثّل هذه الشراكة نموذجاً فعالاً للبرامج التي تجمع بين الاستثمارات في القطاعات الإنتاجية والاجتماعية.

43- **رأس المال الاجتماعي والتمكين.** ركّزت مشروعات الصندوق خلال عدة سنوات تركيزاً قوياً على تعزيز رأس المال الاجتماعي وتمكين فقراء الريف.<sup>20</sup> ومن بين المشروعات التي جرى استعراضها خلال الفترة 2007-2008 فإن أكثر من 70 في المائة من المشروعات يكشف عن أداء مرضٍ إلى حد ما

<sup>20</sup> وذلك مثلاً من خلال الأخذ بالنهج التشاركية في أفريقيا الغربية ونُهج مجموعات العون الذاتي في آسيا، ومجموعات المصلحة المشتركة في أفريقيا الشرقية والجنوبية، والتركيز على النهج الإنمائية المدفوعة بقوى المجتمع المحلي في أفريقيا الغربية والوسطى وأمريكا اللاتينية.

أو أفضل، مقارنة بما نسبته 57 في المائة في الفترة 2006-2007. ويكشف زهاء 78 في المائة من المشروعات التي جرى استعراضها في عام 2008 عن أثر إيجابي.

44- كما تقيّم تقارير إنجاز المشروعات أداء المشروعات فيما يخص "المؤسسات والخدمات". وفي الفترة 2007-2008، صنّف ما نسبته 81 في المائة من المشروعات باعتبارها مرضية إلى حد ما أو أفضل، مقارنة بما نسبته 68 في المائة خلال الفترة 2006-2007. وينعكس الأداء القوي في هذا المجال في حصول 62 في المائة من مجموع التقديرات التي تم الحصول عليها بدرجة ("5" أو "6"). وساعدت مجموعة المشروعات التي حققت أعلى مستوى من الأداء الحكومات الوطنية ذاتها على بناء قدرتها في مجال الانخراط مع السكان الريفيين الفقراء سواء من خلال تحديد الاستراتيجيات الوطنية أو تعزيز المؤسسات المحدّدة التي تخدم المناطق الريفية.

45- وتم إجمالاً تكوين أكثر من 60 000 مجموعة مجتمعية بما مجموعه 755 000 عضو من الأفراد بحلول نهاية عام 2007. وأكثر من نصف هذه المجموعات مختلطة من حيث نوع الجنس، ونحو 18 في المائة من المجموعات للنساء حصرياً. وتتولى النساء قيادة 14 000 تقريباً من تلك المجموعات. وبالمثل فقد تم إعداد خطط عمل لتنمية البنية الأساسية القروية في زهاء 20 000 قرية أو مجتمع محلي.

46- الأسواق. كان الأداء يغلب عليه الضعف في هذا المجال. وفي مجموعة مشروعات 2007-2008، لم يحصل على تقدير مرضٍ إلى حد ما أو أفضل سوى 55 في المائة من المشروعات المنجزة. على أنه في عام 2008 وحده بلغت النسبة 68 في المائة. ومن بين الأمور الأخرى فإن الوصول إلى الأسواق تحسّن من خلال البنية الأساسية التنظيمية والتسويقية المادية، وإقامة الصلات مع الأسواق، وإنشاء أو إصلاح الطرق الريفية (بحلول نهاية عام 2007، تم إنشاء ما يقرب من 19 400 كيلو متر من الطرق).

### جيم - العوامل الجامعة

47- تقيّم المشروعات المنجزة على أساس أربعة عوامل جامعة: الاستدامة وملكية التدخلات؛ الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق؛ الاستهداف؛ والتميز بين الجنسين.

## الشكل البياني 4

## الاستدامة، والابتكار، والاستهداف، والتمايز بين الجنسين



48- وتبين النتائج الواردة في الشكل البياني 4 أن المشروعات حققت أفضل أداء خلال الفترة 2007-2008 فيما يتعلق بالاستدامة (70 في المائة)، يليها الابتكار والتكرار (69 في المائة)، والتمايز بين الجنسين (69 في المائة)، والاستهداف (63 في المائة). وبالمقارنة مع مجموعة مشروعات 2006-2007 فإن هناك تحسينات ملحوظة في الاستدامة (14 نقطة مئوية) والابتكار والتكرار (10 نقطة مئوية). ومن الناحية الأخرى فإن الأداء في الاستهداف قد تدهور. ويتراوح متوسط التقديرات التي حصلت عليها المشروعات المنجزة في تلك العوامل الشاملة من 3.7 بالنسبة للاستهداف إلى 4.2 بالنسبة للابتكار والتكرار.

49- الاستدامة، تمثل أحد المجالات التي تهم الصندوق باستمرار كما هو الحال في الواقع في جميع المؤسسات الإنمائية. وقد اتخذ الصندوق مجموعة واسعة من التدابير أثناء التصميم والتنفيذ للتصدي للاستدامة، بما في ذلك العناية الشديدة أثناء ضمان الجودة وتحسين الجودة، وتحسين المواءمة مع الأهداف والمؤسسات الوطنية في إطار برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، والإصرار على الملكية الوطنية والمحلية. وتحسنت الاستدامة على أساس سنوي من 48 في المائة في عام 2006 لتصل إلى 77 في المائة في عام 2008 (مقارنة بما نسبته 67 في المائة حسب ما أشار إليه التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق). ويؤيد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وجهة النظر التي ترى أن الاستدامة آخذة في التحسن<sup>21</sup>، ولكن التقييمات المستقلة والتقييمات الذاتية لا تتضمن أي تعليقات لحالات التهاون. على أنه بات من الواضح بشكل متزايد أن المشروعات الفردية لا يمكنها أن تكفل الاستدامة بنفسها (مثل ذلك عن طريق توافر تصميمات المشروعات المفرطة في الطموح أو الدقة في اختيار الوكالات المنفذة). ومن الأساسي كذلك تعزيز القيادة القطرية والقدرة على الإدارة في قطاع التنمية الزراعية والريفية.

<sup>21</sup> قياساً باحتمالات الاستدامة فإن بيانات نظام قياس النتائج والأثر بشأن المشروعات الجارية تكشف عن تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل في الأداء في المجالات التالية: مجموعة الادخار والانتماء التي تم تكوينها/تعزيزها، 86 في المائة؛ المؤسسات المالية المعنية، 88 في المائة؛ الطرق التي تم إنشاؤها، 71 في المائة؛ مجموعات وإدارة الموارد الطبيعية التي تم تكوينها، 62 في المائة؛ المجموعات المجتمعية التي تم تكوينها، 80 في المائة؛ والمراكز الصحية التي تم إنشاؤها، 88 في المائة.

50- **الابتكار والتكرار.** صنّف هذا المؤشر المركّب بأنه مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل في 59 في المائة من الحالات في مجموعة مشروعات 2006-2007، و69 في المائة في مجموعة مشروعات 2007-2008، حيث من المفهوم أن ما يطلق عليه "مشروعات المتابعة" ليس الغرض منها التوصل إلى ابتكارات، بل توطيد المنجزات المتحققة في مرحلة سابقة. وإذا أخذنا الابتكار على حدة، فإن نصيب المشروعات المصنّفة بين "4" و"6" يكون مرتفعاً عند نسبة 72 في المائة خلال عام 2008. كما تحسّن الأداء في التكرار - من 60 في المائة في عام 2007 ليصل إلى 80 في المائة في عام 2008 (بينما يكشف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عن مزيد من التحسّن في الأداء).

51- **الاستهداف.** على النقيض من الاتجاه العام في التحسن فإن أداء المشروعات المنجزة في الاستهداف قد تدهور. فقد انخفضت نسبة المشروعات التي حصلت على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل من 77 في المائة خلال الفترة 2006-2007 لتصل إلى 63 في المائة خلال الفترة 2007-2008، على الرغم من حصول ما نسبته 40 في المائة من المشروعات على تقدير "5". ومن بين المشروعات التي صنّفت في مرتبة متدنية، تبين أن آليات الاستهداف ضعيفة أو غير ملائمة للوصول إلى الأشد ضعفاً أو الأشد فقراً (الذين يعيشون في كثير من الأحيان في المناطق الأقل خصوبة أو الأكثر عزلة والتي تقوم على خدمتها أضعف المؤسسات). ويساعد تطبيق سياسة الاستهداف في الصندوق المعتمدة في عام 2006 على معالجة تلك القضايا معالجة شاملة أثناء التصميم، ومن المتوقع أن يتجسّد ذلك في تحسّن أداء المشروعات المنجزة خلال السنوات المقبلة. وتزيد تقديرات الاستهداف في المشروعات التي يجري تنفيذها حالياً عن تقديرات المشروعات المنجزة (انظر الفقرة 91)، وهو ما يوحي بأن هذه المسألة باتت تحت السيطرة.

52- **التمايز بين الجنسين.** ازدادت حصة المشروعات المنجزة التي صنّفت بأنها مُرضية إلى حد ما أو أفضل من 65 في المائة خلال الفترة 2006-2007 لتصل إلى 69 في المائة في الفترة 2007-2008، ووصلت إلى 70 في المائة في مجموعة مشروعات 2008. وهذا المتوسط يعتبر مرتفعاً نسبياً وتأثيراً شديداً بالمجموعة الكبيرة (52 في المائة) من المشروعات التي حصلت على تقدير "5". وفيما يتعلق بالمشروعات الجارية، هناك عاملان بارزان: العامل الأول هو أن نظام قياس النتائج والأثر يوفر بيانات مهمة مصنّفة بحسب نوع الجنس؛ والعامل الثاني هو المشاركة الكبيرة من النساء في البرامج الممولة من الصندوق، وهي مشاركة لا تقتصر على الأنشطة المرتبطة بالتمويل الصغرى، بل وكذلك الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد الطبيعية (الذيل السادس). وفي أعقاب تنفيذ خطة عمل الصندوق بشأن التمايز بين الجنسين 2003-2006: تعميم استخدام منظور التمايز بين الجنسين في عمليات الصندوق، أكد الصندوق التزامه بتعميم التمايز بين الجنسين عن طريق إصدار خطوط توجيهية في يونيو/حزيران 2008 لدمج قضايا الجنسين في عمليات تصريف أعمال الصندوق. وتمثّلت إحدى منتجات المعرفة الرئيسية التي نُشرت في عام 2008 دليل *التمايز بين الجنسين في الزراعة بالاشتراك بين البنك الدولي والصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة لتوجيهه إلى الممارسين في مجال التنمية.*

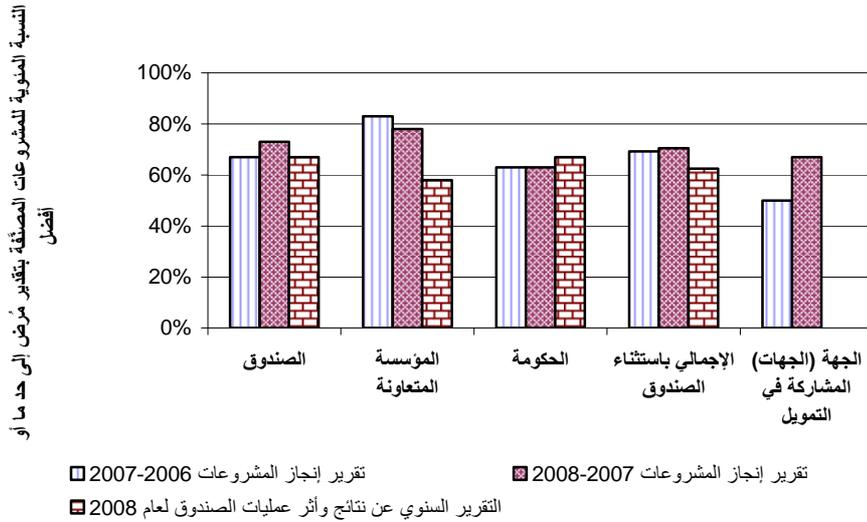
## دال - أداء الشركاء

53- يتسم أداء الشركاء بأهمية حاسمة في أثر المشروعات. وقد حصلت الحكومات على تقديرات في 63 في المائة من الحالات في الفترة 2006-2007، وظل الأداء عند نفس المستوى في مجموعة مشروعات 2007-2008. وتدهور الأداء الشامل للمؤسسات المتعاونة بمرور الوقت من تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل في 91 في المائة خلال عام 2006 ليصل إلى 76 في المائة في عام 2008. ووفقاً للتقييمات الداخلية

فقد تحسّن أداء الصندوق من 67 في المائة بتقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل خلال الفترة 2006-2007 ليصل إلى 73 في المائة في الفترة 2007-2008. على أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر العمليات يصنّف أداء الصندوق عند مستوى أدنى وبشير إلى أن التغييرات الشاملة التي أُدخلت مؤخراً في إطار خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية ربما لم تعد بفوائد كبيرة على المشروعات التي جرى تقييمها. ومن المتوقع أن يتحسن أداء الصندوق في ظل المضي قُدماً في الإشراف المباشر والحضور القطري.

الشكل البياني 5

أداء الشركاء



## هاء - التقدّم المحرز في تنفيذ إعلان باريس بشأن فعالية المعونة وبرنامج عمل أكرا

54- يتحسن إجمالاً أداء المشروعات المنجزة وتسير في الاتجاه الصحيح صوب تحقيق أهداف إطار قياس النتائج لعام 2010 على الرغم من أن الحالة فيما يتعلق بالاستهداف والكفاءة والاستدامة تتطلب، بل وتحظى، باهتمام وثيق. ولا يرمي الصندوق فقط إلى تنفيذ مشروعات ناجحة، بل وكذلك المساهمة في تحسين الفعالية الشاملة للمعونة على المستوى القطري. ويشكّل دعمه لجدول أعمال فعالية المعونة العالمية أحد الأبعاد الأساسية في ذلك.

55- وشارك الصندوق في المنتدى الرفيع المستوى الثالث المعني بفعالية المعونة، وساند المبادرة، من خلال شراكته مع الهيئة المانحة العالمية من أجل التنمية الريفية لإدراج القطاع الزراعي في الاجتماع الموازي لمنظمات المجتمع المدني والمنتدى الرفيع المستوى الثالث نفسه. وعلاوة على ذلك فقد ساند الصندوق المشاركة القوية لمنظمات المجتمع المدني في المشاورات المفضية إلى المنتدى الرفيع المستوى الثالث وكذلك المشاورات التي دارت أثناء انعقاده.

56- ويتضمن الجدول 3 معلومات مستمدة من المسح المتعلق برصد إعلان باريس لعام 2008 الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن مؤشرات إعلان باريس المنطبقة على الجهات المانحة، ويقارن الجدول حالة الصندوق مع حالة مجموع الجهات المانحة الثنائية والمتعددة الأطراف.

57- ويكشف الصندوق عن أداء طيب في معظم التزامات الإعلان بشأن الشراكة. فأدائه في العديد من الحالات أفضل من المؤسسات المالية الدولية الأخرى والأمم المتحدة ككل. وأحرز الصندوق درجات عالية فيما يتعلق بتعزيز القدرات من خلال الدعم المنسق من أجل الاستفادة من النظم العامة للإدارة المالية والتوريد في البلدان، وتنفيذ بعثات وتحليلات قطرية مشتركة. ولكنه يحرز درجات أقل في استخدام الإجراءات الموحدة، وهو ما يرجع بدرجة كبيرة إلى اقتصر عمل الصندوق على التنمية الريفية والقطاعات الزراعية، وكما سبقت الإشارة، فإن هذه هي تحديداً المجالات التي تصل فيها النهج البرنامجية العامة إلى أضعف مستوياتها.

## الجدول 3

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

المؤشر	الصندوق	جميع المانحين
3 - مواعمة تدفقات المعونة مع الإجراءات الوطنية (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية من تدفقات المعونة المصروفة إلى القطاع الحكومي التي رُصدت في الميزانيات الوطنية للشركاء	48	48
4 - تدعيم القدرات عن طريق تنسيق الدعم (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية للدعم المقدم من الجهات المانحة لتنمية القدرات من خلال البرامج المنسقة بما يتماشى مع استراتيجيات التنمية الوطنية للشركاء	78	60
15 - استخدام الأنظمة المالية القطرية العامة (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية للمانحين وتدفقات المعونة التي تستخدم أنظمة الإدارة المالية العامة في البلدان الشريكة والتي (أ) تلتزم بالممارسات السليمة المقبولة عموماً، أو (ب) لديها برنامج منسق لتحقيق ذلك	57	45
5ب - استخدام أنظمة التوريد القطرية (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية لتدفقات المعونة التي تستخدم نظم التوريد القطرية لدى الشركاء والتي (أ) تلتزم بالممارسات السليمة المقبولة عموماً، أو (ب) لديها برنامج منسق لتحقيق ذلك	81	43
6 - تجنب هياكل التنفيذ الموازية		
عدد وحدات تنفيذ المشروعات الموازية في كل بلد	*35	*1601
7 - المعونة أكثر استقراراً (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية للمعونة المقدمة وفقاً للجدول الزمنية المحددة في الأطر السنوية أو المتعددة السنوات	42	46
8 - توحيد المعونة		
النسبة المئوية للمعونة الثنائية الموحدة	-	88
9 - استخدام إجراءات أو ترتيبات مشتركة (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية للمعونة المقدمة في إطار نهج مستندة إلى برامج	28	46
10 - تشجيع التحليل المشترك		
(أ) البعثات المشتركة (النسبة المئوية)	70	20
النسبة المئوية للبعثات الميدانية المشتركة		
(ب) العمل التحليلي القطري المشترك (النسبة المئوية)		
النسبة المئوية للعمل التحليلي القطري المشترك، بما في ذلك الاستعراضات التشخيصية	73	42

المصدر: المسح المتعلق برصد إعلان باريس لعام 2008، الذيل جيم (الجدول جيم 1 وجيم 2 وجيم 14 وجيم 15 وجيم 29 وجيم 31). والبيانات المشار إليها تتعلق بعام 2007 بالنسبة لجميع البلدان الأربعة والخمسين التي شاركت في المسح الذي أجرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وعرض في أكرأ.

\* هذه الأرقام بالقيمة المطلقة وليست نسباً مئوية، ولذلك لا يمكن مقارنتها.

- 58- ويتناول القسم التالي بإيجاز التقدّم المحرز في أداء الصندوق والمبادرات الجارية لتحسينه في كل مجال من المجالات الثلاثة التي يدعو فيها برنامج عمل أكرأ إلى تسريع وتيرة التحسين، وهي: تعزيز الملكية القطرية؛ وبناء شراكات أكثر فعالية وشمولاً للتنمية؛ وتحقيق النتائج الإنمائية وتحمل المسؤولية حيالها.
- 59- **تعزيز الملكية القطرية.** تماشياً مع إطاره الاستراتيجي وشكل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج التي أدخلها الصندوق في عام 2006 فإن جميع المبادرات الممولة من الصندوق على المستوى القطري تتبع من الملكية والمواطنة القطرية. وعلاوة على ذلك فإن الشركاء القطريين يتمتعون بفرص منتظمة لممارسة الملكية الاستراتيجية للمبادرات الممولة من الصندوق من خلال الاستعراضات السنوية لتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي، إلى جانب آلية فريق إدارة البرامج القطرية التي وضعت مؤخراً، ومسح العملاء/الشركاء، تساعد على تعزيز عمليات أشمل وأوسع للتشاور مع منظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة غير المركزية الأخرى، وهو ما يسهم بدوره في بناء قدراتها.
- 60- ويتوقف نجاح التنمية بدرجة كبيرة على قدرة الحكومة على تنفيذ سياساتها وإدارة مواردها العامة من خلال مؤسساتها ونظمها الخاصة. ووفقاً لمسح عام 2008 فإن الصندوق يتفوق على المؤسسات المالية الأخرى في استخدام النظم العامة لإدارة الموارد المالية في البلدان؛ ويحتل المرتبة الثانية بين جميع الجهات المانحة في استخدام نظم التوريد الوطنية؛ ويستفيد أكثر من الهياكل القطرية العامة لإدارة البرامج التي يمولها مقارنة بمسح عام 2006.
- 61- ويمثل تخفيض تكاليف معاملات تقديم وإدارة المعونة أحد الأهداف الرئيسية لجدول أعمال فعالية المعونة. وفي هذا الصدد، يؤكد برنامج عمل أكرأ مجدداً التزام إعلان باريس بتوفير 66 في المائة من المعونة (بحلول عام 2010) كنهج قائمة على البرامج (تشير التقديرات الحالية إلى أن 44 في المائة فقط من المعونة يقدم على هذا النحو). وتبذل جهود على نطاق واسع لتبسيط الإجراءات والأخذ بترتيبات مشتركة، ويلتزم الصندوق بالاشتراك في تلك الجهود بدور نشط بالقدر الذي تسمح به سياساته وحضوره القطري المحدود. ومن المتوقع أن يوفر التقييم الذي يزعم مكتب التقييم إجراءه لسياسة النهج القطاعية الشاملة للصندوق في عام 2008-2009 فرصاً لإعادة صياغة سياسات الصندوق وإجراءاته التشغيلية على نحو يتيح مزيداً من الكفاءة في التنفيذ في إطار الترتيبات المستندة إلى البرامج.
- 62- **بناء شراكات أكثر فعالية وشمولاً من أجل التنمية.** تمثل الشراكة أحد المبادئ الرئيسية للانخراط حسب ما هو محدد في الإطار الاستراتيجي، ولذلك فإنها تشكل جزءاً من عمل الصندوق على مستوى المشروعات وعلى مستوى البرامج القطرية وعلى المستويات الإقليمية والدولية. ويشترك الصندوق على المستوى القطري في مجموعة من آليات تنسيق الجهات المانحة، وقيم شراكات مع منظمات المجتمع المدني والمؤسسات البحثية والأكاديمية في جميع البلدان التي يعمل فيها. ويشمل ذلك استراتيجية الحد من الفقر وسياسة النهج القطاعية الشاملة أو العمليات (المماثلة لسياسة النهج القطاعية الشاملة)، والموائد المستديرة للجهات المانحة، وفرق العمل المواضيعية، وما إلى ذلك. وفي جميع البلدان الثمانية المشمولة بمبادرة الأمم المتحدة لتوحيد العمل فإن الصندوق يشترك في التحليل المشترك للاحتياجات الإنمائية، وصياغة/تعديل إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، وتحسين دمج برامجه القطرية فيها.
- 63- وباستخدام مجموعة من النهج المختلفة، بما في ذلك القضاء على المركزية بين موظفي الصندوق، وإنشاء فرق إدارة البرامج القطرية، عزز الصندوق من انخراطه في العمليات الإنمائية على المستوى القطري. وتستجيب الحكومات والجهات الشريكة الأخرى المتعاملة مع الصندوق على نحو إيجابي للغاية للتفاعل

المتواتر مع الصندوق، وتتجلى بشكل متزايد فوائد أداء الحافظة القطرية. وينعكس ذلك، من ناحية، في ازدياد نسبة العمليات الممولة تمويلًا مشتركاً، ومن ناحية أخرى، في ازدياد البعثات المشتركة والأعمال التحليلية القطرية المشتركة المبلغ عنها في المسح المتعلق برصد إعلان باريس لعام 2008.

64- **تحقيق النتائج الإنمائية وتحمل المسؤولية حيالها.** يمثّل دعم التنسيق مع نظم إدارة النتائج لدى البلدان وتعزيز تلك النظم هدفاً رئيسياً للصندوق. وكما جاء أعلاه فإن الاستعراضات السنوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وفرق إدارة البرامج القطرية هي آليات للجمع بين طائفة عريضة من الشركاء (الحكومات المتعاملة مع الصندوق، والجهات المانحة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، إلخ) لتخطيط وتقييم أثر البرامج الإنمائية وتكييفها حسب اللزوم. وعلى مستوى المشروعات، يتم التركيز بقوة على كفاءة مشاركة/انخراط أعمق من المستفيدين في توجيه التدخلات، وتخطيط الأنشطة، والتنفيذ، والرصد والتقييم. واستكمالاً لتلك الجهود فإن الصندوق يدعم مبادرة المشروع المشترك للإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، وهي مبادرة اتخذتها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وذلك لبناء أوساط الممارسين في أفريقيا، وآسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية، كحالات نموذجية للتعاون بين الجنوب والجنوب والتعلم بين الأقران في مجال نهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية.

65- وعلى غرار المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وكما تبين في الاجتماع السنوي الأخير للنظام المشترك لتقييم الأداء (الذي استضافه الصندوق في روما) فإن التحدي الأكثر إلحاحاً يتمثل في تجاوز التعزيز الداخلي للإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية والتوجه نحو تعزيز الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في مؤسسات البلدان النامية التي تتولى الدور القيادي والإدارة الرئيسية في إطار جدول أعمال باريس.

66- ويعكف الصندوق على استعراض دعمه الجاري لبناء القدرات في مجال الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية على المستوى القطري، ويزعم تكثيف جهوده التي تركز على برمجة وإدارة التنمية الزراعية والريفية بالاقتران مع الاستنتاجات المتعلقة بأفضل الممارسات الناشئة عن جماعات الممارسة الإقليمية. وسوف يتجاوز ذلك ما يضطلع به الصندوق من دور رئيسي حتى تاريخه، وهو تحسين التخطيط على مستوى المشروعات، والرصد والتقييم؛ وتعزيز تجهيز وإدارة البرامج القطرية للصندوق على المستوى القطري وذلك من خلال تحسين التخطيط وأطر قياس النتائج في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والتعليقات المنتظمة من العملاء والشركاء حول أداء البرامج القطرية.

### ثالثاً - الفعالية والكفاءة التنظيمية

67- تتأثر الفعالية الإنمائية الحالية والمقبلة "على أرض الواقع" بالكثير من المتغيرات الخارجة عن الصندوق. والمهم هو الطريقة التي ينظم بها الصندوق نفسه لتحقيق أهدافه. ومنذ عام 2007، وكأحد منجزات خطة العمل، تطوّرت التنمية التنظيمية الشاملة للصندوق في إطار الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية حيث يتركز التخطيط ورصد الأداء واستخدام الموارد في الصندوق نفسه على تحقيق نتائج إنمائية أفضل على المستوى القطري، وتحقيق مزيد من الكفاءة في العملية. وفي عام 2008، تحول الصندوق رسمياً إلى إطار الميزنة القائمة على النتائج لكفاءة مواءمة مخصصات الموارد مع الاحتياجات ذات الأولوية في مجال الفعالية الإنمائية والكفاءة.

68- ويتمحور التوجه نحو توفير منطلق داخلي أفضل لتحقيق النتائج الإنمائية في الصندوق حول ثماني نتائج أو أهداف مؤسسية للإدارة، وترصد على أساسها بانتظام المنجزات المتحققة لتحقيق الإدارة الاستباقية على كل مستوى من مستويات المنظمة (يتضمن الذيل السابع مزيداً من التفاصيل عن نظام التخطيط المؤسسي وإدارة الأداء في الصندوق):

#### نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية

- تحسين إدارة البرامج القطرية (نتيجة الإدارة المؤسسية 1)
- تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) (نتيجة الإدارة المؤسسية 2)
- تحسين دعم التنفيذ (نتيجة الإدارة المؤسسية 3)
- زيادة علاقات الارتباط والشراكة الدولية الاستراتيجية (نتيجة الإدارة المؤسسية 8)

#### نتائج الإدارة المؤسسية المرتبطة بالدعم المؤسسي

- تحسين وتعبئة وإدارة الموارد (نتيجة الإدارة المؤسسية 4)
- تحسين إدارة الموارد البشرية (نتيجة الإدارة المؤسسية 5)
- تحسين إدارة المخاطر (نتيجة الإدارة المؤسسية 6)
- زيادة الكفاءة الإدارية (نتيجة الإدارة المؤسسية 7)

69- ويتضمن الجزء المتبقي من هذا الفصل وصفاً لأداء الصندوق فيما يتعلق بالفعالية والكفاءة التنظيمية، ويتناول كل نتيجة من نتائج الإدارة المؤسسية.

#### ألف - نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية

70- تركز نتائج الإدارة المؤسسية التشغيلية للصندوق على إدارة الأنشطة التي تتصل اتصالاً مباشراً بالفعالية الإنمائية للصندوق، وهي البرامج القطرية، والمشروعات، والشراكات، والمناصرة. وقد أُجريت إصلاحات رئيسية كثيرة في هذا الجانب من عمل الصندوق ضمن إطار خطة العمل. وبدأت النتائج تؤتي ثمارها على مستوى الفعالية الإنمائية في ظل تحسُّن دعم التنفيذ (الذي يدعمه التحول إلى الإشراف المباشر وتعزيز الحضور القطري وإدارة البرامج القطرية). وسوف يتجلى أثر تعزيز عملية تصميم المشروعات قريباً في ظل دخول المشروعات المصمَّمة حديثاً طور التنفيذ والبدء في الإبلاغ عنها في نظام إدارة النتائج والأثر. وهذه التحسينات يعززها بدورها تنفيذ وتعميم استراتيجيات الصندوق بشأن الابتكار وإدارة المعرفة التي يقودها فريق أساسي مشترك بين الدوائر برئاسة نائب رئيس الصندوق.

71- وتساعد أنشطة إدارة التعلُّم والمعرفة في الصندوق، وهي أنشطة موجَّهة في المقام الأول نحو زيادة الفعالية الإنمائية، على إتاحة آخر المعارف المواضيعية والدروس المستفادة من تجارب الصندوق ومن تجارب المجتمع الإنمائي الأوسع. وتم تعزيز عمليات استقاء المعرفة ونقاسمها من خلال الإبلاغ المنتظم عن الدروس المستفادة من تصميم المشروعات، واستعراضات الجودة، والإشراف على المشروعات، والاستعراضات المؤقتة، واستعراضات إنجاز المشروعات، وتقارير التقييم. وتشمل الوسائل الأخرى الشبكات الإقليمية المعانة من الصندوق (شبكة فيدأفريكا، وشبكة فيدأمريكا، وبرنامج الربط الشبكي

الإلكتروني للمشروعات الريفية في آسيا والمحيط الهادي، وقرية نت)، والجماعات المواضيعية على نطاق الصندوق، وجماعات الممارسين، والمطبوعات الموسمية، ونشرات الشعب الإقليمية.

### تحسين إدارة البرامج القطرية - نتيجة الإدارة المؤسسية 1

72- بدأت في عام 2008 عملية جديدة لضمان جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية "عند الإدراج" لكفالة تحقيق مزيد من الدقة في تصميم تلك البرامج، وزيادة الاهتمام المنهجي بالتزامات باريس،<sup>22</sup> وتعتمد العملية على آليات الاستعراض الداخلية والخارجية على السواء.

73- وخضعت برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الثمانية التي أُعدت في عام 2008 لعملية ضمان الجودة، وصنفت جميعاً بأنها مرضية مقابل مؤشري إطار قياس النتائج المرتبطين بالبرامج القطرية عند الإدراج.<sup>24</sup> وبالنظر إلى أن عملية ضمان جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مازالت جديدة ولم تخضع لها حتى الآن سوى بضع برامج، ينبغي توخي الحذر في تفسير تلك النتائج. وسيبدأ من عام 2009 إخضاع جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعملية ضمان الجودة لتوفير أسس أكثر متانة لتقييم الأداء، وكتلة حرجة من الخبرة للاستفادة منها في تحسين العملية ذاتها.

74- وفيما يتعلق بالانطلاق في تنفيذ عملية ضمان الجودة فقد أُجري استعراض شامل لجميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج المعتمدة في الفترة 2006-2007، وهو ما كشف عن قضايا موضوعية في حاجة إلى المعالجة. وقد ساهم الأخذ ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في تحسين جودة البرامج القطرية، وذلك مثلاً فيما يتعلق بالتصميم التشاركي، والمواءمة مع الأولويات القطرية، وتحديد فرص الشراكة. وهذا الاتجاه الإيجابي تؤكد بيانات عن التمويل المشترك المقدم من الجهات المانحة والذي ارتفع ارتفاعاً ملموساً من 0.28:1 (أي 0.28 دولار أمريكي من التمويل المشترك من المانحين مقابل كل دولار أمريكي من تمويل الصندوق) في فترة التجديد الثامن للموارد (2004-2006) إلى 0.45:1 خلال فترة الثلاث سنوات حتى منتصف عام 2008.<sup>25</sup> على أنه يلزم توخي مزيد من العناية في مجالات من قبيل صياغة الأهداف والنتائج، وتحديد مؤشرات النتائج القابلة للقياس ضمن إطار نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسوف تثرى توصيات هذا الاستعراض عملية مراجعة الخطوط التوجيهية المزمع وضعها لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية خلال عام 2009.

75- وكجزء من التزام الصندوق بالمساءلة المتبادلة (أحد التزامات باريس) فقد انطلق في إجراء مسح منتظمة للمعملاء والشركاء للحصول على التصورات السائدة داخل البلدان بخصوص أداء البرامج القطرية

<sup>22</sup> استوعب مكتب مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج المسؤولية عن ضمان جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند الإدراج (بدون أي تكلفة إضافية) ولذلك فإنها تخضع لإشراف مباشر من الشعب التشغيلية المسؤولة عن تجهيز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

<sup>23</sup> لأغراض الوضوح، ينبغي ملاحظة أن الصندوق يشغل آليتين منفصلتين لضمان جودة استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات عند الإدراج. وتقع المسؤولية عن إدارة ضمان جودة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على مكتب مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج، وتقع المسؤولية عن ضمان جودة المشروعات على مكتب نائب رئيس الصندوق. ويستخدم مصطلح "ضمان الجودة" للإشارة إلى كلا النظامين.

<sup>24</sup> مؤشراً إطار قياس النتائج المرتبطين بالبرامج القطرية هما: (1) النسبة المئوية للبرامج القطرية المصنفة بتقدير مرض إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالمساهمة (المتوقعة) في: زيادة الدخل، وتحسين الأمن الغذائي؛ وتمكين نساء ورجال الريف الفقراء؛ (2) النسبة المئوية للبرامج القطرية المصنفة بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة.

<sup>25</sup> تتعرض مستويات التمويل المشترك لتفاوت كبير تبعاً لطبيعة وحجم المشروعات. ولذلك فإن ملاحظة البيانات خلال فترات زمنية أطول (ثلاث سنوات أو أكثر) يحقق نتائج أكثر استقراراً وتحليلاً موثقاً.

الجارية للصندوق.<sup>26</sup> ويستفاد من نتائج المسح في مؤشري إطار قياس النتائج المرتبطين بالبرامج القطرية "أثناء التنفيذ" وتعتبر النتائج مشجعة؛ حيث صنف 95 في المائة من البرامج القطرية بتقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل بالنسبة للمؤشرين. وكان متوسط الدرجات (في مقياس من 1 إلى 6) في جميع البلدان التي خضعت للتقييم مرتفعاً نسبياً: 4.62 للتنسيق؛ و4.77 للتمكين؛ و4.84 للأمن الغذائي؛ و4.87 للدخل؛ و4.91 للملكية القطرية؛ و5.10 للموامة. وربما يرجع انخفاض درجة التنسيق (وهو ما يلاحظ أيضاً في الفقرة 56 أعلاه) إلى أن جزءاً ثانوياً من حافظة الصندوق يقدّم من خلال النهج القائمة على البرامج، وهي غير معتادة نسبياً في القطاع الزراعي.

76- ويتم إجراء الاستعراضات السنوية المتعلقة بتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج - وهي تمثل أداة رئيسية لتعزيز الملكية القطرية، والمساءلة والتعلم - في مواعيدها. ولم تنجز تماماً حتى الآن سوى القليل من تلك الاستعراضات، وإلى جانب ملاحظة تجريب عدد من النهج المختلفة فإن من السابق لأوانه تقييم تجربة تلك العملية. وينطوي أحد التحديات الرئيسية على فعالية استخدام مختلف مصادر الأدلة (مسوح العملاء، وبيانات نظام إدارة النتائج والأثر، ونظم المشروعات، وما إلى ذلك) في إنشاء نظام متسق لرصد وإدارة أداء البرامج القطرية.

77- تعزّز كثيراً الحضور القطري للصندوق. وتشمل التغييرات الرئيسية: وضع وإصدار توجيهات داخلية للتخطيط، وتنفيذ البرامج، والإدارة المالية، والرصد والإبلاغ؛ وتوقيع اتفاقية إطارية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والانتهاج الوشيك من اتفاقية مماثلة مع منظمة الأغذية والزراعة؛ وتوقيع اتفاقيات بلدان مضيفة مع حكومات كل من كولومبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة وفييت نام، واعتماد مديري البرنامجين القطريين في كولومبيا وفييت نام، وقريباً في جمهورية تنزانيا المتحدة؛ والإدماج الكامل لميزانية الحضور القطري في إطار الميزنة العامة للصندوق؛ وزيادة دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الوصول إلى موارد المعلومات المؤسسية للصندوق.

78- وساهم موظفو الحضور القطري بدور كبير في تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات، وشاركوا في العديد من بعثات الإشراف واستعراضات منتصف المدة. وساعد الأشتراك المباشر للموظفين القطريين على تحسين جودة التصميم ودعم التنفيذ، وزيادة الكفاءة، وذلك مثلاً من حيث تقليص التأخير في إعلان نفاذ المشروعات. كما ساهم الحضور القطري للصندوق في تقاسم المعرفة، وذلك أساساً من خلال عمليات التبادل بين المشروعات، وفي بعض الحالات من خلال تعزيز التبادل بين الجنوب والجنوب؛ وتحسين الشراكة وحوار السياسات وذلك مثلاً من خلال زيادة انخراط الصندوق في فرق الأمم المتحدة القطرية.

### تحسين تصميم المشروعات (القروض والمنح) - نتيجة الإدارة المؤسسية 2

79- خصائص المشروعات الجديدة المدرجة في الحافظة. وافق المجلس التنفيذي منذ يونيو/حزيران حتى نهاية عام 2008 على 32 مشروعاً استثمارياً بما مجموعه 517 مليون دولار أمريكي، منها 178 مليون دولار أمريكي معتمدة لأفريقيا جنوب الصحراء. واستكملت هذه الموافقات بتمويل مشترك خارجي قيمته 431 مليون دولار أمريكي وتمويل محلي بما قيمته 297 مليون دولار أمريكي. واستثمر الشركاء الدوليون

<sup>26</sup> في كل بلد، أرسل المسح إلى مجموعة من أصحاب المصلحة الذين لديهم معرفة بالصندوق (ممثلو الوكالات الحكومية والمجتمع الإنمائي، بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة، والمجتمع المدني و/أو القطاع الخاص). ووردت ردود من 315 جهة مستجيبة في 22 بلداً.

والوطنيون أكثر من 1.4 دولار أمريكي مقابل كل دولار أمريكي واحد من تمويل الصندوق (يقابل ذلك ما متوسطه 1.12 دولار أمريكي خلال فترة الثلاث سنوات حتى نهاية يونيو/حزيران 2008).

80- **الجودة عند الإدراج.** يمثل التصميم أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في احتمالات نجاح المشروعات، ولذلك فإن توفير إطار قوي للإدارة في هذا المجال يمثل هدفاً مؤسسياً رئيسياً. وخلال الفترة 2007-2008، صدرت خطوط توجيهية بشأن تصميم المشروعات، وضمان الجودة وتعزيز الجودة. وتخضع المشروعات خلال المراحل الأولى من التصميم لعملية تعزيز الجودة. وتستخدم سنة من عوامل النجاح الرئيسية لتقييم جودة المشروعات ونضجها، وذلك بغرض تزويد فريق إعداد المشروع بالتوجيهات ذات الصلة في المراحل التالية من إعداد المشروع. وينصب التركيز في هذه المرحلة أساساً على مدى الاستعداد للتنفيذ؛ وتحليل المخاطر؛ والاستهداف؛ والاستدامة.

81- تسير عملية ضمان جودة المشروعات التي أنشئت مؤخراً تحت قيادة نائب رئيس الصندوق وتعمل تحت إشراف مباشر من العمليات. وتقيم المشروعات مباشرة قبل المفاوضات المقررة وقبل عرضها على المجلس التنفيذي. وفي عام 2008، استعرض النظام الجديد 30 مشروعاً. وفيما يلي النتائج المتعلقة بمؤشرات إطار قياس النتائج المرتبطة بالمشروعات عند الإدراج (أي النسبة المئوية للمشروعات المصنفة بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل، "4" أو أكثر في مقياس من 1 إلى 6) ومتوسط التقديرات التي تقابل ذلك: 87 في المائة بالنسبة للفعالية في المجالات المواضيعية (متوسط التقدير: 4.5)؛ و 87 في المائة للأثر المتوقع على تدابير الحد من الفقر (متوسط التقدير: 4.6)؛ و 83 في المائة للابتكار والتعلم وتوسيع النطاق (متوسط التقدير: 4.4)؛ و 80 في المائة لاستدامة الفوائد (متوسط التقدير: 4.4). ومن بين العناصر التي يتألف منها مؤشر الأثر على الفقر فإن نتائج ضمان جودة المشروعات تكشف عن أداء مرضٍ إلى حد ما أو أفضل في 89 في المائة من مشروعات تمكين المرأة، و 87 في المائة في رأس المال الاجتماعي والتمكين، و 86 في المائة لكل من الأمن الغذائي والأصول المادية/المالية. وتوحي هذه النتائج بأن الصندوق يسير عموماً في الاتجاه الصحيح صوب تحقيق أهداف إطار قياس النتائج لعام 2010 بالنسبة للمشروعات عند الإدراج.

82- وخلصت عملية ضمان جودة المشروعات إلى أن نحو 10 في المائة من المشروعات التي خضعت للاستعراض تتطلب تغييرات جوهرية، وهو ما يستلزم تعديل الجدول الزمني لعرضها على المجلس التنفيذي. وأما الـ 90 في المائة المتبقية من المشروعات فكانت إما جاهزة لإدخال تغييرات ثانوية عليها (30 في المائة) أو أنها كانت ستخضع ل ضمانات إضافية/تعديلات أخرى أو استعراضات أثناء التنفيذ (60 في المائة). وتتفق معظم المجالات التي في حاجة إلى مزيد من التحسين حسب ما حدده ضمان الجودة مع التقييمات المنبثقة عن عملية تعزيز الجودة، واستعراضات أداء المشروعات الجارية والمنجزة. ويشمل ذلك عمليات التصميم المعقدة والمفرطة في الطموح، والضعف فيما يتعلق بترتيبات الرصد والتقييم؛ واستدامة الترتيبات المؤسسية؛ والإدارة المالية؛ وتقدير المخاطر.

83- ومن الناحية التشغيلية، من الواضح أن العملية الجديدة لضمان جودة المشروعات تصيف قيمة. وتجري متابعة توصياتها العامة بشأن تبسيط تصميم المشروعات، وتعزيز وثائق تصميم المشروعات (بما في ذلك الأطر المنطقية)، وإعطاء مزيد من الاهتمام المنتظم للمخاطر. وبالنظر إلى أن النظام الجديد لضمان الجودة وتعزيز الجودة قد يؤخر أو يلغي المشروعات التي تفكر إلى التصميم الملائم فإن مجموع عدد

المشروعات التي يتم العمل فيها في أي وقت قد اتسع لضمان وجود رصيد كاف من المشروعات الاحتياطية.

### تحسين دعم التنفيذ - نتيجة الإدارة المؤسسية 3

84- **حجم وخصائص حافظة الاستثمارات الجاري تنفيذها.** مع إنجاز 28 مشروعاً وتمديد 23 مشروعاً خلال العام حتى يونيو/حزيران 2008 فإن مجموع عدد المشروعات في الحافظة الحالية يبلغ 225 مشروعاً تبلغ قيمتها الاستثمارية المعتمدة 3.7 مليار دولار أمريكي. ومن بين هذه المشروعات، بدأ نفاذ 194 مشروعاً بمبلغ معتمد مقداره 3.2 مليار دولار أمريكي.<sup>27</sup> وبعد الموافقة على 94 منحة، تبلغ حافظة المنح الحالية 298 منحة بقيمة مجموعها 268 مليون دولار أمريكي.

85- وخلال الفترة 2007-2008، بدأ نفاذ 39 مشروعاً، أي بزيادة نسبتها 34 في المائة مقارنة بالفترة 2006-2007. وانخفض عدد المشروعات التي في انتظار بدء النفاذ ليصل إلى 31 مشروعاً في يونيو/حزيران 2008 مقارنة بما عدده 38 مشروعاً في يونيو/حزيران 2007، وتقلص الوقت المستغرق منذ موافقة المجلس التنفيذي حتى بدء النفاذ ليصل إلى 12.9 شهراً في الفترة 2007-2008 مقارنة بما متوسطه 14.7 شهراً في الفترة 2006-2007. ويرجع التحسّن بدرجة كبيرة إلى زيادة التركيز على الاستعداد للتنفيذ أثناء تصميم المشروعات.

86- ومن بين المشروعات النافذة البالغ عددها 194 مشروعاً، خضع 101 من المشروعات (أو 52 في المائة مقارنة بما نسبته 17 في المائة في السنة السابقة) لإشراف مباشر من الصندوق. ومن بين المؤسسات المتعاونة مع الصندوق، تولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع المسؤولية عن الإشراف على أكبر عدد من المشروعات (26 في المائة) ويليه البنك الدولي الذي أشرف على 9 في المائة.

87- **الإشراف المباشر.** يُعد التنفيذ القوي للمشروعات أساسياً لتحقيق الأثر. ولا يقوم الصندوق بتنفيذ مشروعات، وإنما يتولى ذلك شركاؤه القطريون. ولذلك فإن تحسين جودة وكثافة الدعم المقدم إلى هؤلاء الشركاء يمثل إحدى الأولويات العليا للصندوق، وهو ما يشكل الأساس المنطقي لأحد أهم التغييرات في العمليات في إطار خطة العمل: تحمّل المسؤولية المباشرة عن عملية الإشراف على المشروعات.

88- وبعد الموافقة على معظم المشروعات الجديدة في إطار ترتيبات الإشراف المباشر وتحويل 87 من المشروعات التي تخضع لإشراف المؤسسات المتعاونة إلى إشراف مباشر، ازدادت حافظة مشروعات الإشراف المباشر زيادة كبيرة خلال الفترة ووصلت إلى 129 مشروعاً بحلول يونيو/حزيران 2008.<sup>28</sup> وهذا التحول يواجه تحديات هائلة في الإدارة والقدرات، وقام الصندوق بإجراء تدريب واتخاذ تدابير أخرى لبناء القدرات، بما في ذلك التدريب المكثف على الإشراف لما يقرب من 200 موظف. كما قام الصندوق بوضع وتحسين النظم ذات الصلة والإجراءات المتعلقة مثلاً بصرف القروض، ووضع شكل منسق ومطور لتقارير الإشراف على المشروعات.

89- وهناك مؤشرات تدل على النتائج الإيجابية للإشراف المباشر حتى في هذه المرحلة المبكرة. وإجمالاً فإن جودة تحليلات الأداء، وبخاصة في حالة المشروعات التي تتطوي على مشكلات، تحسّنت وبدأت الشعب في تحديد المشكلات التي لم تكن المؤسسات المتعاونة تبلغ عنها من قبل. وأتاح ذلك التبكير بتحديد

<sup>27</sup> استُبعدت المشروعات التي لم يعلن حتى الآن عن نفاذها من الحافظة الحالية عند حساب حافظة المشروعات النافذة.

<sup>28</sup> يشمل هذا الرقم المشروعات "المعتمدة ولكن التي لم يبدأ نفاذها بعد" والمشروعات "النافذة".

ومعالجة المخاطر المرتبطة بالأداء التي لولا ذلك لم تكن تكتشف إلا عند الإنجاز. وبالمثل فإن انخراط الصندوق في الميدان مع الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين قد تحسّن كثيراً. ولذلك فإن معظم الحكومات المتعاملة مع الصندوق كشفت عن تفضيلها للإشراف المباشر من الصندوق. وفي ظل انتشار الإشراف المباشر على نطاق واسع فإن إدارة الحافظة في الصندوق تمر بمرحلة انتقالية، شأنها في ذلك شأن أداء الحافظة (التي يوجّه الإشراف المباشر تحديداً نحو تحسينه).

90- **أداء المشروعات والمنح.** تتبّع أداء القروض والمنح واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم يدخل في صميم إدارة حافظة الصندوق. ويستند التقييم التالي إلى تقارير حالة المشروعات<sup>29</sup> لما عدده 195 مشروعاً جارياً. وفي ظل تغيير شكل تقارير حالة المشروعات وتطبيق مزيد من الدقة في تقييم أداء الحافظة الجارية، وهو ما يعتمد أساساً على المعلومات المتزايدة المتاحة من الإشراف المباشر فإن المقارنات التي يتم إجراؤها لتصنيفات تقارير حالة المشروعات سنة بعد أخرى تعتبر إشارية في أفضل الحالات.

91- وقياساً بالنسبة المئوية للمشروعات المصنّفة بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل ("4" أو أكثر في مقياس من 1 إلى 6) فإن نتائج مؤشرات إطار قياس النتائج المرتبطة بالمشروعات "أثناء التنفيذ" هي على النحو التالي: التركيز على الفقر (93 في المائة)، والاستهداف (88 في المائة)، والتمكين (85 في المائة)، وتمكين المرأة (85 في المائة)، والتكرار (82 في المائة)، والاستدامة (83 في المائة).

92- وإذا أخذت الأبعاد الرئيسية الأخرى في الحسبان فإن المجالات الأقوى من حيث الأداء هي: الامتثال لتعهدات القروض والمبادئ التوجيهية للتوريد (90 في المائة لكل منها)، ونوعية مشاركة المستفيدين (90 في المائة) والاستهداف الفعال (88 في المائة). وأما المجالات التي كشفت فيها المشروعات عن أداء أقل فهي: معدّل الصرف (68 في المائة)، والرصد والتقييم (73 في المائة)، والأموال النظيرة (79 في المائة)، والابتكار (79 في المائة). ويصنّف وجود استراتيجيات فعالة للخروج بأنه مرضٍ في 71 في المائة فقط من المشروعات. ومن حيث التصنيفات الكلية للتقدّم المحرز في التنفيذ وتحقيق الأهداف الإنمائية فإن 85 في المائة من المشروعات تشير إلى تحقق أداء مرضٍ. وتم تقييم الإشراف على المشروعات من جانب المؤسسات المتعاونة بأنه مرضٍ إلى حد ما أو أفضل في 77 في المائة فقط من المشروعات، وهو ما يمثّل هبوطاً من 84 في المائة في السنة الماضية.

93- وفيما يتعلق بحافظة المنح،<sup>30</sup> فإن مؤشرات الأداء تشمل المبالغ المصروفة، وجودة التقارير التقنية، والابتكار. وتصنّف حافظة المنح بأنها مرضية بنحو 90 في المائة في كل من التقدّم المحرز في التنفيذ وتحقيق الأهداف الإنمائية. وأما الأداء فيما يتعلق بالإبلاغ المالي فليس بنفس القوة. وينجم التحسّن في الأداء الكلي لحافظة المنح عن زيادة الاهتمام بالإشراف على المنح، وإقبال الكثير من المنح المتعثرة.

94- **الحافظة المعرضة للمخاطر والاستباقية.** في نهاية يونيو/حزيران 2008، شملت حافظة الصندوق 33 مشروعاً (أو 17 في المائة من المجموع) محدّدة بأنها مشروعات "تواجه مشكلات فعلية". إضافة إلى

<sup>29</sup> عند رصد أداء المشروعات الفردية في الحافظة الجارية فإن الصندوق يستخدم تقارير حالة المشروعات. وقد أدخلت تعديلات كبيرة على هذه الأداة في عام 2008 لتلبية احتياجات المعلومات الإضافية للإشراف المباشر وإطار قياس النتائج (الذيل الرابع).  
<sup>30</sup> تقارير حالة المنح تستخدم لتقييم أداء المنح. وهذه التقارير تشبه تقارير حالة المشروعات وتسير على نفس نظام التقييم.

ذلك، اعتبرت خمس مشروعات (أو 2.5 في المائة) على أنها مشروعات تواجه "مشاكل محتملة"<sup>31</sup>. وفيما يتعلق بالسنة السابقة فإن كلتا النسبتين لم يطرأ عليهما أي تغيير. ومن بين المشروعات الاثنتين والثلاثين التي أشارت التقارير إلى أنها تواجه مشكلات فعلية في تقرير أداء الحافظة للسنة الماضية فإن ثمانية من تلك المشروعات قد أُفقت، وانتقل 12 منها إلى حالة المشروعات غير المعرضة للمخاطر. ويمثل ذلك درجة للاستباقية بنسبة 63 في المائة. ومن المشروعات التي مازالت تواجه مشكلات فعلية، أشار 23 في المائة منها إلى حدوث بعض انخفاض في مستوى التعرض للمخاطر. ومن بين المشروعات الثلاثة عشر المتبقية في فئة مشروعات المشكلات الفعلية فإن سبعة مشروعات (أو 22 في المائة) تصنّف بأنها معرضة لمشكلات مزمنة: أي أنها تصنّف بأنها مشروعات تواجه مشكلات فعلية لمدة ثلاث سنوات متتالية أو أكثر. وانخفضت نسبة مشروعات المشكلات التي تعتبر معرضة لمخاطر مزمنة بنحو 30 في المائة. ومن بين المشروعات الثلاثة والثلاثين التي تواجه مشكلات فعلية في نهاية يونيو/حزيران 2008، يوجد منها 20 مشروعاً "جديداً" يواجه مشكلات (أي أنها لم تكن تدرج من قبل في تلك الفئة)، و 11 مشروعاً في المرحلة المبكرة الأولى للتنفيذ.

95- وتشمل المشكلات الرئيسية الناشئة عن استعراض الحافظة الجارية: مدى الاستعداد لتنفيذ المشروعات الجديدة ما زال مثار قلق؛ والحاجة إلى نظام أكثر فعالية للإنذار المبكر (بالنظر إلى أن الكثير من المشروعات في فئة المشكلات الفعلية لم يتم الإبلاغ عنها خلال السنوات السابقة بأنها مشروعات تواجه مشكلات محتملة)<sup>32</sup>؛ والحاجة إلى زيادة مستوى الاستباقية بالنظر إلى أن حل المشكلات لا يتم بطريقة منهجية، ولذلك فإن الكثير من المشروعات التي تواجه مشكلات مازالت تواجه نفس المشكلات.

#### زيادة علاقات الارتباط والشراكة الدولية الاستراتيجية - نتيجة الإدارة المؤسسية 8

96- من الأساسي التشجيع على تهيئة بيئة عالمية مواتية أكثر للتنمية لصالح الفقراء من أجل تحقيق أهداف الصندوق. ويضطلع الصندوق بدور في المساعدة على تهيئة تلك البيئة العالمية من خلال معرفته بالتحديات التي تواجه السكان الريفيين الفقراء، والشراكات القوية التي يقيمها مع المنظمات التي تمثلهم (مثل منظمات المزارعين). والصندوق يقوم بذلك في المقام الأول من خلال تيسير وتمويل مشاركة ومناصرة ممثلي فقراء الريف في مناقشات السياسات الدولية؛ والاشتراك في حوار السياسات والمناصرة على الصعيد الدولي؛ ودعم توليد المعرفة وتقاسمها حول الفقر الريفي والأمن الغذائي بين الباحثين ومقرري السياسات وجماعات المجتمع المدني.

97- ويسعى الصندوق إلى تعزيز قدرته على تحسين التخطيط وقياس فعاليته في هذا المجال. وسيتم إدخال تحسينات اعتباراً من عام 2009 فصاعداً، وفي إطار الاستعداد لذلك، أُجري استعراض مقارن لتجربة

<sup>31</sup> تصنّف منهجية تقدير مخاطر المشروعات في الصندوق المشروعات إلى ثلاث فئات: مشروعات تواجه مشكلات فعلية، ومشروعات تواجه مشكلات محتملة، ومشروعات معرضة للمخاطر. فأما المشروعات التي "تواجه مشكلات فعلية" فهي المشروعات التي تحصل على 1، أو 2، أو 3 في أحد المؤشرين الرئيسيين لأداء التنفيذ والتقدم المحرز صوب تحقيق الأهداف الإنمائية. ويستند تحديد المشروعات "التي تواجه مشكلات محتملة" إلى تقدير بدرجة 1، أو 2، أو 3 مقابل 5 بين علامات المخاطر الإحدى عشرة. وتعتبر سائر المشروعات غير "معرضة للمخاطر".

<sup>32</sup> يشير البنك الدولي إلى مسألة مماثلة في استعراضه السنوي للفعالية الإنمائية.

الدعوة للرصد والتقييم في عام 2008.<sup>33</sup> ولذلك فإن الإبلاغ عن الأداء في هذه النتيجة من نتائج الإدارة المؤسسية مازال يتم في شكل استعراض انتقائي للمبادرات الرئيسية، والنتائج المباشرة الملحوظة.

98- ويشير الذيل الثامن إلى بعض المبادرات الرئيسية في عام 2008 بمزيد من التفصيل؛ ويبين هذا الذيل إجمالاً أنه أُجريت أعمال مهمة في كل مجال من مجالات التركيز الثلاثة الواردة أعلاه. وشارك الصندوق بدور نشط في أحداث السياسات الدولية البارزة من قبيل الدورة السادسة عشرة للجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة؛ والمؤتمر الرفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي: تحديات تغيير المناخ والطاقة الحيوية؛ والمنتدى الرفيع المستوى الثالث (يتضمن القسم الثاني - هاء مزيداً من التفاصيل حول ذلك). وفي عام 2008، شارك الصندوق في رئاسة الهيئة المانحة العالمية من أجل التنمية الريفية، ويشترك (مع وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة) في رئاسة فريق المهام المعني بإصلاح الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. وعلاوة على ذلك فقد ساهم الصندوق في إعداد إطار العمل الشامل استجابة لأزمة أسعار الأغذية، ويشارك في فريق الأمم المتحدة المعني بالهدف الإنمائي الأول في أفريقيا. كما شارك بنشاط في عمليات اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ، وساهم في وضع سياسة منسقة للأمم المتحدة. ودمعاً لتلك العمليات والأحداث، عمل الصندوق في تعاون وثيق مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وعلاوة على ذلك فقد أجرت المنظمات الثلاث التي تتخذ من روما مقراً لها في عام 2008 عملية تخطيط استشرافي لتعزيز شراكتها في عدد من المجالات.

99- ويضطلع الصندوق بدور خاص ومهم في دعم منظمات مناصرة المجتمع المدني مثل منظمات المنتجين الريفيين ومنظمات السكان الأصليين وذلك لتمكينها من أداء دور أكثر فعالية في مناقشات السياسات الدولية، بما في ذلك من خلال مبادرة منتدى المزارعين. وأخيراً، يواصل الصندوق دوره في بحث الشبكات من خلال تعزيز الشراكات عبر الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والسعي إلى كفاءة إجراء البحوث الملائمة حول المشكلات التي تواجه نساء ورجال الريف الفقراء، وتقاسم الدروس مع مقرري السياسات ومنظمات المجتمع المدني. وتجدر الإشارة بوجه خاص إلى الشراكة الاستراتيجية التي أُقيمت مع المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية من أجل وضع سياسات مبتكرة بشأن التخفيف من آثار تغيير المناخ وسبل الوصول إلى الأسواق.

## باء - نتائج الإدارة المؤسسية المرتبطة بالدعم المؤسسي

100- الأدوات المباشرة لرفع مستوى الفعالية الإنمائية هي الأدوات التي تشملها نتائج الإدارة المؤسسية 1، و2، و3، و8. ويتوقف مدى تحقيق تلك النتائج بشكل ملائم وفي ظروف مستقرة 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 يحسّن كثيراً من إدارة الموارد 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).

### تحسين تعبئة وإدارة الموارد - نتيجة الإدارة المؤسسية 4

<sup>33</sup> يمثل تقييم نتائج ونواتج المناصرة العالمية تحدياً رئيسياً تواجهه أيضاً المنظمات الأخرى. وأشار استعراض إجراء الصندوق إلى أن الرصد والتقييم في مجال المناصرة وإقامة الشراكات مازال متخلفاً نسبياً، وأنه لا توجد أي خطط أو معايير محدّدة لأفضل الممارسات، وبخاصة فيما يتعلق برصد الأداء على المستوى المؤسسي.

101- يجب على الصندوق، لكي يحقق أثراً ملموساً على الفقر الريفي، أن يحشد موارده ويكفل تركيزها بشكل ملائم على تحقيق النتائج. فقد أدت الزيادة الكبيرة في أسعار السلع خلال الفترة 2007-2008 إلى عودة الزراعة إلى مركز الصدارة، وسلّطت الضوء على الحاجة إلى زيادات مالية إجمالية في القطاع. وشارك الصندوق بدور نشط في الاستجابة الدولية للأزمة الغذائية من خلال تلبية الاحتياجات القصيرة الأجل عن طريق إعادة تخصيص الأموال من القروض والمنح الحالية (200 مليون دولار أمريكي) ومن خلال السعي إلى دعم الاحتياجات المتوسطة والطويلة الأجل عبر مفاوضاته للتجديد الثامن للموارد. وفي هذا السياق، طُرحت أولويات برنامجية جريئة وتصورات مالية بما يتفق والتحديات الجديدة التي تواجه قطاع الزراعة والتنمية الريفية.

102- وتتجاوز مهمة الصندوق تعبئة الموارد لبرنامجها الخاص به، وقد ساهم الصندوق بنشاط في المبادرات العالمية الرئيسية وساندها في التصدي للحالة، بما في ذلك: فريق المهام الرفيع المستوى المعني بأزمة الأمن الغذائي العالمي، وإطار العمل الشامل؛ ومبادرة منظمة الأغذية والزراعة لمكافحة ارتفاع أسعار المواد الغذائية؛ ونداء المعونة الغذائية الموجّه من برنامج الأغذية العالمي بما قيمته 755 مليون دولار أمريكي؛ واعتماد التمويل الخاص بما قيمته مليار دولار أمريكي المقترح من الاتحاد الأوروبي للاستجابة السريعة لارتفاع أسعار المواد الغذائية.

103- وفي سبتمبر/أيلول 2008، وقّع الصندوق والمفوضية الأوروبية اتفاقاً جديداً يتعلق بالمساهمة بما قيمته 67.5 مليون يورو لتمويل المشروعات والبرامج التي سينفذها نظام الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. وفي ظل هذه المساهمة الجديدة فإن مجموع التمويل المؤكد من المفوضية الأوروبية من خلال الصندوق إلى نظام الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية يبلغ 112.5 مليون يورو (157 مليون دولار أمريكي). ويتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في الحد من انعدام الأمن الغذائي والفقر من خلال التنمية الزراعية لصالح الفقراء، وتحديداً من خلال تقديم السلع العامة العالمية في مجال البحوث الزراعية. وإضافة إلى ذلك فقد تم تلقي ما يقرب من 8.9 مليون دولار أمريكي من الأموال التكميلية لمبادرات المساعدة المواضيعية والتقنية فيما بين يناير/كانون الثاني وسبتمبر/أيلول 2008. ومن هذا المبلغ، تم الحصول على ما يقرب من 7.9 مليون دولار أمريكي من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف، وقدمت مؤسسة بل وميلندا غيتس الرصيد المتبقي بما قيمته 1 مليون دولار أمريكي لتصميم خطة عمل مرفق إدارة المخاطر الجوية المشترك بين الصندوق وبرنامج الأغذية العالمي بغرض زيادة توفير وسائل إدارة المخاطر الجوية.

104- ولا يقل أهمية عن تعبئة الموارد كفالة توافرها بما يلائم الظروف القطرية. وقد جعل الصندوق أسعار فائدته متماشية مع السعر الإشاري للبنك الدولي من خلال الأخذ بسعر الفائدة المعمول به فيما بين مصارف لندن كسعر إشاري لقروضه المقدمّة بشروط عادية ومتوسطة. وكانت التغييرات التي أدخلها الصندوق على صيغة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء قد ركّزت هذا النظام بصورة أكبر على الظروف الريفية من خلال استخدام السكان الريفيين بدلاً من مجموع سكان البلد كعامل سكاني.

105- وركّز نظام الصندوق في إدارة الموارد بدرجة أكبر على دعم تحقيق النتائج على المستوى القطري. وتم تعميم أدوات إدارة النتائج التي أُدخلت خلال عام 2007 تعميماً كاملاً. وجرى تعزيز وسائل تصعيد قضايا الأداء والمخاطر بالتعاون مع لجنة إدارة المخاطر في المؤسسة. وازدادت فعالية الإدارة التنفيذية من خلال تحقيق التكامل بين تقارير الأداء المتعلقة بالموارد والنتائج والمخاطر. وتم دعم تحسين

مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمة من خلال إضافة مؤشرات الأداء الرئيسية الجديدة وتحسين أو سحب المؤشرات القائمة. وفي عام 2008، أصبح الصندوق عضواً في مبادرة النظام المشترك لتقييم الأداء<sup>34</sup>. وسوف تقيّد المشاركة في هذه المبادرة بشكل خاص في تقاسم الدروس وأفضل الممارسات في الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، وبخاصة من خلال الاستفادة من الاتصال الوثيق بين مجموعة النظام المشترك لتقييم الأداء وشبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف.

106- كما أدخل الصندوق في عام 2008 الميزنة القائمة على النتائج لكفالة توسيع الصلة بين النتائج والأنشطة في نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية لتشمل تخصيص الموارد وتعزيز الاتساق والمواءمة بين النتائج والأنشطة والميزانيات. وفي إطار نهج يركّز على تحقيق النتائج بدلاً من العمل وفقاً للمخصصات المسبقة في الميزانية، تم تعزيز الإدارة اللامركزية للميزانية والإبلاغ عنها من خلال تحسينات نظام تكنولوجيا المعلومات؛ واستحداث أدوات تحليلية سهلة الاستخدام؛ وتعديل إجراءات إدارة الميزانية اللامركزية؛ والاستخدام المنهجي لنظام إدارة الأداء لتوفير إطار المساءلة المحسّن الضروري في سياق زيادة مرونة الميزانية.

#### تحسين إدارة الموارد البشرية - نتيجة الإدارة المؤسسية 5

107- تتمثل أهم موارد الصندوق التشغيلية لتحقيق أهدافه الإنمائية في قوته العاملة التي من اللازم تعزيز قدراتها وإدارتها.

108- وعلى الرغم من أن إصلاح إدارة الموارد البشرية يمثل أحد آخر منجزات خطة العمل فقد أحرز بعض التقدم خلال الفترة 2007-2008، ومن المتوقع إحراز المزيد من التقدم في المستقبل. ووفقاً للمسح الشامل للموظفين الذي أجرته لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم فإن الصندوق يحتل المرتبة الثانية في منظومة الأمم المتحدة ككل استناداً إلى توصيات الموظفين باعتباره مكاناً ملائماً للعمل. وفي منتصف عام 2008، أُجري مسح داخلي متكرّر للموظفين. وتعطي النتائج صورة عامة عن التقدم المحرز في فعالية إدارة الصندوق من منظور الموظفين منذ الفترة 2006-2007. وتفيد الرسائل الأساسية المشجعة بأن أكثر من 75 في المائة من الأسئلة تكشف عن حدوث تحسّن. وقد تحسّن بشكل خاص مؤشر انخراط الموظفين<sup>35</sup> من 66 في المائة ليصل إلى 69 في المائة. على أن النتائج المتعلقة بردود الأفعال تجاه سياسة الموارد البشرية وممارساتها تكشف عن تحسّن طفيف عن المستوى السابق المتدني.

109- وقد تحدّدت الآن بوضوح التحسينات المطلوبة لإحداث طفرة في نوعية وديقة إدارة الموارد البشرية في الصندوق وتم الاتفاق عليها، وحُثِدَت القيادة الفعّالة على المستوى المؤسسي والفردي. كما تعزّزت القيادة داخل وظيفة الموارد البشرية بعد وصول المدير الجديد لشعبة الموارد البشرية وكبار الموظفين الفنيين الجدد في شعبة الموارد البشرية في عام 2008.

110- وطرأت تحسينات في طريقة تعيين الموظفين الجدد وتوجيههم (على أن الوقت المطلوب لشغل الوظائف الفنية ظلّ 140 يوماً تقريباً بدون تغيير). وأدخِلت اختبارات التقديرات في تعيين معظم الموظفين الفنيين،

<sup>34</sup> نظام موحد لتقييم الأداء تنفّذه مجموعة من المؤسسات المالية الدولية، بما في ذلك مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، والبنك الإسلامي للتنمية، والبنك الدولي.  
<sup>35</sup> مؤشر انخراط الموظفين هو الدرجات المجمعّة لسنة أسئلة في مسح الموظفين، وهو يركّز على مستوى انخراط الموظفين.

وتم وضع برنامج توجيهي مؤسسي رسمي لتعريف الموظفين بالعمل في الصندوق، مع التركيز على أهمية إدارة المعرفة. وكنتيجة مباشرة لتلك الأحداث الناجحة فقد قام الصندوق بتقديم عروض في المنظمة حول نمودجه التشغيلي وألوياته.

111- وفي عام 2008، أتاحت زيادة ميزانية التدريب بمقدار ثلاثة أضعاف تقريباً فرصة فريدة لإعادة النظر في كثير من جوانب نهج الصندوق في التعلّم والتطوير، وتوسيع عدد ونطاق برامج التدريب المقدّمة. وللمتكمين من تحقيق ذلك، قام الصندوق بتغيير نمودجه في التعلّم والتطوير لتحقيق أقصى قيمة من كل دولار أمريكي ينفقه. والأهم من ذلك أن البرنامج التدريبي الكلي قد تم تصميمه على نحو أكثر اتساقاً وتركيزاً بغرض الاستجابة بفعالية لنتائج المسح الشامل للموظفين لعام 2006 وتقييمات المدراء الشاملة التي أنجزت في مطلع عام 2008.

112- ولكي يعمل الصندوق بفعالية فإنه يتعيّن عليه مواعاة قوته العاملة مع عمله الذي يعطيه أعلى أولوياته. وتكشف عملية رسم خريطة القوة العاملة للصندوق (الموظفون والخبراء الاستشاريون) التي أجريت في منتصف عام 2008 عن أن 48 في المائة من القوة العاملة تعمل في دائرة إدارة البرامج. وأما تنقلات الموظفين خارج الصندوق وداخله فهي منخفضة حيث ينخفض معدّل تنقلات الموظفين عن 5 في المائة. كما ينخفض معدّل التناوب ليصل إلى أقل من 2 في المائة. وقام الصندوق بوضع مقترح لتنفيذ برنامج طوعي لإنهاء خدمة الموظفين في عامي 2009 و2010، وسناقش مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008.

113- وتم وضع استراتيجية محورها البشر لتعزيز مواعاة الموارد البشرية وإدارتها، لكفالة أن الصندوق لديه هيكل ومواصفات القوة العاملة المناسبة لتلبية أهدافه؛ وأن لديه ثقافة منفتحة وتمكينية لدعم القيم الأساسية والمهمة المؤسسية؛ وأنه يمكن جميع الموظفين من تحقيق إمكاناتهم من خلال التدريب والتعلّم؛ وأنه مدعوم من النظم البشرية والأدوات والعمليات المناسبة.

114- ويتمثل حجر الزاوية للاستراتيجية الجديدة في عملية رسم خريطة القوة العاملة التنظيمية على الأجل المتوسط التي يجري تنفيذها حالياً ومن المقرر الانتهاء منها في عام 2008 والتي ستحدّد "عناصر" أصول الموارد البشرية و "أين تكمن" في الصندوق بالنسبة لأهداف التجديد الثامن للموارد.

#### تحسين إدارة المخاطر - نتيجة الإدارة المؤسسية 6

115- يتمثل أهم هدف لهذه النتيجة من نتائج الإدارة المؤسسية في إنشاء وتشغيل نظام فعّال لإدارة المخاطر في المؤسسة. وفي عام 2008، ركّزت لجنة إدارة المخاطر في المؤسسة تحت رئاسة نائب رئيس الصندوق على تعزيز الوعي والقدرات في مجال إدارة المخاطر ودمج إدارة المخاطر في عمليات الإدارة القائمة. وتشمل الأنشطة المنجزة في عام 2008 وضع سياسة لإدارة المخاطر في المؤسسة (عُرِضت على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2008)، والانطلاق في موقع إدارة المخاطر في المؤسسة على الشبكة الداخلية. وتشمل الأنشطة الجارية الرئيسية وضع صورة المخاطر المؤسسية، وإطار للمساءلة، وإطار للرقابة الداخلية.

116- واتخذت تدابير للتصدي لضعف الرقابة والتخفيف من التعرّض للمخاطر في العمليات والنظم القائمة من قبيل ضمان جودة تصميم المشروعات (المشار إليها أعلاه)؛ والتدريب المتخصص على الإشراف على المشروعات؛ وزيادة الدقّة والمتابعة المباشرة لتقارير مراجعة الحسابات من خلال الشعب الإقليمية.

117- واستناداً إلى النتائج الإيجابية لعملية ضمان الجودة التي أجريت من خارج الصندوق لوظيفة مراجعة الحسابات الداخلية في الصندوق في عام 2007، اتخذت خطوات أخرى في عام 2008 لمواصلة تحسين نوعية واستقلالية وظيفة المراجعة الداخلية بما يتماشى وأفضل الممارسات المستجدة، بما في ذلك تزويد أعضاء لجنة مراجعة الحسابات لإمكانية الوصول إلى تقارير المراجعة الداخلية.

118- وعلى الرغم من التقدم المحرر على كثير من الجبهات فإن تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية في الوقت المناسب يفرض تحدياً رئيسياً. فالأداء في إقفال توصيات المراجعة الخارجية لم يكن بنفس قوته في السنة الفائتة، وهو ما يرجع في جانب منه إلى تأخر إعادة جدولة التوصيات التي أُرجئت لحين إدخال الميزانية الرأسمالية في عام 2008، والحاجة إلى إلغاء التوصيات القديمة. ويجري تنفيذ استعراض شامل لجميع التوصيات العالقة على سبيل الأولوية العليا.

#### زيادة الكفاءة الإدارية - نتيجة الإدارة المؤسسية 7

119- تمثل زيادة الكفاءة الإدارية عاملاً حاسماً في تحسين النتائج التشغيلية، وقد ظلت على مدى عدة سنوات سياسة رئيسية تنظم إدارة ميزانية الصندوق. وفي سياق برنامج العمل الذي يشهد اتساعاً سريعاً (بمتوسط زيادة سنوية نسبتها 10 في المائة)، وعلى الرغم من التضخم الرئيسي الذي شهدته الأسعار مؤخراً فإن نسبة كفاءة ميزانية الصندوق ستصل إلى 15.8 في المائة خلال عام 2009، وهو ما يمثل تحسناً عن المستوى المعياري البالغ 17.1 في المائة في عام 2006. وفي الوقت ذاته فإن حصة الميزانية المخصصة للعمليات ازدادت من 57 في المائة في عام 2006 لتصل إلى 63 في المائة في عام 2009.

120- ومثال ذلك أنه يجري كبح التوظيف في دائرة المالية والإدارة سواء بالقيمة المطلقة أو النسبية. وفيما بين عامي 2006 و2008، انخفضت النسبة المئوية لمجموع الموظفين الموزعين في دائرة المالية والإدارة من 38.2 في المائة ليصل إلى 33.1 في المائة، بينما ازداد عدد الموظفين في دائرة إدارة البرامج من 35.5 في المائة ليصل إلى 37.3 في المائة.

121- وعلى الرغم من نمو العمليات والإشراف المباشر والحضور القطري وما يرتبط بذلك من خدمات الدعم فإن النفقات في إطار الميزانية الإدارية قد انخفضت بالقيمة الحقيقية (بنحو 4.5 في المائة في عام 2008) وهو ما يعني زيادة الخدمات مقابل تكلفة أقل. والتحدّي الحيوي أمام المستقبل هو احتواء التكاليف الإدارية في سياق زيادة كبيرة متوقعة في برنامج العمل والأنشطة المطلوبة لدعم ذلك. وهناك حدود لفرص تخفيض التكاليف في النظم القائمة، وبخاصة على ضوء الحاجة المطلقة إلى الجودة الفائقة في الخدمة. ويوحى ذلك بأن الوقت قد بات وشيكاً للنظر في طبيعة الخدمات المقدمة والطريقة التي تُقدّم بها. ويجب أن يشمل جانب من هذا التفكير مواءمة الخدمات مع المتطلبات الفعلية بالنظر إلى ازدياد قدرة الكثير من الشركاء القطريين في الإدارة المالية، ويجب أن يشمل جانب منه التزاماً رئيسياً بالترشيد الذي يتطلبه إطار المساءلة الفعّال والبنية الأساسية القوية لتكنولوجيا المعلومات. وفي إطار التحضير لذلك، يجري تنمية القدرات بالتعاون مع شبكة الميزانية للمؤسسات المالية الدولية لتحسين تحليل تكلفة الوحدة، وربط التكلفة بنتائج عمليات معينة ضمن إطار معياري داخلي وخارجي.

## رابعاً - استنتاجات

122- تقرير الفعالية الإنمائية هو تقرير شامل عن الصندوق استناداً إلى المعلومات المستمدة من نظام الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية في الصندوق، وتقديرات الأطراف الأخرى بشأن فعاليته الإنمائية والتنظيمية. وفي عام 2008، حظي تقرير الفعالية الإنمائية باستعراضات مواتية. وتبين أن التقرير يمثل نموذجاً، أو طريقاً ممكناً للمضي قدماً، من حيث الإبلاغ الذاتي المتعدد الأطراف، وذلك بفضل اتساع نطاقه مقارنة بتقارير الفعالية الإنمائية في معظم المنظمات المتعددة الأطراف الأخرى<sup>36</sup>. وخلصت تجربة الصندوق إلى أن تقرير الفعالية الإنمائية مفيد أيضاً كأداة للرصد لأغراض الإدارة، واستشرافاً للمستقبل، فإنه قد يتمخض عن قيمة أكبر من خلال زيادة التكامل مع عملية التخطيط المؤسسي في الصندوق.

123- وما زالت مهمة الصندوق على درجة كبيرة من الملاءمة، وبخاصة في سياق أزمة أسعار الأغذية الأخيرة. وتكشف البيانات المستقاة من جميع المصادر عن أن أداء الصندوق ما زال بشكل عام آخذاً في التحسُّن. وتبيِّن بيانات الميزانية أن تحسُّن الفعالية الإنمائية يتحقق كذلك بمزيد من الكفاءة على أساس الدقة في التخطيط والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والرصد. على أن التساؤل الرئيسي يكمن في مدى نجاح الصندوق في التعامل مع المشكلات الحيوية التي تجلَّت بوضوح وقوة فيما يتعلق بنظم سبل كسب العيش لأصحاب الحيازات الصغيرة خلال الفترة 2007-2008، وهي الإنتاجية الزراعية والأمن الغذائي؛ وتغيُّر المناخ وإدارة الموارد الطبيعية؛ والصلات مع الأسواق؛ والقدرات الوطنية على القيادة وإدارة التنمية في قطاع الزراعة. وفي سياق الهبوط الاقتصادي العالمي فإن العثر على حلول مناسبة بتكلفة مناسبة لتلك القضايا يُعدّ أساسياً لتوطيد وتحسين التقدُّم المحرَّر في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

124- وفي مجال الإنتاجية الزراعية والأمن الغذائي، تكشف مشروعات الصندوق عن أداء طيب. وفيما يتعلق بالبيئة وإدارة الموارد الطبيعية، تدنى أداء الصندوق في الماضي، وهو ما كان قوة دافعة رئيسية للتحسين سواء داخلياً أو مع الشركاء الخارجيين من قبيل مرفق البيئة العالمية. وهذه الجهود باتت تؤتي أكلها، ولكن المكاسب ينبغي توطيدها وتعزيزها، ومن الواضح أن تطوير وحدة البيئة العالمية وتغيُّر المناخ هذا العام يمثل خطوة مهمة في هذا الاتجاه.

125- وأثبت مجال الصلات مع الأسواق أنه محفوف بمشكلات أكبر حسب ما أكدته مكتب التقييم. ويتمثل جانب من هذه القضية في أن المشروعات الأقدم لم تكن تتصدى لقضايا السوق بطريقة منهجية؛ ويمكن توقُّع تحسُّن الأداء مع التقييم عند الإنجاز للمشروعات الجديدة التي يتم تجهيزها في إطار الالتزام المتزايد بتحسين سبل الوصول إلى الأسواق أمام أصحاب الحيازات الصغيرة. وتشير "قضايا السوق" إلى طائفة واسعة من التحديات التي تعرقل التعامل مع القطاع الخاص في أنشطة التنمية الزراعية.

126- وعلى خلاف القطاعات الاجتماعية فإن تنمية القطاع الزراعي تتعلَّق أساساً بتنمية المنتجين والمستثمرين في القطاع الخاص (على كافة النطاقات، ولكن على النطاق الصغير بصفة خاصة) ضمن إطار من المؤسسات والسياسات العامة الأكثر فعالية ومنظمات المزارعين والمنتجين القوية. وقد أقر المنتدى الرفيع المستوى الثالث الذي عُقد في أكرابان الحكومات النامية والجهات المانحة لم تُفلح في التصدي لشواغل القطاع الخاص. وأحرز الصندوق تقدُّماً في هذا المضمار من خلال التمويل الريفي والشراكات بين القطاعين العام والخاص لاستحداث التكنولوجيا ونشرها، وكذلك من خلال تنمية سلاسل القيمة

<sup>36</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2008b) والوكالة الدانمركية للتنمية الدولية (2008).

الواعدة بدرجة كبيرة. وبالنظر إلى الأهمية الحاسمة للقطاع الخاص فإن الصندوق أن يبذل المزيد، بما في ذلك استكشاف وسائل الدعم الجديدة والشراكات التي تلائم بشكل أفضل طبيعة تنظيم وتشغيل القطاع الخاص. ويركز الصندوق على التنمية في الزراعة التي تتعلق بنمو إنتاجية أصحاب الحيازات الصغيرة، بما في ذلك عن طريق التأثير على الجهات الفاعلة الخاصة لوضع إطار للإنتاج والعمالة بما يخدم الفقراء على نحو أفضل. والصندوق ليس مهتماً بدعم شركات القطاع الخاص في حد ذاتها، وإنما مهتم بتهيئة الظروف لزيادة إنتاجية زراعة الحيازات الصغيرة.

127- ومن القضايا التي انبثقت في استعراض أداء المشروعات تدني الأداء في المشروعات المقفلة فيما يتعلق بالاستهداف. وما زالت الأسباب وراء ذلك غير واضحة، وربما ترتبط بالأهمية المتزايدة لمشروعات التنمية المجتمعية والمشروعات المنفذة في المناطق الحدية حيث قد ينطوي الاستهداف التمييزي على آثار عكسية أو قد يتسم بأهمية مادية أقل (مقارنة، مثلاً، بالمناطق ذات الإمكانيات الكبيرة حيث يزداد التفاوت الاجتماعي). ويُعد الاستهداف أساسياً لمهمة الصندوق، وبغض النظر عن الأداء المتحقق في المشروعات الجاري تنفيذها حالياً ينبغي الحرص بشدة على ألا يؤدي تعزيز الاستثمار الخاص في المناطق الريفية عن دون قصد إلى إقصاء أو تهميش فقراء الريف والفئات الأشد ضعفاً.

128- وفي ظل تعزيز عملية الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية والحاجة إلى ضمان فعالية الاستهداف فإن هناك ضرورة متزايدة لتعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وقد قام الصندوق بالكثير لتعزيز رصد وتقييم المشروعات، غير أن ذلك ما زال غير قوي، وهذه الحالة لا ينفرد بها الصندوق وحده، وهو ما يوحي بأن ثمة قضايا أساسية ينبغي حلها على مستوى القدرات الوطنية في مجال إدارة التنمية. ومن خلال العمل في تعاون وثيق مع المؤسسات الوطنية، سيواصل الصندوق تعزيز نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات (ومن ثم نظام إدارة النتائج والأثر). كما سيحسن الصندوق من أطر النتائج في برامج ومشروعاته القطرية، وسيركز أكثر على دقة سلسلة الأسباب المنطقية واتساق متطلبات الرصد مع القدرات والأولويات المؤسسية الوطنية.

129- لقد خلص تقرير الفعالية الإنمائية لعام 2007 إلى التشديد على الأهمية الحيوية لجدول أعمال باريس بشأن التنمية المستدامة والتراكمية، والحاجة إلى كفالة المشاركة الكاملة من الصندوق في تلك القصة المتطورة. وتكشف نتائج مسح عام 2008 الذي أجرته لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عن أن الصندوق يحقق أداءً طيباً مقابل معظم المؤشرات مقارنة بالوكالات الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف والثنائية على السواء. كما أحرز الصندوق تقدماً في زيادة استدامة منجزات مشروعاته، وهو ما يتوقف على الإدمج الفعال لبرامجه في النظم والأولويات ومخصصات الموارد الوطنية.

130- وينبغي أن يزداد تحسُّن الأداء في ظل ازدياد الدور المباشر للصندوق في الإشراف وتنفيذ المشروعات من خلال الحضور القطري، وهو ما يمثل مفتاح الشراكات الفعالة على المستوى القطري. على أن منتدى أكرا الرفيع المستوى الثالث رفع من سقف التوقعات لجميع الشركاء في التنمية مؤكداً أن المواءمة مع السياسات والاستراتيجيات القطرية والتنسيق مع الجهات المانحة أمر طيب وإن كان غير كافٍ ما لم يركز على قيادة وإدارة فعالة للعمليات والبرامج الإنمائية من جانب مؤسسات وطنية راسخة. والتحدّي الذي يواجهه الصندوق، شأنه شأن المنظمات الأخرى، يكمن في تجاوز المشروعات القوية وصولاً إلى برامج قطرية جيدة الإدارة بحيث لا تدعم فقط الإنجاز الفوري لأهداف التنمية الزراعية والريفية، بل

وكذلك قدرة الشركاء القطريين على توجيه وإدارة تلك الأهداف والحفاظ عليها. ويوجي الأداء السليم لحافظة الصندوق في تعزيز "المؤسسات والخدمات" (انظر الفقرة 43) بأن الصندوق لديه أسس واعدة يمكن البناء عليها.

131- ومن الواضح أن الصندوق قد بذل جهوداً عظيمة للنهوض بتنظيم وأداء عمليات برامجه القطرية، وأن ذلك يحقق فوائد ستزداد في المستقبل. ويتضح ذلك من خلال التقارير السنوية المتعاقبة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق شأنها في ذلك شأن تقرير الفعالية الإنمائية. ويعني دعم وتعميق هذا التوجّه وكفالة تركيز موارد الصندوق قدر المستطاع على القيمة التي يضيفها للعمليات الإنمائية مواصلة عملية الإصلاح التي بادر بها الصندوق في إطار التجديد السابع للموارد من خلال خطة العمل، مع التركيز القوي على الإدارة الداخلية والكفاءة. وهنا، مثلما في الجانب البرنامجي للعمليات، فإن المسألة لا تتعلق فحسب بتحسين طريقة العمل، بل وكذلك القيام بالعمل السليم.

132- وحرصاً على أن تستمر عملية الإصلاح التي بدأت في إطار خطة العمل، ولكي تستجيب بفعالية للمسائل الحتمية السالفة الذكر، فقد تم اتخاذ ترتيبات تنظيمية جديدة لتعزيز التغيير المؤسسي المتواصل. ويتم توجيه جهود الإصلاح والإشراف عليها من خلال فريق للتغيير وإدارة الإصلاح مؤلف من المدراء الرئيسيين على نطاق المنظمة تحت قيادة المدير التنفيذي للتغيير والإصلاح الذي يرأس وظيفة صغيرة للتغيير والإصلاح في مكتب رئيس الصندوق.

## تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق

### أولاً - مقدمة

- 1- تماشياً مع قرار المجلس التنفيذي في دورته في ديسمبر/كانون الأول 2006،<sup>41</sup> تتضمن هذه الوثيقة تعليقات مكتب التقييم على التقرير الثاني عن الفعالية الإنمائية للصندوق، لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها خلال دورتها الحالية. وسوف ترفق هذه التعليقات بتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، كما سينظر فيها المجلس التنفيذي في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2008.
- 2- وكما يتضح من تعليقات مكتب التقييم على تقرير الفعالية الإنمائية الأول<sup>42</sup> في عام 2007 فإن مكتب التقييم يرحب على وجه الخصوص بدمج تقرير أداء الحافظة في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ويساعد دمج التقريرين معاً على ترشيد التقارير التي ترفعها الإدارة إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي عن الفعالية الإنمائية للصندوق، والتخفيض في الوقت ذاته من تكاليف معاملات الأجهزة الرئاسية. وعلى غرار تقرير الفعالية الإنمائية الأول، فإن تقرير هذا العام يتسم عموماً بحسن الصياغة وبشكل مساهمة مفيدة في تعزيز المساءلة والإبلاغ بشأن النتائج.

### ثانياً - تعليقات عامة

- 3- يتضمن القسم الثاني المتعلق بالفعالية في معظمه البيانات والمعلومات الواردة من قبل في التقرير المستقل المتعلق بأداء الحافظة. على أن دمج هذه الثروة من المعلومات من تقرير أداء الحافظة في تقرير الفعالية الإنمائية يحد من الحيز المخصص للإجابة عن "لماذا". ولذلك بينما يعرض القسم الثاني بشكل منهجي تفاصيل نتائج المعايير الرئيسية التي يستخدمها مكتب التقييم في منهجيته في التقييم، يمكن تكريس مزيد من الاهتمام في المستقبل لتحديد الأسباب وراء الأداء المرضي أو الأقل من مرض. وسوف يمثل ذلك مصدراً مهماً لاستقاء "الدروس المستفادة" في وضع الاستراتيجيات القطرية الجارية والمقبلة وتصميم المشروعات وتنفيذها.
- 4- وقد تم إعداد القسم الرابع بخصوص الاستنتاجات بشكل جيد، حيث يتضمن وصفا موجزا للقضايا الرئيسية التي تتناولها الوثيقة. على أن هذا القسم يخلط في بعض الحالات بين الاستنتاجات والتوصيات (مثلما في الفقرتين 127 و130)؛ وتوحي الممارسة السليمة بأنه من الأفضل "الفصل" بينها في التقارير المقبلة. وأبدى مكتب التقييم تعليقا مماثلاً في تقرير السنة السابقة عن الفعالية الإنمائية للصندوق.<sup>43</sup>
- 5- ويعترف تقرير الفعالية الإنمائية في الفقرة 2 بأن أكبر التحديات أمام تحقيق الهدف الإنمائي الأول للألفية تواجهها أفريقيا جنوب الصحراء. ويتماشى ذلك مع الاستنتاجات الواردة في تقرير هذا العام عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يؤكد أن أداء عمليات الصندوق في الإقليمين الواقعين في أفريقيا جنوب

<sup>41</sup> انظر الوثيقة EB 2006/89/R.9، تقرير رئيس لجنة التقييم عن الدورة السادسة والأربعين للجنة التقييم.

<sup>42</sup> انظر الوثيقة EC 2007/50/W.P.5، الفقرة 7.

<sup>43</sup> نفس المرجع السابق، الفقرة 6.

الصحراء (أفريقيا الشرقية والجنوبية، وأفريقيا الغربية والوسطى) أضعف من الأقاليم الثلاثة الأخرى التي يعمل فيها الصندوق. وسوف يتعين على الصندوق في المستقبل بذل جهود متضافرة للمساهمة بفعالية أكبر في الحد من الفقر الريفي في هذين الإقليمين.

6- ويرحب مكتب التقييم بالزيادة في عدد موظفي الصندوق الموزعين في دائرة إدارة البرامج، من 35.5 في المائة من مجموع موظفي الصندوق في عام 2006 إلى 37.3 في المائة في عام 2008. على أن السؤال الذي يطرح نفسه في الوقت ذاته يتعلق بمدى تناسب هذه الزيادة الطفيفة مع الزيادات المطردة في الوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتق الدائرة، بما في ذلك الإشراف المباشر ودعم التنفيذ، والحضور القطري المتزايد، والمشاركة الأوسع في حوار السياسات وتنسيق الجهات المانحة، والاهتمام المتعاظم بإدارة الحافظة، وما إلى ذلك.

7- ويتناول تقرير الفعالية الإنمائية ما تحقق من نتائج في ثلاثة مجالات عريضة، هي الملاءمة، والفعالية الإنمائية والفعالية التنظيمية، والكفاءة. وعلى الرغم من أن مناقشة كل مجال مثيرة للاهتمام ومفيدة في حد ذاتها، يمكن إدخال مزيد من التحسين على التقرير من خلال تضمينه نوعاً ما من "الوصف السردى"، في شكل فقرة افتتاحية في القسم المتعلق بالاستنتاجات، بحيث يحدد بطريقة متكاملة أبرز الرسائل التي يتضمنها تقرير الفعالية الإنمائية كل عام. وتتضمن الاستنتاجات حالياً عرضاً تجميعياً قوياً للأقسام الرئيسية الواردة في الوثيقة بدون التطرق إلى رسالته (رسالته) الرئيسية.

8- وأما النقاش حول الملاءمة (القسم الأول) فهو مفيد كمقدمة للتقرير. فهو يساعد على توضيح السياق الإنمائي الدولي الراهن والتغييرات الكثيرة المتعلقة بالهدف الإنمائي الأول للألفية، مثل أزمة أسعار الأغذية، وإعلان باريس بشأن فعالية المعونة، وما إلى ذلك. على أنه يمكن لذلك الفصل أن يشمل وصفاً موسعاً للطريقة التي يتكيف بها الصندوق مع السياق، وبخاصة التدابير المستخدمة من الصندوق للاستجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

### ثالثاً - تعليقات محددة

9- ويرحب مكتب التقييم بالجهود المبذولة من أجل تعزيز الحضور القطري (انظر الفقرة 77). وتؤكد التقييمات مراراً بأن تعزيز الحضور القطري وتحسين موارده يشكل سمة مهمة للنموذج التشغيلي في الصندوق، وهو ما يسمح له بتحسين فعاليته الإنمائية. ويلاحظ أنه قد تم إبرام اتفاقية إطارية بشأن الحضور القطري مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأنه سيتم الانتهاء قريباً من إبرام اتفاقية أخرى مماثلة مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. وفي هذا الصدد، ينبغي السعي بنشاط نحو استكشاف فرص إقامة تعاون مماثل مع المؤسسات المالية الدولية، وذلك، من بين أمور أخرى، بسبب ما تؤديه من دور في تكرار وتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة التي تشجعها عمليات الصندوق.

10- وفي إطار نتيجة الإدارة المؤسسية الثامنة المتعلقة بزيادة علاقات الارتباط والشراكة الدولية الاستراتيجية، من المفيد التأكيد على أن التقييم المشترك بين الصندوق ومصرف التنمية الأفريقي بشأن الزراعة والتنمية الريفية في أفريقيا يشكل مبادرة رئيسية لتعزيز الشراكة بين المنظمين اللتين تعتبران من بين أهم الجهات الفاعلة المتعددة الأطراف في تلك القطاعات في أفريقيا. ومن بين القضايا الأخرى،

من المتوقع أن يحدد التقييم مجالات التضافر والتكامل الممكنة في المستقبل بين المنظمتين. وسيتم الانتهاء من هذا التقييم في عام 2009 وسيعرض على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في تلك السنة.

11- وفيما يتعلق بالابتكار والتكرار (الفقرة 50) فإن الأداء المرتفع نسبياً ربما لا يفي تماماً بالحاجة إلى استثمار مزيد من الجهود في التكرار وتوسيع النطاق، وهما من المجالات التي كشفت تقييمات البرامج القطرية التي أجريت مؤخراً (مثل إثيوبيا وباكستان) عن حاجتها إلى تحسين. ويتطلب ذلك توجيه اهتمام منهجي أكبر وتخصيص مزيد من الموارد لحوار السياسات وإدارة المعرفة، بما في ذلك التعلم من الدروس المستفادة وتعزيز الشراكة، وهي من الأمور التي تشكل مكونات أساسية لقدرة الصندوق على تعزيز الابتكار. وسوف يعالج هذا الموضوع معالجة شاملة في التقييم على مستوى المؤسسة الذي سيرعرض هو الآخر على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في عام 2009، وسيطرح توصيات لمساعدة الصندوق على المضي قدماً في هذا المجال المهم.

12- وتتطلب النتائج التي أشار إليها التقرير بخصوص التمايز بين الجنسين (الفقرة 52) اهتماماً خاصاً، لاسيما أن النتائج الناشئة عن التقييم المشترك مع مصرف التنمية الأفريقي تكشف عن انخفاض نسبي في مستوى أداء عمليات الصندوق في أفريقيا فيما يتصل بتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وينبغي أن يسعى التقييم المزمع إجراؤه على مستوى المؤسسة حول هذا الموضوع في عام 2009 إلى تقديم تقييم دقيق للأداء في قضايا التمايز بين الجنسين.

13- ويتضمن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق مناقشة جيدة حول الأثر على الفقر الريفي (انظر الفقرات من 30 حتى 46). على أن هذا القسم يشمل أيضاً بيانات على مستوى النواتج أكثر منها على مستوى الأثر في إطار سلسلة النتائج (انظر مثلاً الفقرتين 45 و46). وبالنظر إلى التعريف المستخدم للأثر فإن ذلك قد يتطلب إعادة النظر فيه مستقبلاً لكفالة التحليل المتسق للأثر على الفقر الريفي، أو يمكن بدلاً من ذلك تعديل عنوان الفصل بما يناسب ذلك. وبذلك فإن عرض البيانات التي يولدها نظام إدارة النتائج والأثر فيما يتعلق بمجالات النواتج الأساسية المختارة يثري التقرير ويتتبع سلسلة السببية، ومن ثم ينبغي الاحتفاظ به في المستقبل.

14- وكما جاء في الفقرة 1 من الموجز التنفيذي فإن الوثيقة تمثل أيضاً أداة للإبلاغ عن الأداء مقابل مؤشرات إطار قياس النتائج في الصندوق. وعلى الرغم من الإشارة إلى النتائج مقابل تلك المؤشرات في مختلف أجزاء الوثيقة (انظر مثلاً الفقرة 92)، يمكن زيادة ملاءمة الوثيقة للقارئ من خلال جدول يوجز نتائج الحافظة عند الإدراج، وأثناء التنفيذ، وعند الإنجاز.

15- ويمثل تقرير الفعالية الإنمائية الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها للأجهزة الرئاسية الوصول إلى المعلومات عن أداء الحافظة الجارية (انظر الفقرتين 91 و92). على أنه ربما يكون من المفيد إدراج بيانات عن أداء الحافظة الجارية من السنوات السابقة في الطبقات المقبلة لهذه الوثيقة، ومن ثم تزويد القراء بإشارات عن أي اتجاهات ممكنة في الأداء.

16- وتتضمن الوثيقة قسماً سليماً يتناول الحافظة المعرضة للمخاطر (انظر الفقرتين 94 و95). وينبغي في المستقبل مراعاة وضع مؤشرات والإبلاغ عن "تفوق الحافظة"، وهو ما يمكن استخدامه كميّار لمقارنة العمليات الجارية وللتعلم من الممارسات السليمة التي تدخل في صلب تلك العمليات.

17- وسوف يصدر مكتب التقييم دليلاً جديداً للتقييم في مطلع عام 2009. وقد نوقش الدليل خلال اجتماع لجنة التقييم في مطلع ديسمبر/كانون الأول، الذي وصف عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم والمنهجية التي يسير عليها بأنها "على أحدث مستوى". وسوف ينطوي الدليل الجديد على آثار على نظام التقييم الذاتي الشامل في الصندوق (مثل تقديم تعريف أوسع لملاءمة المشروعات بحيث يتجاوز مجرد تقييم مواءمة أهداف المشروعات) الذي قد ترغب الإدارة في النظر فيه عند إعداد الطبقات المقبلة من تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق من أجل زيادة التنسيق بين التقييم الذاتي ووظيفة التقييم المستقل في الصندوق.



## References

DANIDA (2008) 'Assessing Multi-lateral Organisation Effectiveness', Evaluation Study 2008/3, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Copenhagen, Denmark.

IFAD (2007) 'Sending Money Home', International Fund for Agricultural Development, Rome

OECD (2008a) 'Aid Effectiveness: A Progress Report on Implementing the Paris Declaration', Working Party on Aid Effectiveness, OECD-DAC, Paris, France.

OECD (2008b) 'DAC Report on Multi-lateral Aid, 2008', OECD-DAC, Paris, France.

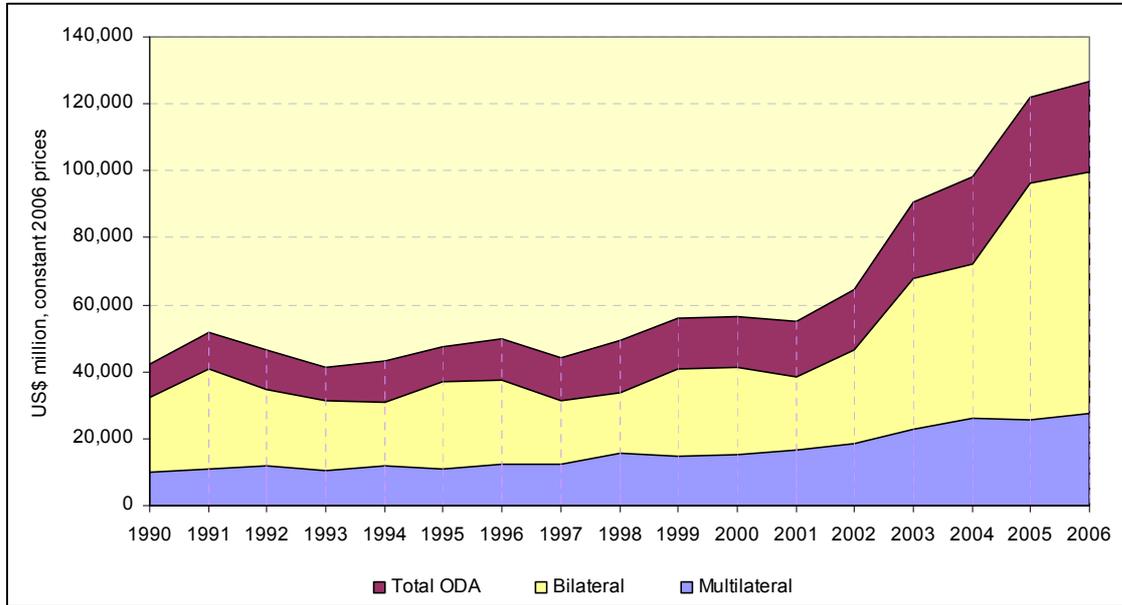
UN (2008) *Committing to Action: Achieving the Millennium Development Goals*, Background note by the Secretary-General for the High-level event on the Millennium Development Goals, 25 September 2008: New York  
<http://www.un.org/millenniumgoals/2008highlevel/pdf/committing>.

World Bank (2008) 'The Developing World is Poorer Than We Thought, But No Less Successful in the Fight Against Poverty', Policy Research Working Paper 4703, World Bank, Washington D.C.

.

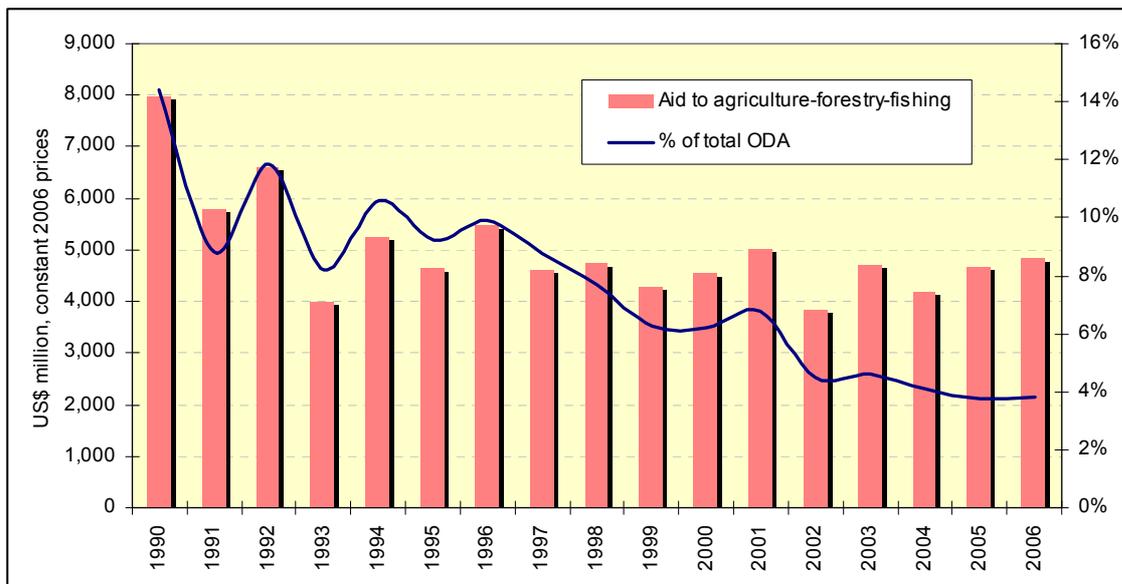
# ODA Commitments

Figure 1  
**Total ODA commitments, 1990 to 2006**



Source: OECD-DAC, CRS online statistics (extracted on 10/09/2008).

Figure 2  
**Total ODA commitments to agriculture, forestry and fishing, 1990 to 2006**



Source: OECD-DAC, CRS online statistics (extracted on 10/09/2008).

## List of project completion reports reviewed in 2008

<i>SN</i>	<i>Region</i>	<i>Country</i>	<i>ID Number</i>	<i>Loan Number</i>	<i>Project Name</i>	<i>EB Approval date</i>	<i>Loan Effectiveness</i>	<i>Project Completion date</i>	<i>Loan Closing date</i>	<i>Amount disbursed (SDR)</i>
1	PA	Benin	1028	470	Microfinance and Marketing	22-Apr-98	04-May-99	04-May-99	03-Jul-07	9 149 882
2	PA	Gambia, The	1100	486	Rural Finance LACOS	02-Dec-98	14-Jul-99	14-Jul-99	31-Dec-06	6 437 344
3	PA	Ghana	1124	503	REP II	29-Apr-99	14-Jan-00	14-Jan-00	31-Dec-06	7 604 036
4	PA	Guinea	1117	487	Village Communities	02-Dec-98	30-Nov-99	30-Nov-99	31-Dec-05	4 764 988
5	PA	Niger	1139	705	PDSFR	14-Dec-06	08-Jun-01	08-Jun-01	30-Jun-07	723 390
6	PA	Senegal	1102	489	AGF to Combat Desertification.	02-Dec-98	01-Sep-99	01-Sep-99	31-Mar-07	5 849 128
7	PA	Senegal	1156	546	Village Org & Mgmt. 2	06-Dec-00	16-Jul-01	16-Jul-01	31-Mar-09	10 697 940
8	PF	Angola	492	403	Northern Region Foodcrops	06-Dec-95	02-Jan-97	02-Jan-97	30-Jun-07	6 554 388
9	PF	Eritrea	365	365	Eastern Lowlands Wadi Dev	05-Dec-94	01-Mar-95	01-Mar-95	30-Sep-06	8 271 919
10	PF	Ethiopia	1011	438	Special Country Prog. II	05-Dec-96	11-Feb-99	11-Feb-99	30-Jun-07	13 784 537
11	PF	Lesotho	1022	481	Mountain Areas Agric Dev	10-Sep-98	21-Feb-00	21-Feb-00	30-Sep-06	6 324 351
12	PF	Malawi	1047	471	Smallholder Flood Plains	23-Apr-98	27-Nov-98	27-Nov-98	31-Mar-07	8 682 435
13	PF	Mozambique	1005	432	Family Sector Livestock	04-Dec-96	12-Feb-98	12-Feb-98	31-Dec-06	12 758 100
14	PF	Tanzania	1086	511	Participatory Irrigation	08-Sep-99	18-Feb-00	18-Feb-00	30-Jun-07	12 550 000
15	PF	Uganda	1060	482	District Development	10-Sep-98	24-May-00	24-May-00	31-Dec-06	9 426 695
16	PI	Bangladesh	1074	472	Aquaculture Development	23-Apr-98	08-Dec-98	08-Dec-98	31-Dec-06	11 506 813
17	PI	Cambodia	1106	513	Agric. Dev. to Seila	08-Sep-99	16-Feb-00	16-Feb-00	30-Sep-06	5 979 360
18	PI	India	432	379	Mewat Area Development	12-Apr-95	07-Jul-95	07-Jul-95	30-Jun-05	9 544 940
19	PI	Indonesia	1024	458	P4K - Phase III	04-Dec-97	09-Jul-98	09-Jul-98	30-Jun-07	3 041 670
20	PL	Colombia	520	426	Rural Micro-enterprise	11-Sep-96	30-Jun-97	30-Jun-97	30-Jun-07	9 944 876
21	PL	Costa Rica	371	371	Agricultural Dev. Nicoya	05-Dec-94	16-Feb-98	16-Feb-98	31-Dec-06	3 399 999
22	PL	El Salvador	1069	465	PRODERNOR	04-Dec-97	21-May-99	21-May-99	31-Dec-06	12 795 372
23	PN	Armenia	1177	561	Agricultural Services	26-Apr-01	26-Sep-01	26-Sep-01	31-Mar-06	12 350 000
24	PN	Georgia	1035	450	Agricultural Development	30-Apr-97	13-Aug-97	13-Aug-97	31-Dec-05	4 318 228
25	PN	Romania	1052	485	Apuseni Development	10-Sep-98	05-Nov-99	05-Nov-99	30-Jun-07	12 400 000
26	PN	Syria	363	363	Jebel al Hoss Project	06-Sep-94	19-Jan-95	19-Jan-95	28-Feb-07	5 193 397
27	PN	Syria	482	393	Coastal/Midlands Agricult	06-Dec-95	07-Jul-96	07-Jul-96	30-Jun-07	8 465 634
<b>Total</b>									<b>222 519 422</b>	

## **Tools for measuring portfolio performance and project outputs**

### **A. Project completion reports**

1. The 27 PCRs reviewed in 2008 for assessing portfolio performance cover the universe of projects completed during the review period (appendix II). These were approved by the Executive Board between 1993 and 2000 and most closing dates fall between 30 June 2006 and 30 June 2007. The bulk of projects, however, consist of those that became effective between 1998 and 1999. This cohort covers a wide range of projects in a range of sub-sectors, with total net IFAD disbursements of US\$358 million. The assessment template used is presented in appendix V.
2. Since the use of PCRs in assessing IFAD's corporate performance began only from the review year 2005-2006, information is available for three cohorts of completed projects reviewed in 2006, 2007 and 2008. Most comparative analyses use two year moving averages, viz, 2006-2007 and 2007-2008, with 52 and 54 completed projects, respectively. The results of 2008 review of 27 projects have also been presented. While a two-year average provides a robust measure of performance, the 2008 figure provides a latest indicative trend.

### **B. Results and impact management system**

3. Implementation of the RIMS commenced following its approval by the Executive Board in December 2003 (EB 2003/80/R.6/Rev.1).
4. During 2007, IFAD issued the *Handbook for First and Second Level Indicators* to assist project managers and staff in the reporting of RIMS first- and second-level results. It clarifies the definitions of indicators, and suggests approaches for their measurement. The clarification of the indicators has resulted in a slightly revised list of indicators – redundancies have been eliminated and a few have been dropped. Most importantly, where suitable, a household-centred formulation of the indicators was introduced to provide a better measure of project outreach.
5. A rating-based approach for reporting second-level results was introduced. The RIMS second-level results look at the extent to which project activities were successful in reaching their expected results - assessment of effectiveness - and at the extent to which the benefits of project initiatives are likely to be sustainable after the end of project support - assessment of sustainability. IFAD encourages projects to honestly assess second-level results taking into consideration all available information. Negative results should be used to identify corrective actions and therefore increase the likelihood that development objectives will be achieved.
6. The ratings are to be derived by using a mix of evidence, gathered through qualitative and/or quantitative methodologies. Projects choose the most suitable method for measuring second-level results based on local context and characteristics, including that of existing monitoring and evaluation systems and secondary data sources. The rating-based approach also better aligns RIMS reporting with self-assessment and evaluation processes.
7. For the year 2007, a total of 129 projects provided RIMS data on first-level indicators and 36 projects provided assessments of second level results. As in earlier years, about 25 per cent more projects reported this year than in the previous. About 87 per cent of reports due (140) were received, the same percentage as last year. The projects reporting first level indicators cover about two-thirds of the ongoing portfolio.

Table 1

**RIMS reporting compliance**

<i>Region</i>	<i>Due</i>	<i>Received</i>	<i>Not reported</i>	<i>of which</i>	
				<i>Effective &lt; 1.5 years</i>	<i>Problem projects</i>
PA	38	34	4		1
PF	26	23	3		
PI	35	29	6	3	1
PL	22	16	6	4	4
PN	28	27	1		
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>129</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

<b>Legend</b>		
PA	Western and Central Africa Division	
PF	Eastern and Southern Africa Division	
PI	Asia and the Pacific Division	
PL	Latin America and the Caribbean Division	
PN	Near East and North Africa Division	

8. About two-thirds of the projects that did not report were either effective for less than 1.5 years or classified as 'problem projects' under the Performance-Based Allocation System. In this light and given that RIMS is 'retro-fitted' to projects already under implementation, compliance with RIMS reporting requirements can be considered as highly satisfactory.
9. Efforts to collect or establish baseline data have also improved. Baseline data was reported by about two-thirds of projects effective since 1 January 2005. The baseline data is drawn from RIMS benchmark surveys, secondary surveys (e.g. UNICEF MICS surveys, World Bank DHS surveys, government sources) or from larger baseline surveys. It is anticipated that the availability of baseline data will contribute to better project management and also provide evaluations with essential information from which to judge impact. As RIMS data is dependent on project monitoring and evaluation (M&E) systems, indeed most should be drawn directly from such systems, improvements to project M&E systems are a necessary condition for better reporting under RIMS. IFAD project designs and early implementation support need to focus on establishing functioning M&E systems, which will allow project managements to submit timely and accurate reports in compliance with RIMS.
10. The results contained in this paper are based on those reported under the RIMS system for 2007. These results were submitted by two-thirds of the projects in the ongoing portfolio (as at 31 December 2007), and can therefore be considered as representative of the portfolio as a whole. On that basis the performance reported by the 129 projects which had reported performance under RIMS were extrapolated to achieve the performance on portfolio-wide basis. The extrapolation factor was obtained by calculating the ratio between the amounts of financing of the reporting projects against the total portfolio. As such, the extrapolation factor is relatively small and the extrapolated results therefore can be considered generally representative.

### **C. Country programme issues sheet**

11. Over the last few years, the format for the country programme issues sheet (CPIS)\* has been revised to reflect essential elements of the country programme. Because a critical mass of results-based COSOPs have now been approved, a section summarizing the country programme's progress with respect to achieving targets and risks and mitigation strategies was included this year. The CPIS also includes a section for rating the country programme with respect to four key indicators measured under the results measurement framework: increased incomes, improved food security, empowerment and aid effectiveness.

**D. Project status report**

12. The project status report (PSR) was also streamlined in 2008, focusing on rating implementation performance, identifying key risks and defining agreed follow-up actions. This format better caters to the needs of direct supervision and the RMF. The PSR is an integral part of the documentation for direct supervision, and provides managers with a snapshot of project implementation performance. The indicators contained in the PSR have been grouped into four quadrants: fiduciary aspects, implementation progress, outputs and outcomes and sustainability. In line with the CMR, this year's PSR introduced ratings for project progress in increasing physical/financial assets, improving food security, and innovation and learning. Six indicators are included in the quadrant on sustainability. Altogether 195 PSRs were reviewed and analyzed as part of the portfolio review and in writing this report.

## Template for assessing project performance at completion

### Project performance

- Relevance**
- Was the project relevant to the needs of the rural poor?
  - Was the targeting approach appropriate to the country context and was it effective?
  - Was the project relevant to IFAD strategic objectives?
  - Was the project relevant to national development strategies?
- Effectiveness**
- To what degree were the stated objectives met?
  - What percentage of the project's physical targets was met?
  - What percentage of the target population was reached? To what degree did they benefit?
  - Was the project participatory and did it meet the stated needs of stakeholders?
  - Include problems that may have arisen from poor design or implementation.
- Efficiency**
- If re-estimated EIRR is presented, how does it compare to expectations at design phase? At mid-term review?
  - Were timetables adequately met?
  - Were there any cost overruns?
  - Also note if any cost-/time-saving measures were/could have been taken.

### Partner performance

- IFAD**
- How well designed/monitored/implemented was the project?
  - Was IFAD flexible in dealing with changes in project environment, including amendments to the loan agreement?
  - Were any measures taken to adjust the project in response to inadequacies in the original design or changes in the implementation environment?
  - Relationship between IFAD and other partners?
- Cooperating institution (CI)**
- Were CI reports filed in a timely manner?
  - Were CI reports from supervision missions adequate? Were the recommendations relevant?
  - How frequent were the supervision missions?
  - Was the skill mix of the supervision teams appropriate?
  - Was there continuity in terms of staff provided by the CI?
- Government**
- Did government contribute to project design?
  - Did government comply with covenants of the loan agreement?
  - Did government follow up on the recommendations of donors and support missions?
  - Was counterpart funding provided as agreed?
  - Were national policies and institutions supportive of the project?
  - Performance of Project Management Unit - how responsive and effective was it?
- NGO/others**
- Opinion of end-users is important.
  - Timeliness of service delivery, adherence to schedules and contracts.
- Cofinancier(s)**
- Were the committed funds provided in full and as agreed?
  - Were there any issues regarding harmonization: reporting structures, special requirements, support missions?
  - Were the cofinanciers flexible where necessary?
  - Were there any conditions set on cofinancing?
  - Relationship between cofinancier and other partners.
- Combined partner performance**
- As a whole, how did they do?
  - How well did they work together?

### Rural poverty impact

Measures impacts that can be directly attributable to the project (comparing before and after). This information can be qualitative or quantitative. Rate each domain, if information not mentioned not relevant, or not assessable, say so. Rating should also be based on sustainability.

- Physical assets**
- Did households' physical assets (land, water, livestock, tools, etc.) change?
  - How secure is this change (e.g. legally secure entitlement, to land, secure source of water/grazing areas, etc.)?
  - Did other household assets (houses, bicycles, radios, etc.) change?
  - Did infrastructure improve/increase?
- Financial assets**
- Did household financial assets (savings, debts, etc.) change?
  - Did household access to financial services (credit, insurance, etc.) change?
  - Was there any increase in income? Income diversification? Increased employment?

<b>Food security</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did children's nutritional status change?</li> <li>▪ Did household food security change?</li> <li>▪ Did the frequency of food shortages change?</li> <li>▪ Include increases in access to food and home production changes.</li> </ul>
<b>Environment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note: If there is no impact, rating would not be provided.</li> <li>▪ Did the status of natural resource base (land, water, air, forest, pasture, fish stocks, biodiversity, carbon emissions, etc.) change?</li> <li>▪ Were potential environmental problems analysed? In other words, was environment discussed in agricultural expansion/intensification; in infrastructure development; in forest activities?</li> </ul>
<b>Human assets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Were there changes in access to water?</li> <li>▪ Did the project improve access to basic health and disease prevention?</li> <li>▪ Did the incidence of HIV infection change?</li> <li>▪ Were there any changes in maternal health and mortality?</li> <li>▪ Did the project lead to an increase in school enrolment? – note gender differences</li> <li>▪ Were there any changes in women's and children's workloads?</li> <li>▪ Did the project lead to any improvements in adult literacy?</li> </ul>
<b>Social capital and empowerment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did rural people's organizations and institutions change?</li> <li>▪ Did social cohesion and the self-help capacity of rural communities change?</li> <li>▪ Did gender equity and/or women's conditions change?</li> <li>▪ Did rural people feel empowered vis-à-vis local and national public authorities and development partners?</li> <li>▪ Do rural people play a (more effective) role in decision-making?</li> </ul>
<b>Agricultural productivity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did farming technology and practices change?</li> <li>▪ Did agricultural production change (area, yield, production mix, etc.)? Consider also agriculture and livestock activities.</li> </ul>
<b>Institutions and service providers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did rural financial institutions change?</li> <li>▪ Did local public institutions and service provision change?</li> <li>▪ Did national/sectoral policies affecting the rural poor change?</li> <li>▪ Were there other changes in institutions and policies?</li> </ul>
<b>Markets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did rural people's access to markets (transport, roads, storage, communication facilities, etc.) change?</li> <li>▪ Did rural people's ability to work with and benefit from markets change?</li> </ul>
<b>Rural poverty impact</b>	The overall impact on the rural poor. A weighted average, general view of project impact. But NOT an arithmetic calculation. Consider project objectives.

### Overarching Factors

<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Were there any innovative aspects to the project? Innovations can be completely new, new to the country, new to the region, or new to the target population</li> </ul>
<b>Replicability and scaling up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What potential exists for replication (at national level or in other countries)?</li> <li>▪ Scaling up: Can the project be expanded beyond the target area/population?</li> <li>▪ What is the potential to apply project (or specific components) to national development policies, projects, plans?</li> <li>▪ Are any of the above already taking places?</li> </ul>
<b>Innovation, replicability and scaling up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ This will be an overall/combined rating of both to meet IFAD criteria. The above can be used for discussion; this rating will be used for the overall evaluation.</li> </ul>
<b>Sustainability and ownership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Has the project taken reasonable steps to mitigate the risks from natural disasters?</li> <li>▪ Did the project recognize any risks to sustainability (i.e. commodity prices) and taken measures to mitigate impacts?</li> <li>▪ How vulnerable is project continuity to political/economic change? In other words, are there any institutional or capacity issues that could/should have been addressed to ensure sustainability?</li> <li>▪ Are project impacts sustainable beyond project interventions (can they continue without external financing/support)? What is the level of local ownership?</li> <li>▪ What is the level of local capacity to ensure continued operation and maintenance?</li> </ul>
<b>Gender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Did women's situation (workloads, access to credit, healthcare, primary education, literacy) change?</li> <li>▪ Increased social capital (women's groups, cooperatives, etc.)?</li> <li>▪ Increased income and employment?</li> <li>▪ Was the project designed to specifically target the needs of women?</li> <li>▪ Disaggregate gender from other impact domains and rate based on impact only to women.</li> </ul>

### Overall performance

Based on performance indicators, impact and overarching factors, rate the project as a whole.

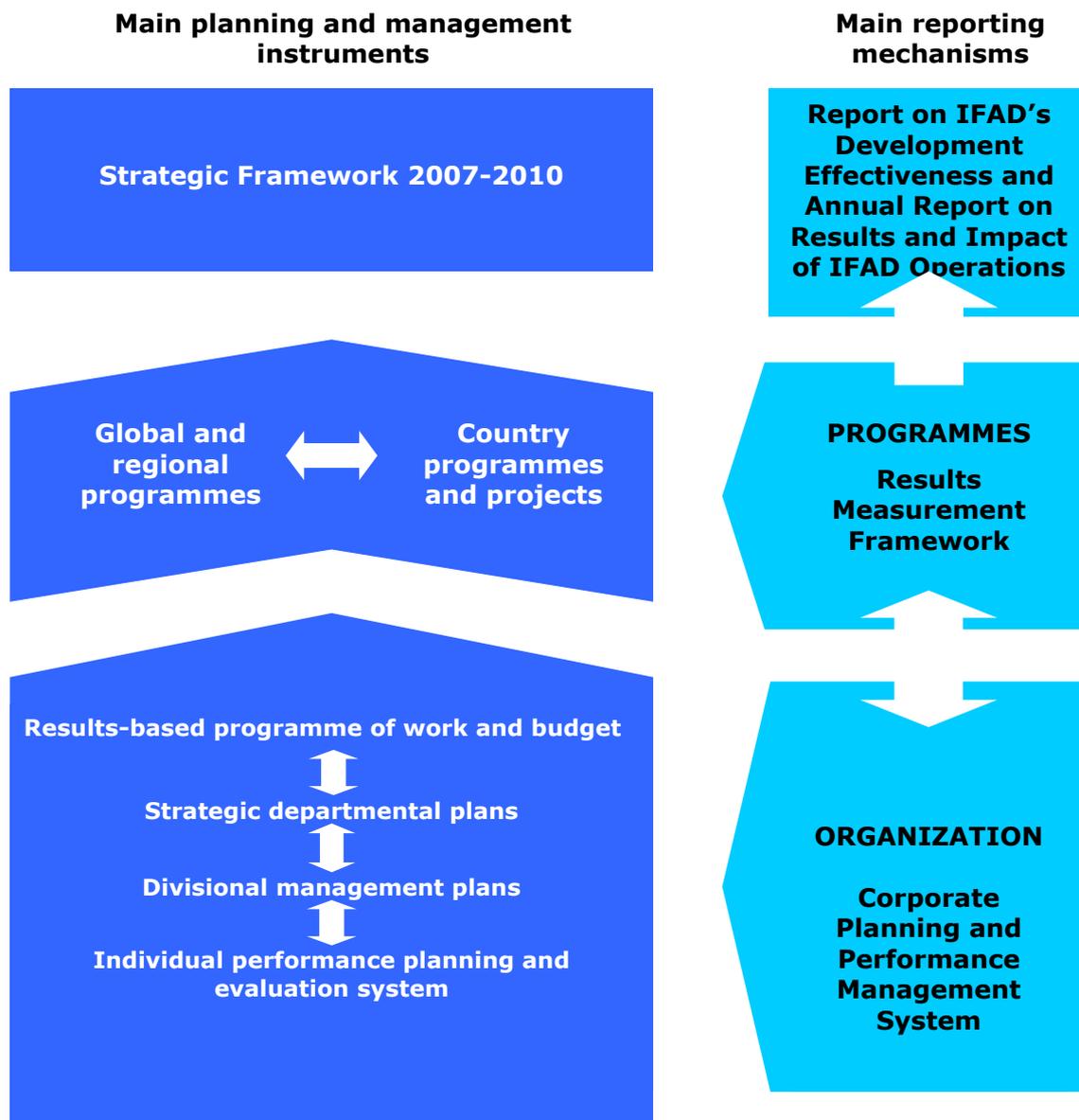
## Cumulative performance by 31 December 2007 against selected RIMS first level indicators

<i>ARRI impact domains</i>	<i>Strategic Framework objective</i>	<i>Indicator</i>	<i>Unit</i>	<i>Value reported by RIMS reports received</i>	<i>Value extrapolated to the entire portfolio</i>
Human	Social	Drinking water systems	number	43 414	121 808
Human	Social	Health centres	number	4 172	5 955
Human	Social	Schools constructed/rehabilitated	number	2 465	3 263
Human	Policy/ilnst.	People trained in community management topics	number	219 881	318 290
Human	Policy/ilnst	Men	number	51 940	75 432
Human	Policy/ilnst	Women	number	148 389	218 480
Human	Policy/ilnst	Mixed	number	19 552	24 378
Human	Tech	People trained in crop product. practices and technologies	number	1 535 130	2 795 054
Human	Tech	Men	number	616 034	1 088 719
Human	Tech	Women	number	775 203	1 382 842
Human	Tech	Mixed	number	143 893	323 492
Human	Tech	People trained in livestock production and technologies	number	493 542	912 341
Human	Tech	Men	number	169 344	309 999
Human	Tech	Women	number	253 680	513 705
Human	Tech	Mixed	number	70 518	88 637
Human	NRM	People trained in NRM	number	351 698	524 197
Human	NRM	Men	number	234 747	352 087
Human	NRM	Women	number	73 910	114 631
Human	NRM	Mixed	number	43 041	57 479
P/F assets	Fin	Active borrowers)	number	3 551 267	4 817 959
P/F assets	Fin	Men	number	2 184 218	2 960 092
P/F assets	Fin	Women	number	1 336 814	1 816 554
P/F assets	Fin	Mixed		30 235	41 314
P/F assets	Fin	Value of gross loan portfolio	US\$	752 163 111	1 032 372 798
P/F assets	Fin	Value of savings mobilized	US\$	535 302 744	742 487 224
P/F assets	Fin	Voluntary savers (total)	number	7 290 965	9 954 437
P/F assets	Fin	Men	number	4 370 362	5 983 437
P/F assets	Fin	Women	number	2 910 209	3 967 141
P/F assets	Fin	Mixed	number	10 394	3 858
P/F assets	NRM	Land under irrigation scheme constructed/rehabilitated	ha	176 517	239 614
P/F assets	Market	Roads constructed/rehabilitated	km	9 591	19 392
Social	Policy/ilnst	Community groups/formed strengthened	number	39 563	60 045
Social	Policy/ilnst	Community groups/formed w/women in leadership positions	number	8 868	13 617
Social	Policy/ilnst	People in community groups	number	754 958	1 124 348
Social	Policy/ inst	Men	number	215 299	336 067
Social	Policy/ilnst	Women	number	137 801	205 482
Social	Policy/ilnst	Mixed	number	401 858	582 799
Social	NRM	NRM groups/formed strengthened	number	18 303	29 132
Social	NRM	NRM groups/formed w/ women in leadership positions	number	5 367	8 210
Social	NRM	People in NRM groups	number	188 479	306 882
Social	NRM	Men	number	106 374	172 663
Social	NRM	Women	number	59 774	99 722
Social	NRM	Mixed	number	22 331	34 498
Social	Fin	Savings and credit groups formed strengthened	number	24 848	35 430
Social	Fin	Savings and credit groups formed w/women in leadership positions	number	3 245	5 252
Social	Fin	People in savings and credit groups	number	208 774	292 977
Social	Fin	Men	number	94 739	134 073
Social	Fin	Women	number	89 165	126 356
Social	Fin	Mixed	number	24 870	32 548
Social	Policy	Village/community action plans prepared	number	13 201	19 826
Environment	NRM	Environmental management plans formulated	number	3 783	5 733
Environment	NRM	Land under improved management practices ha	number	1 937 325	3 996 298
Environment	NRM	Rainwater harvesting systems constructed/rehabilitated	number	145 469	241 508
Food	Tech	People accessing technical advisory services facilitated by the project	number	554 395	853 503
Food	Tech	Men	number	194 796	319 487
Food	Tech	Women	number	117 245	202 039
Food	Tech	Mixed	number	242 354	331 978

## Managing for development results at IFAD: an integrated system

1. IFAD’s approach to MfDR brings programme and organizational performance together into an integrated and coherent system of planning, monitoring and accountability (see figure 1). The aim is principally to ensure that IFAD’s human and financial resources are aligned with and support achievement of its strategic priorities.

Figure 1  
IFAD’s MfDR system



2. The strategic objectives set out in IFAD’s Strategic Framework 2007-2010 are at the apex of the system, and they constitute the point of reference for the design and implementation of IFAD’s assistance to client countries and partners. Country programme and project performance in achieving the strategic objectives is tracked at entry, during implementation and at completion through the results measurement framework, which includes measures and targets for 2010 as agreed with IFAD’s Executive Board.

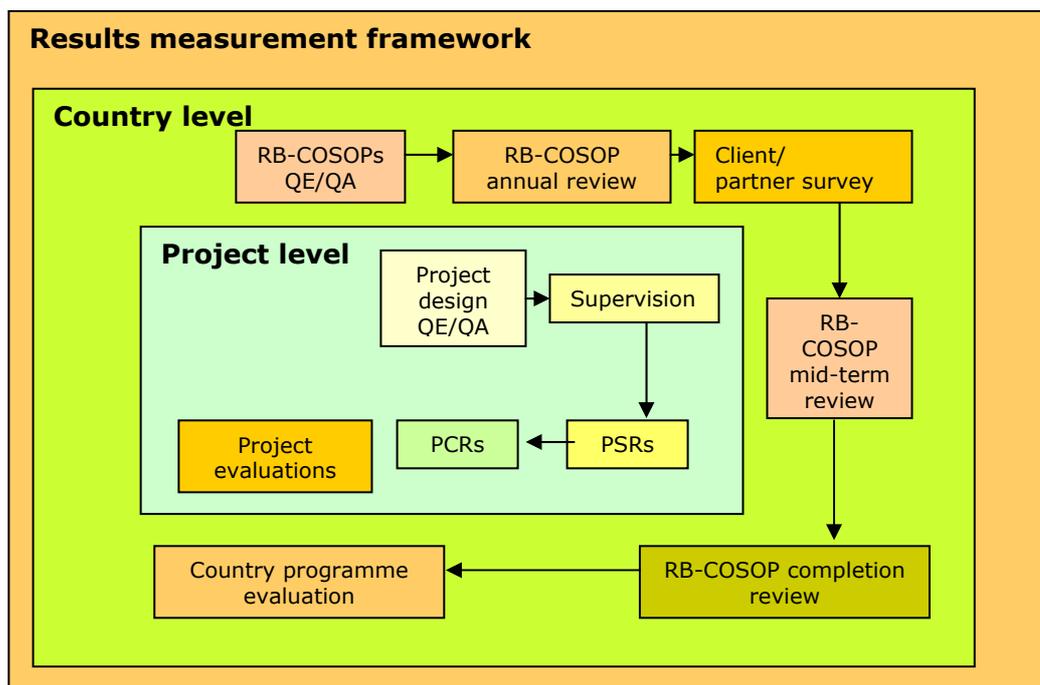
3. The capacity of programmes to achieve the strategic objectives is in turn sustained through organizational-level results known as corporate management results (CMRs), which are managed within the corporate planning and performance management system (CPPMS).

**Using MfDR to achieve improved results at the country level**

4. At the country level IFAD's main planning and monitoring instrument is the results-based country strategic opportunities programme (results-based COSOP). It is the core instrument for managing the alignment of IFAD's programme of work of loans and grants with the organization's strategic objectives, and for learning and accountability within country programmes. It also promotes stronger alignment and synergy among individual loan-financed or grant-financed projects (including those at regional and global level), the operational activities of other donors, and countries' national development strategies. In this way the results-based COSOP supports the Paris Declaration's principles of alignment and harmonization.
5. As of 2008, results-based COSOPs are subject to a process of quality enhancement and assurance at the design stage. To support proactive management for results by country programme management teams at country level, reviews of results-based COSOPs will take place annually, at mid-term and at completion. To contribute to the reviews, client/partner surveys will be made each year to gauge clients' and partners' perceptions of IFAD's performance. The surveys support the Paris Declaration principle of accountability and further develop the sense of ownership of the process at the country level. Upon completion of the country programme there will be a self-assessment of performance through results-based COSOP completion reviews (starting from 2011) and there will be an independent assessment by IFAD's Office of Evaluation (OE) through country programme evaluations. Capturing lessons learned and integrating them into new and/or ongoing programmes will be a critical feature of these reviews. IFAD's new strategy for knowledge management underpins this feature.
6. At the project level, the quality enhancement (QE) and quality assurance (QA) processes will strengthen the quality of project design.
7. Project status reports (PSRs) and supervision reports will provide self-assessed data for measuring and monitoring project performance during implementation. Self-assessment of project performance at completion is made through project completion reports (PCRs). These are in turn complemented by project evaluations that OE conducts on a sample basis. IFAD's Results and Impact Measurement System supports reporting on projects' outputs and impact.

Figure 2

**The results measurement framework and its constituent country-level and project-level planning and monitoring tools**



8. The recently developed strategies on innovation and knowledge management are catalysts for improvements in the quality of programme design and implementation. The strategies complement each other, and both have the aim of increasing IFAD's capacity to identify and promote innovative solutions and to learn from development practice. Consequently, they reinforce the impact of the organization's development programmes.
9. Closely connected is IFAD's work on policy analysis and advocacy. Although IFAD's most direct impact on helping people overcome poverty is delivered at country level, a conducive and enabling environment at global and regional levels is also essential to maximizing the impact of country-level activity. Whenever possible, IFAD seeks to inform and influence that environment, often through the global and regional grant-funded programmes it supports.
10. The Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) and OE's Annual Report on Results and Impact (ARRI) give an account of IFAD's overall programme performance every year. They are IFAD's principal external accountability tools.

**Using MfDR to improve management of IFAD's resources, internal processes and policies**

11. Among the many factors that can affect a development organization's achievement of results at the country level, internal performance management has a large role to play. Strengthening the monitoring and management of IFAD's internal performance, over which it has direct control and full accountability, is fundamental to enhancing its contribution to country-level results. Towards this end, the organization set up the corporate planning and performance management system (CPPMS). The CPPMS provides an organization-wide framework to:
  - focus and manage IFAD's work and align it with its corporate strategic objectives; and
  - ensure coherence between IFAD's country-level activities and the management of its budget, human resources, internal processes and policies
12. At its core is a set of corporate management results (CMRs). The CMRs are derived from IFAD's Strategic Framework 2007-2010 and reflect what IFAD intends to

improve on within the organization in the medium term in order to achieve its strategic objectives. The CMRs serve as the basis for focusing human and financial resources directly controlled by IFAD towards increasing programme quality, and ultimately towards enhancing development impact. They are defined as:

- **operational CMRs**, which comprise:
  - better country programme management
  - better project design (loans and grants)
  - better implementation support
  - more strategic international engagement and partnership.
- **institutional support CMRs**, which comprise:
  - improved resource mobilization and management
  - improved human resource management
  - improved risk management
  - improved administrative efficiency

13. The CPPMS also includes:

- (a) key performance indicators for tracking progress towards CMRs;
- (b) management plans to track departmental and divisional contributions to CMRs and lower-level management results; and
- (c) processes for identifying and managing risks affecting achievement of the CMRs.

14. The system includes quarterly reviews known as performance conversations. They take place at senior management, departmental and divisional levels and review progress towards CMRs by means of key performance indicators and a 'traffic light' system. They also review risks (as part of IFAD's enterprise risk management<sup>41</sup>). The system has links to the budget through the results-based programme of work and budget, as well as to the corporate risk register and the individual performance plans and evaluations of all staff members through the performance evaluation system (PES).

---

<sup>41</sup> IFAD ERM policy was presented to the Executive Board in September 2008 (EB 2008/94/R.4)

## Summary of key initiatives carried out under CMR 8 “more strategic international engagement and partnership”

### **Participating, coordinating, and leading policy-making events.**

15. **Food prices.** The food price spike of 2007/2008 spurred immediate, resolute and coordinated responses by the development community at large, to which IFAD made a major contribution through impact analysis and advocacy efforts, working very closely with the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and the World Food Programme (WFP) in particular. At IFAD’s Governing Council in February 2008 a round table on the impact of rising prices on smallholders in low-income agriculture-based countries was co-organized by IFAD and FAO. It brought together country representatives, experts and benefited from the participation and valuable inputs of representatives of farmers’ organizations in understanding the potential impact of higher food prices on poor rural people.
16. IFAD, FAO, and WFP worked together to produce a paper on the food crisis for a meeting of the United Nations Chief Executives Board in April 2008, where agreement was reached on the need for urgent action to provide developing country farmers with support for the next harvest. Subsequently, IFAD also provided substantive inputs to the Comprehensive Framework for Action (CFA), which was adopted by the High Level Task Force on the Global Food Crisis in July 2008 and is globally acknowledged as the basis for coordinating regional and national efforts to improve food security.
17. **Climate change.** IFAD contributed substantially to the High-Level Conference on Food Security and the Challenges of Climate Change and Bioenergy hosted by FAO in June 2008 as well as to a series of international events and summits related to climate change, including the first session of Ad Hoc Working Group on Long-term Cooperative Action at Bangkok, Thailand, the Conference of the Parties 13 at Bali, and the fourth session at Poznan, Poland.
18. At its Governing Council in February 2008, IFAD organized two Round Tables on "Climate change and the future of smallholder agriculture: How can the rural poor people be part of the solution to climate change?" and on "Bio-fuel expansion: Challenges, risks and opportunities for rural poor people". The outcomes of these meetings led to a paper presented at the United Nations Commission on Sustainable Development (UNCSD) in May 2008, which contributed to strengthen the agriculture and rural development perspective within the global policy debate on climate change.
19. **Land.** The issue of land access has become more acute as a result of a number of global trends, including the sharp rise in food prices and expansion of bio-fuel production. IFAD co-organized an ECOSOC preparatory session on "Land and Vulnerable People in a World of Change." It also co-organized a panel discussion during the high-level segment of ECOSOC on "Bio-fuels, Sustainable Livelihoods, and the Rural Poor." At the UNCSD, IFAD helped to organize a panel for the thematic discussion on land issues and co-sponsored, with the International Land Coalition, a workshop on "Growing Insecurity: Land and Vulnerable People – Towards an Action Agenda to Strengthen Poor People’s Access to Land." The above efforts were usefully served by IFAD’s new policy on Improving Access to Land and Tenure Security.
20. **Gender.** Furthermore, at the 16<sup>th</sup> session of the UNCSD IFAD co-organised a side event with Women Organising for Change in Agriculture and Natural Resources and Heifer International to launch the establishment of the Network of Women Agriculture Ministers and Leaders. The aim of this network will be to strengthen advocacy on gender within international policy discussions on agriculture.

### **Facilitating participation and advocacy by representatives of the rural poor**

21. **Farmers' Organizations.** The second global meeting of the Farmers’ Forum was held in Rome in February 2008 gathering 70 farmers’ organization representatives from all over the world to discuss themes such as: access to land; policy processes regarding

smallholder agriculture; and, climate change. Several initiatives to strengthen farmers' organizations' capacities are at advanced preparation stage. A EUR 5 million programme to be financed by the European Commission (EUROPEAID) will provide support to four African regional farmers' organization networks to strengthen the capacity of small farmers' organizations in African countries, and their regional and Pan-African networks, to influence policies and support programmes affecting agriculture, rural development and food security. A number of IFAD grant-financed programmes will be presented to the Executive Board in December 2008 to strengthen farmers' organizations and rural youth organizations' capacities to better engage with markets and policy-making process across different regions.

### **Supporting knowledge generation and sharing**

22. **Rural Poverty Report.** During 2008 five regional consultations were held to collect views from various stakeholders (policymakers, donors, project staff, organizations of poor rural people etc.), identify priority challenges and solutions from the standpoints of rural poor people, and draw lessons for replication and up-scaling. The reports of these consultations, including prioritized challenges and relevant case studies, will be integrated into the RPR to bring out poor rural people's perspectives, restate the centrality of agriculture to achievement of the Millennium Development Goals and demonstrate that poor rural people and smallholder farmers can help solve global
23. **Gender.** Two key publications on gender were widely publicized in 2008. The book "Polishing the Stone: A Journey through the promotion of gender equality in development projects", published by IFAD in 2007, was presented at the Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics that took place at the University of Costa Rica, 21-23 July 2008. The "Gender in Agriculture Sourcebook", produced by FAO, IFAD and the World Bank was launched in Rome on the International Day of Rural Women (15 October 2008). The publication is considered an important step towards revitalizing attention to gender equality in the agricultural sector, and providing new ideas and examples to guide practitioners in ensuring that new attention to agriculture is infused with up-to-date knowledge on gender issues.