Document: EB 2009/97/R.9
Agenda: 8
Date: 28 July 2009
Distribution: Public
Original: English

A

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

المجلد الأول

التقرير الرئيسي

المجلس التنفيذي – الدورة السابعة والتسعون
روما، 14–15 سبتمبر/أيلول 2009

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:

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

دائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: 2388 5459 06 39 +

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

وبالنسبة للاستفسارات المتعلقة برد مكتب التقييم على التقرير فيرجى توجيهها إلى:

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: 2274 5459 06 39 +

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@ifad.org

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

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: 2374-5459-06-39+

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

موجز تنفيذي ii

أولاً – المقدمة والمنهجية 1

ثانيا – وضع تنفيذ التوصيات التي طرحتها تقييمات عام 2007 3

ألف – نطاق التقييم ومحتوياته 3

باء – مدى الامتثال 6

جيم – الاستعراض المواضيعي للتوصيات 8

ثالثاً – استعراض موجز لتوصيات التقييمات المضطلع بها خلال فترة 2004–2007 18

ألف – الوضع حسب المناطق 18

باء – الوضع حسب الوكالة المنفذة 19

جيم – الوضع حسب الموضوعات الرئيسية 19

دال – وضع تنفيذ التقييمات المؤسسية الرئيسية 24

رابعاً – نتائج وتوصيات 28

الملاحق

الملحق الأول– تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 30

الملحق الثاني– وضع تنفيذ توصيات التقييم حسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق لعام 2009) 33

الملحق الثالث– مصادر الاستجابات لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الانجاز 34

موجز تنفيذي

1- تمشياً مع سياسة التقييم التي ينتهجها الصندوق، يزود تقرير رئيس الصندوق هذا عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة المجلس التنفيذي بالمعلومات المستكملة عن وضع توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز لعمليات التقييم المضطلع بها في عام 2007. ويتمثل الهدف من التقرير في مساندة المساءلة والتعلم معاً. وكما في السنوات السابقة، يقدم تقرير هذا العام تحليلاً للتوصيات حسب الوكالات المنفذة وحسب موضوعات التوصيات المستعرضة خلال السنة. كما يدرس موضوعي التعلم اللذين سـلط عليهما الضوء التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، وهما السياق القطري والرصد والتقييم على مستوى المشروعات.

2- ويتضمن تقرير رئيس الصندوق لهذا العام عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة جزءاً جديداً يقدم تقييماً لوضع تنفيذ التوصيات الصادرة خلال السنوات الأربع الماضية. كما يناقش التقدم والتخطيط المؤسسيين في سياق الإشراف المباشر والحضور الميداني، وهما تطوران هامان في النموذج التشغيلي احتلا مركز الصدارة في التقييمات المؤسسية الرئيسية. كما يلقي التقرير نظرة سريعة على الموضوعات المتكررة التي برزت خلال الاستعراضات الأربعة الأخيرة وهي: تنظيم المشروعات وإدارتها؛ والرصد والتقييم، والتمويل الريفي؛ والتدريب وبناء القدرات؛ والاستهداف ومشاركة المستفيدين.

3- وعموما، استجاب الصندوق بدقة للتوصيات. وبشكل إجمالي، توبع بشكل كامل 57 في المائة من التوصيات المستعرضة هذا العام؛، بينما يجري العمل على تنفيذ 8 في المائة منها، وتوبع بشكل جزئي 13 في المائة منها؛ بينما سيعالج 16 في المائة منها في حال تصميم مشروع جديد في المستقبل القريب. ومما له أهميته أنه لا يوجد حالياً أية توصيات مرتقبة، مما يشكل امتثالاً عاماً للتوصيات المنبثقة عن التقييمات واحتراماً لها. كما كان الأداء خلال السنوات الأربع الماضية متسقاً، فقد تمت بالكامل متابعة 65 في المائة من جميع التوصيات ولم يبق مرتقباً إلا 3 في المائة منها. والمتابعة التي أجراها الصندوق على المستوى المؤسسي وعلى كل من مستوى الأفرقة القطرية والمشروعات تتسم بالمتانة. وعلى الصعيد الإقليمي، كانت المتابعة جيدة على الرغم من أن عدداً من التوصيات اعتـُبرت فيما بعد أنها لا تنطبق بسبب تغيير الظروف بعد التقييم. غير أن المتابعة كانت ضعيفة لدى الهيئات الحكومية الشريكة، إذ لم يتابع من التوصيات بشكل كامل إلا 46 في المائة منها. ويعكس ذلك طول سلسلة المتابعة في الهياكل الحكومية.

4- وقد أجرى مكتب التقييم تقييمات على المستوى المؤسسي للبرنامجين التجريبيين لحضور المنظمة الميداني وللإشراف المباشر. وأدرجت التوصيات الناشئة عن ذلك في سياسات الصندوق وعملياته الأخيرة. وبدأ كلا هذين التغييرين الأساسيين في النموذج التشغيلي للصندوق يؤتي فوائده بالفعل من حيث دعم تنفيذ المشروعات وفهم السياق القطري وتحديد المشاكل في الحافظة وحل المشاكل من خلال توافق الآراء مع أصحاب المصلحة. وعلى المستوى المؤسسي، تستجيب إجراءات الصندوق

الموضوعة جميعها لهذه التغيرات. كما يــُروج للتعميم عن طريق تدريب الموظفين على الإشراف والمشتريات، وتدريب موظفي الصندوق الميدانيين، والتدريب على عمليات تصميم المشروعات الجديدة.

5- ويستعرض هذا التقرير الموضوعات المشتركة في التوصيات الصادرة خلال السنوات الأربع الماضية. ويتصل بعضها بإدارة المشروعات، مما سيخضع للتعزيز من خلال نــُهج جديدة تتطلب مزيداً من مشاركة الوكالات التنفيذية والمؤسسات القائمة، مع التقليل من الوحدات الخاصة لإدارة المشروعات. ويشير كثير من التوصيات إلى الحاجة إلى تحسين الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. إضافة لذلك، تشجع سياسة التمويل الريفي الجديدة لدى الصندوق على زيادة التنوع في عمليات التمويل الريفي التي يدعمها الصندوق، وهو ما أوصى به مكتب التقييم عند تقييمه لهذه العمليات. ويتزايد الاعتراف بالتدريب وبناء القدرات في وحدات المشروعات باعتبارهما مجالاً رئيسياً من مجالات التركيز في مراحل تنفيذ المشروع الأولى ويمكن تيسيره بزيادة الحضور القطري، الأمر الذي أوصت به تقييمات كثيرة. ويتفق الصندوق مع أفضل ممارسات الاستهداف وهو يعمل على نشرها في مختلف أنحاء المنظمة.

6- وتتابع التقييمات التي يغطيها هذا التقرير اقتراح إدارة الصندوق الداعي إلى تخفيض عدد التوصيات مع تقديم المزيد من التفاصيل والمشورة الإستراتيجية. وعلى غرار العام الماضي، يعتبر 74 في المائة من التوصيات ذا صفة إستراتيجية. وعلى الأجل الأطول، انخفض كذلك عدد التوصيات المنبثقة عن كل تقييم، مما يــُعتبر مفيداً لإدارة الصندوق. إضافة لذلك، ينبغي للتقييمات في المستقبل أن تولي مزيداً من الاهتمام لمجالات تتسم بأولوية عالية، من قبيل المساواة بين الجنسين. وهناك حاجة أيضاً إلى التعجيل باستكمال الاتفاقات مع الحكومات عند نقطة الإنجاز وتعميمها؛ إذ لم يكن من الممكن هذا العام إدراج عدد من التقييمات بسبب التأخر في استكمال هذه الاتفاقات. وأخيراً يتعين على مكتب التقييم أن يضاعف الجهود لتعزيز الملكية القطرية لعملية التقييم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين احتمالات التنفيذ الفعال للتوصيات المطروحة والمتفق عليها.

تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة

أولاً – المقدمة والمنهجية

1- تتطلب سياسة التقييم التي ينتهجها الصندوق، أن يعمل رئيس الصندوق على كفالة اعتماد توصيات للتقييم ممكنة التنفيذ، ومتابعة تنفيذها وإبلاغ المجلس التنفيذي عن نتائج تدابير المتابعة المتخذة، وذلك من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة.[1] وتقرير رئيس الصندوق هذا، وهو السادس في السلسلة، يقدم ملخصاً للتوصيات المتفق عليها عند نقطة الإنجاز لعمليات التقييم التي جرت في عام 2007 وهو يعرض وضع تنفيذ أعمال المتابعة المتصلة بها.

2- ويـــعتبر تقرير رئيس الصندوق أداة للمساءلة الإدارية فيما يتعلق بالتقييمات التي يجريها مكتب التقييم والتوصيات الناتجة عنها، وأداة لتعلم موظفي الصندوق وموظفي هيئات المشروعات. وقد اعتبر تقدير خارجي لنظام الاستجابة الإدارية أجرته الوكالة السويدية للتقييم الإنمائي[2] أن تقرير رئيس الصندوق يشكل "آلية للمساءلة الفعالة" وهو "على درجة عالية من الشفافية".

3- وحفاظاً على الاتساق بين التقارير السنوية، يعتمد هذا التقرير نفس الهيكل الذي سبق استخدامه في التقارير السابقة. وبالإضافة إلى الاستجابات للتقييمات الفردية، يبرز التقرير الإصلاحات العامة والمبادرات التي اتخذتها الإدارة لمواجهة بعض أوجه النقص المتكررة. ويتناول الاستعراض المواضيعي ما جرى من متابعة في الموضوعات القطاعية العريضة. وتولى عناية خاصة لموضوعي التعلم اللذين تم تحديدهما في التقرير السنوي لعام 2008 عن نتائج عمليات الصندوق وأثرها:[3] السياق القطري والرصد والتقييم على مستوى المشروعات.

4- ويتضمن تقرير هذا العام جزءاً جديدا يقدّر وضع متابعة جميع التوصيات المقدمة خلال السنوات الأربع السابقة. والهدف من ذلك التقدير، الذي يركز أساساً على التعلم المؤسسي، هو وضع منظور طويل الأجل لاستجابة الإدارة لتوصيات التقييمات. وهو يزيد من حجم عينة التحليل، إذ يجعل التحليلات الإقليمية أكثر صلاحية للمعاملة الإحصائية. ويجري بمزيد من التعمق تحليل تقييمات المستوى المؤسسي الرئيسية للحضور الميداني وبرامج الإشراف المباشر. وقد اختير هذان الجانبان – الحضور الميداني والإشراف المباشر – لأنهما يدلان على تغير أساسي في عمليات الصندوق الميدانية.

5- ويقترن هذا التقرير بمجلد ثان منه يتضمن الاستجابات المباشرة من الشعب الإقليمية لكل من التوصيات، على نحو ما طلبه المجلس التنفيذي.

---

[1] EB 2003/78/R.17/Rev.1.

[2] SADEV 2008:4.

[3] EB 2008/95/R.7.

6- ولأغراض إبلاغ المجلس، تقوم دائرة إدارة البرامج باستعراض توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز وإدراجها في ثلاثة تصنيفات[4]. ويحدد التصنيف الأول الجهة المسؤولة عن متابعة التوصيات. وقد أبقى تقرير هذا العام على التصنيفات المستخدمة في تقرير عام 2008:

- الصندوق على مستوى المشروعات؛
- الصندوق على المستوى القطري، بالشراكة مع الحكومات؛
- الهيئات الحكومية في البلد الشريك؛
- الصندوق على المستوى الإقليمي؛
- الصندوق على المستوى المؤسسي.

7- وينظر التصنيف الثاني في التوصيات من حيث طبيعتها امتثالاً لسياسة التقييم في الصندوق، وذلك وفق الفئات التالية:

- توصيات تشغيلية، إذا كانت تقترح تدبيراً محدداُ؛
- توصيات إستراتيجية، إذا كانت تقترح نهجاً أو مساراً للعمل؛
- توصيات سياساتية، إذا كانت ترتبط بالمبادئ الهادية للصندوق.

8- ويحافظ التقرير على تصنيف فئة المستوى السياساتي للتمكين من المقارنة والاتساق مع تقارير السنوات السابقة. غير أنه لا يوجد هذا العام أية توصيات تتعلق بتدابير يتعين اتخاذها على مستوى السياسات. أما سبب ذلك فهو عدم وجود تقييمات على المستوى المؤسسي أو تقييمات مواضيعية، مما كان يتمخض عادةً عن توصيات تتعلق بالسياسات.

9- كما تـُصنف التوصيات على أساس 24 فئة مواضيعية مثل التمويل الريفي والتمايز بين الجنسين والشراكات. وتتناول هذه الموضوعات مختلف الأبعاد التي تغطيها التقييمات، بما يشمل ما يلي: الاستهداف والتمايز بين الجنسين؛ والمجالات التقنية؛ وإدارة المشروعات؛ والموضوعات العامة.

10- ومن حيث تسلسل عملية وضع التقرير، وبعد أن يقوم المكتب الأمامي في دائرة إدارة البرامج بتصنيف التوصيات الناتجة عن التقييمات التي أجريت في 2007، حسب الفئات، وتصنيف كل منها ضمن نظم التصنيف الثلاثة (المستوى والطابع والموضوع)، يقوم مكتب التقييم باستعراض قائمة توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز وإقرارها. ويُطلب بعد ذلك إلى الشعب الإقليمية في دائرة إدارة البرامج أن تعلق على وضع متابعة كل توصية من توصيات الاتفاق عند نقطة الإنجاز وأن تشرح دارة التعلم في سياق العملية. بعد ذلك، يقوم المكتب الأمامي في دائرة إدارة البرامج بتصنيف الاستجابات وفقاً لوضعها من حيث المتابعة، على الشكل التالي:

- متابعة كاملة؛
- غير مستحقة بعد؛

[4] يعكس الاتفاق عند نقطة الإنجاز فهم أصحاب المصلحة لنتائج التقييم وتوصياته، ومقترحاتهم بشأن تنفيذها والتزامهم بالعمل بها. ويتمثل هدفا الاتفاق عند نقطة الإنجاز في (1) توضيح وتعميق فهم التوصيات وتوثيق تلك التي تعتبر مقبولة وممكنة ومن ثم، في نهاية المطاف، توليد استجابة أصحاب المصلحة لأعمال المتابعة؛ (2) التنبيه لنقاط التقييم وافتراضات التعلم لأغراض المناقشة والتداول في المستقبل.

- جارية؛
- جزئية؛
- مرتقبة؛
- لا تنطبق.

11- وتمشياً مع سياسة التقييم، ناقشت إدارة الصندوق هذا التقرير مع مكتب التقييم. وترد تعليقات مكتب التقييم في الملحق الأول.

ثانيا – وضع تنفيذ التوصيات التي طرحتها تقييمات عام 2007

ألف – نطاق التقييم ومحتوياته

12- يتناول تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2009 ستة تقييمات أجري أربعة منها في 2007: ثلاثة تقييمات للإنجاز وتقييم مرحلي واحد. ويتضمن تقرير هذا العام تقييمين لم يدرجا في تقرير العام الماضي هما: تقييم البرنامج القطري للبرازيل وتقييم الإنجاز لمشروع التنمية في أبوسيني في رومانيا.

13- ويقلّ عدد التقييمات (ستة) التي استُعرضت هذا العام عن عددها في السنوات الماضية: فقد كانت 12 تقييماً في 2008 و14 في 2007 و13 في 2006. ويعود ذلك إلى كون الاتفاق عند نقطة الإنجاز، بالنسبة لعدة تقييمات، لم يكتمل بين مكتب التقييم وأصحاب المصلحة في الوقت المناسب لاستعراضه وإدراجه في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة. وفي تقرير هذا العام، يحدد مكتب التقييم والمكتب الأمامي في دائرة إدارة البرامج مصدر الاستجابات لإدراجها في تقرير رئيس الصندوق.

التقييمات التي يغطيها تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2009

نُظر في سبعة تقييمات من عام 2007 وثلاثة من عام 2006 لإدراجها في التقرير الحالي. ومن العشرة هذه، توبعت ستة تقييمات في تقرير رئيس الصندوق هذا. أما الأربعة المستبعدة من استعراض هذا العام فإن الاتفاقات عند نقطة الإنجاز المتعلقة بها كانت إما لم تكتمل أو اكتملت في وقت قريب جداً من عملية تقرير رئيس الصندوق ولم يتح الوقت الكافي لتنفيذ أعمال المتابعة واستعراضها. والتقييمات الأربعة هي: (1) و (2) تقييما البرنامج القطري لكل من إثيوبيا وباكستان (أجريا في 2007). وقد اكتمل تقييم إثيوبيا في ديسمبر/كانون الأول 2008 وتقرر أن الوقت غير كاف لإجراء قدر معقول من المتابعة قبل صياغة تقرير رئيس الصندوق. وسيجري في 2010 إعداد برنامج الفرص الإستراتيجية القطري لباكستان وسيصار إلى متابعته بعد ذلك؛ (3) التقييم المرحلي لمشروع مبادرات المجتمعات المحلية في ميندناو الغربية في الفلبين (تقييم 2007)؛ (4) تقييم الإنجاز الخاص بمشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي (أجري في 2006)؛ وستُدرج هذه التقييمات في تقرير رئيس الصندوق عام 2010.

تقييمات المشروعات/البرامج في الصندوق وتغطيتها في تقرير رئيس الصندوق لعام 2009:

1. **التقييمات المرحلية** إلزامية قبل الدخول في مرحلة جديدة من مراحل المشروع أو عند إطلاق مشروع مماثل في المنطقة نفسها. وتُستخدم التقييمات المرحلية في تقدير مدى وجود ما يبرر الدخول في مرحلة جديدة، ولتحسين تصميم التدخل التالي وتنفيذه. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 تقييماً مرحلياً أجري في 2007:
   - بوركينا فاسو: مشروع التنمية الريفية القائمة على المجتمعات المحلية.
2. **تقييمات الإنجاز** تجري عادة بعد استكمال تقرير إنجاز المشروع، وهو تقرير تُعده الجهة المقترضة بالتعاون مع المؤسسة المتعاونة بعد انتهاء المشروع. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 تقييمات الإنجاز التالية:
   - ألبانيا: برنامج تنمية المناطق الجبلية؛
   - بليز: مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية؛
   - باكستان: مشروع تقديم المساندة في منطقة دير؛
   - رومانيا: مشروع التنمية في أبوسيني (مرحّل من تقييمات 2006).

وتقدر تقييمات البرامج القطرية أداء الأنشطة التي يدعمها الصندوق وأثرها في بلد ما، وهي بذلك توفر لبناً مباشرة ملموسة لبناء استعراض برامج الفرص الإستراتيجية القطرية وصياغتها. ويتضمن تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 تقييماً واحداً من هذا النوع:

- البرازيل (مرحـــّل من تقييمات 2006).

14- وتغطي عمليات التقييم التي يستعرضها هذا التقرير أربعاً من الشعب الإقليمية الخمس. إذ ليس لدى شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية أية تقييمات لمشروعاتها أو برامجها القطرية يستعرضها تقرير رئيس الصندوق هذا.

15- والتقييم المرحلي الوحيد المدرج في التقرير هو لمشروع يجري تنفيذه في بوركينا فاسو. ويشير عدد من التوصيات الواردة في التقييم إلى استراتيجيات المرحلة المقبلة من المشروع. ويعتزم الصندوق أن يصمم عملية جديدة في إطار دورة 2010–2012 لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، إذ سيـــُدرج عدد من التوصيات في عمليات تصميم المشروع المقبل وتنفيذه.

الجدول 1

التوزيع الإقليمي لتقييمات عام 2007 المستعرضة

التوزيع الإقليمي	*التقييمات المرحلية*	*تقييمات الإنجاز*	*تقييمات البرامج القطرية*	*التقييمات المؤسسية*	*المجموع*
أفريقيا الغربية والوسطى	1				1
أفريقيا الشرقية والجنوبية					
آسيا والمحيط الهادي		1			1
أمريكا اللاتينية والكاريبي		1	1		2
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا		2			2
المستوى المؤسسي للصندوق					
المجموع	**1**	**4**	**1**		**6**

16- ويبين الجدول 2 اتجاه أنواع التقييمات التي يغطيها التقرير.

الجدول 2

أنواع التقييمات المستعرضة المنفذة بين عامي 2003 و 2007

التقييمات	2003	2004	2005	2006*	2007**
مرحلية	8	8	5	1	1
إنجاز	2	1	5	6	4
برامج قطرية	4	2	3	2	1
مواضيعية	2	2			
مؤسسية	1		1	3	
المجموع	**17**	**13**	**14**	**12**	**6**

* يشمل تقييم مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي في منغوليا من السنة السابقة.

** يشمل تقييم البرنامج الوطني للبرازيل وتقييم مشروع التنمية في أبوسيني في رومانيا من السنة السابقة.

17- وقد تراجع بشكل ثابت العدد الإجمالي للتوصيات المتفق عليها عند نقطة الإنجاز والمدرجة في تقرير رئيس الصندوق من 377 في 2006 و277 في 2007 إلى 178 في 2008 و 92 في تقرير رئيس الصندوق لهذا العام. وانخفض بشكل ملحوظ متوسط عدد التوصيات في كل تقييم من 29 في 2006 و20 في 2007 إلى 15 في 2008. ومن التوصيات الـ 92 في تقرير 2009، هناك اثنتان تتصلان برومانيا. وإذا استبعدنا هذا الرقم غير التمثيلي، فإن متوسط عدد التوصيات يصبح 18 لكل تقييم (90 توصية مقسمة على خمسة تقييمات). ومع أن هذا أعلى بعض الشيء من العام الماضي فإنه يمثل تقدماً نحو تخفيض عدد التوصيات الناتجة عن كل تقييم على الأجل الطويل. وهو يتمشى أيضاً مع اقتراح إدارة الصندوق القائل بأن من الممكن تعزيز فعالية توصيات التقييم إذا قلّ عددها وكانت في الوقت نفسه أكثر تركيزاً وإستراتيجية في طبيعتها.

18- وفيما يتعلق بمشروع رومانيا، فإن الاتفاق عند نقطة الإنجاز تضمن عدداً من التوصيات الموجهة للصندوق على المستوى المؤسسي. وتتصل هذه التوصيات بمسائل إستراتيجية بينها عدد من الاعتبارات المتصلة بالتصميم. على أنها، بالاتفاق مع مكتب التقييم، لم تـُدرج في تقرير رئيس الصندوق. وفي المستقبل، ستعالج أساساً العمليات المؤسسية المتصلة بالتصميم في تقييمات للمستوى المؤسسي مصاغة خصيصاً لذلك، إذ أنه ليس من الممكن استخلاص النتائج عن عمليات مؤسسية تمس كامل الحافظة أو تغيّرها، انطلاقاً من تقييم مشروع واحد.

19- ومن حيث الكيانات التي تخاطبها التوصيات، فإن معظم التوصيات المستعرضة في تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 موجهة إلى المؤسسات القطرية (42 في المائة) والمشروعات (47 في المائة). ويتسق هذا مع أنواع التقييم التي أجريت أو مع غياب تقييمات المستوى المؤسسي للصندوق التي تتناول عموماً الاستراتيجيات أو التغييرات على المستوى المؤسسي. ونتيجة لذلك، لا يوجد إلا توصية واحدة تنطبق على المستوى المؤسسي للصندوق وتوصيتان تنطبقان على إحدى الشعب الإقليمية، والتوصيات الثلاث تتصل بتقييم البرنامج القطري للبرازيل. ويختلف هذا عن العام الماضي عندما كان نحو ربع التوصيات على المستوى المؤسسي للصندوق و15 في المائة منها على المستوى الإقليمي.

الجدول 3

التوصيات المنبثقة عن التقييمات بحسب نوع التقييم ومستواه

(العدد والنسبة)

	التقييمات المرحلية	*تقييمات إنجاز*	*تقييمات البرامج القطرية*	*التقييمات المؤسسية*	*المجموع*	
المستوى المؤسسي للصندوق			1		1	**%1**
المستوى الإقليمي للصندوق			2		2	**%2**
المستوى القطري للصندوق/ الحكومة	7	20	12		39	**%42**
الهيئات والمؤسسات الحكومية		7			7	**%8**
المشروع	13	30			43	**%47**
المجموع (العدد)	**20**	**57**	**15**		**92**	
المجموع (النسبة المئوية)	**22**	**62**	**16**		**100**	**100**

20- ومن حيث طبيعة التوصيات فإن 74 في المائة من التوصيات لها طابع استراتيجي. وهذه النسبة مماثلة للعام الماضي وتمثل زيادة كبيرة على الأجل الطويل. فقد كانت حصة التوصيات الإستراتيجية 53 في المائة في 2007 ولم تبلغ إلا 31 في المائة في 2006. وتم الاتفاق على التوصيات التشغيلية على مستوى المشروعات بصورة تكاد تكون حصرية. وتغطي التوصيات الإستراتيجية مسائل من قبيل تحسين الاستهداف أو مشاركة المستفيدين أو تعزيز بناء الشراكات أو زيادة الحوار مع الشركاء الإنمائيين أو إقامة شراكات مع القطاع الخاص.

الجدول 4

توزيع التقييمات بحسب مستواها وطبيعتها (العدد والنسبة)

	تشغيلية	*إستراتيجية*	*سياساتية*	*المجموع*
المستوى المؤسسي للصندوق		1		1
المستوى الإقليمي للصندوق		2		2
المستوى القطري للصندوق/الحكومة	1	38		39
الهيئات والمؤسسات الحكومية		7		7
المشروع	23	20		43
المجموع (العدد)	**24**	**68**		**92**
المجموع (النسبة المئوية)	**26**	**74**		**100**

باء – مدى الامتثال

21- لأغراض تقدير الامتثال للتوصيات الأصلية في تدابير المتابعة يستخدم تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة لعام 2009 فئات وضع التنفيذ الست التي استخدمت في تقرير 2008:

- **متابعة كاملة** – التوصيات مدرجة تماماً ضمن المسار الجديد للأنشطة/العمليات؛
- **غير مستحقة بعد** – لم يتم بعد رسمياً اعتماد التوصيات التي ستُدرج تماماً في المشروعات/البرامج القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛
- **جارية** – تم الشروع في التدابير وفقاً للوجهة الموصى بها خلال الاتفاق عند نقطة الإنجاز؛
- **جزئية** – توصيات لم تطبق بعد بالكامل، أو مطبقة على نحو يختلف عما تم إقراره خلال الاتفاق عند نقطة الإنجاز، ولكنها تراعي الفكرة التي يقوم عليها؛
- **مرتقبة** – توصيات تعذرت متابعتها؛
- **غير منطبقة** – توصيات لم يُمتثل لها بسبب الظروف المتغيرة في السياق الإنمائي القطري أو لأسباب أخرى.

22- ويعرض الجدول 5 موجزاً لوضع تنفيذ التوصيات الـ 92 المستعرضة. وترد المعلومات نفسها مصنّفة بحسب الموضوع في الملحق الثاني.

الجدول 5

وضع تنفيذ توصيات التقييم (العدد والنسبة)

المستوى	*متابعة كاملة*	*غير مستحقة بعد*	*جارية*	*جزئية*	*مرتقبة*	*غير منطبقة*	*المجموع*
المشروع	19	9	3	8	0	4	43
المستوى القطري للصندوق/الحكومة	28	6	2	1		2	39
الحكومة	3		2	2			7
المستوى الإقليمي للصندوق	2						2
المستوى المؤسسي للصندوق				1			1
المجموع (العدد)	**52**	**15**	**7**	**12**	**0**	**6**	**92**
المجموع (النسبة المئوية)	**57**	**16**	**8**	**13**	**0**	**7**	**100**

23- ومن أصل مجموع التوصيات تمّ بالكامل تنفيذ 52 توصية أي ما نسبته 57 في المائة من المجموع. وهذه النسبة تتفق مع الأداء الذي شهدته السنوات السابقة – فقد نفذ 54 في المائة من التوصيات في تقرير 2008، و60 في المائة منها في تقرير 2007. ومن الجدير بالملاحظة أن 16 في المائة من التوصيات، أو 15 توصية، وهي توصيات غير مستحقة بعد، جاءت من التقييم المؤقت في بوركينا فاسو. وكما ورد أعلاه، سيصار إلى تناول عدد من التوصيات الخاصة بمشروع جديد في بوركينا فاسو أثناء تصميم المشروع في إطار الدورة القادمة لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وإذا استبعدنا هذه التوصيات الخمس عشرة، فإن الصورة تصبح أكثر وضوحاً: فقد لقي متابعة كاملة 52 من أصل 77 توصية مستحقة حالياً. ويشكل ذلك 68 في المائة من التوصيات جميعها.[5]

24- والعمل جار على تنفيذ التدابير الخاصة بسبع من التوصيات، مما يغطي 8 في المائة من المجموع. ويشمل هذا التدابير التي تتطلب فترة أطول لإعدادها أو تفعيلها مما يجرى العمل عليه حالياً، أو التوصيات التي أخِذ بها في سياق تصميم المشاريع المقبلة. ففي ألبانيا، أقتــُرح أن تقترن إعادة هيكلة صندوق تمويل المناطق الجبلية بتدريب الموظفين والإدارة؛ ويجري العمل حالياً على تحديد الاحتياجات من التدريب. وفي بليز، أشير بزيادة المرونة في عمليات المشروع بغية تحسين الاستجابة للتغيير، خصوصاً في أعقاب استعراض منتصف المدة. ومن شأن الإشراف المباشر على المشروع الجديد في بليز، برنامج التمويل الريفي، أن يمكــّن من تنفيذ هذه التوصية.

25- وكانت المتابعة جزئية فيما يتعلق باثنتي عشرة توصية أو بـــ 13 في المائة من التوصيات. ويعني هذا عادة أن أفرقة المشروعات أو الأفرقة القطرية تحترم روح التوصية الأصلية وتلتزم بإجراء تغييرات في الإستراتيجية أو العمليات وفقاً لها، غير أن هذه الأفرقة لم تتمكن من الامتثال للتوصية بالكامل بسبب القيود أو التغييرات في السياق القطري أو في سياق المشروع، أو بسبب طريقة تحديد نطاق العمل في تفاهمات تم التوصل إليها مع الحكومات. من ذلك مثلاً أن التقييم، في البرازيل، كان قد أوصى بزيادة مخصصات البرازيل في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، والتوسع في الموارد المخصصة لأنشطة خارج نطاق المشروع. على أن مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء تــُحدّد بموجب صيغة يعينها النظام ولا تخضع لقرار من الإدارة. وستحصل جميع البلدان المؤهلة لتلقي القروض والمنح من الصندوق على مخصصات أعلى في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

[5] يتضمن الملحق الثالث قائمة بالمشروعات أو البرامج المستخدمة كمصادر للاستجابات.

خلال فترة 2010–2012، وذلك نتيجة لزيادة توفر الموارد في الصندوق بعد النجاح الذي حققه التجديد الثامن لموارده. وتتلقى الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة وحوار السياسات في البرازيل الدعم حالياً من خلال مساهمات لا تخضع للاسترداد يقدمها الصندوق وشركاؤه في ذلك البلد.

26- وهناك ست توصيات، أو7 في المائة من المجموع، لا تنطبق نظراً لتغير السياقات الإنمائية في البلد المعني أو لأسباب أخرى، من قبيل الاتفاقيات المبرمة مع الحكومات. ففي رومانيا، أغلق الصندوق آخر مشروعاته في 2007 ولم يعد هناك أية قروض من الصندوق يجري الإعداد لها لهذا البلد، حيث أصبح الآن عضواً في الاتحاد الأوروبي. ولم يعد هناك، بسبب انتهاء أنشطة الصندوق، من فرص لمتابعة التوصيتين المعنيتين.

27- وخلاصة الأمر، ليس هناك من توصيات مرتقبة أو لم تتابع. فكل توصية حرّكت تدابير معينة وطُبقت إما جزئياً أو لم يُمتثل لها بسبب تغير الظروف. وفي كل من 2007 و2008 اقتصرت نسبة التوصيات التي اعتبرت مرتقبة على 2 في المائة.

جيم – الاستعراض المواضيعي للتوصيات

28- يتناول هذا القسم التصنيف المواضيعي لتوصيات التقييم. وقد تم، لأغراض تصنيف التوصيات، تحديد أربع مجموعات مواضيعية مقسمة إلى 24 مجالاً مواضيعياً.[6] ويمكن بذلك تتبع الاتجاهات وإبراز أي مجال يحتاج إلى المعالجة. والمجموعات المواضيعية هي كما يلي:

- **الاستهداف والتمايز بين الجنسين:** الاستهداف، التمايز بين الجنسين، مشاركة المستفيدين، منظمات الفقراء؛
- **المجالات التقنية:** إدارة الموارد الطبيعية؛ القطاع الخاص والأسواق؛ التحليل والدراسات والبحوث؛ التمويل الريفي؛ تطوير البنى الأساسية؛ التدريب وبناء القدرات؛ حوار السياسات؛ الشراكات؛
- **إدارة المشروعات:** إشاعة اللامركزية؛ تصميم المشروعات وصياغتها؛ تنظيم المشروعات وإدارتها؛ الحضور الميداني؛، قياس النتائج والرصد والتقييم؛ الموارد البشرية؛ الإشراف؛
- **الموضوعات العامة:** إدارة المعرفة؛ الاستدامة؛ الابتكار والتكرار.

[6] عندما تنطبق إحدى التوصيات على أكثر من مجال مواضيعي، يناقش المكتب الأمامي في دائرة إدارة البرامج ومكتب التقييم الموضوع ويتفقان على التصنيف الأفضل.

الجدول 6

توصيات التقييم بحسب موضوعها وطبيعتها

المجموعة	*الموضوع*	*الطبيعة*			*المجموع*	*النسبة المئوية*
		تشغيلية	*إستراتيجية*	*سياساتية*		
الاستهداف والتمايز بين الجنسين	الاستهداف		8		8	9
	التمايز بين الجنسين					
	مشاركة المستفيدين	1	7		8	9
	منظمات الفقراء	3	3		6	7
المجالات التقنية	إدارة الموارد الطبيعية		3		3	3
	القطاع الخاص والأسواق		7		7	8
	التحليلات والدراسات والبحوث	1			1	1
	التمويل الريفي	1	5		6	7
	البنية الأساسية للتمويل الريفي					
	التدريب وبناء القدرات	2	2		4	4
	حوار السياسات		2		2	2
	الشراكات		6		6	7
إدارة المشروعات	اللامركزية					
	تصميم المشروعات وصياغتها	3	3		6	7
	تنظيم المشروعات وإدارتها	6	1		7	8
	الحضور القطري		1		1	1
	قياس النتائج، الرصد والتقييم	3	3		6	7
	الموارد البشرية	2			2	2
	الإشراف		2		2	2
الموضوعات العامة	إدارة المعرفة		3		3	3
	الاستدامة	1	4		5	5
	الابتكار والتكرار		1		1	1
موضوعات أخرى	التسيير					
	الإستراتيجية	1	7		8	9
	المجموع	**24**	**68**		**92**	**100**

الاستهداف والتمايز بين الجنسين

29- **الاستهداف.** تم الاتفاق على ما مجموعه ثماني توصيات تتعلق بالاستهداف، وهي جميعاً إستراتيجية من حيث طبيعتها. وهناك موضوعان عريضان تغطيهما معظم هذه التوصيات وهما: (أ) الحاجة إلى توجيه الاهتمام والموارد بصورة خاصة إلى المناطق الجغرافية المحرومة داخل البلدان المعنية؛ (ب) الحاجة إلى إيلاء السياقات الاجتماعية الثقافية ما تستحقه من عناية في تصميم أنشطة المشروعات وتنفيذها.

30- وفي ألبانيا، أوصي بالتركيز على المناطق الجغرافية الأشد فقراً. ويرصد كل من الصندوق والجهة المقترضة عن كثب توزيع الأموال بموجب برنامج التنمية المستدامة في المناطق الجبلية الريفية – من خلال وكالة تنمية المناطق الجبلية وصندوق تمويل المناطق الجبلية – بغية ضمان التوازن الجغرافي الملائم بين الاستثمارات. إضافة لذلك، يقتصر التركيز في برنامج من الجبل إلى السوق، وهو برنامج سيبدأ قريباً، على المناطق الأربع الأشد فقراً في ألبانيا. وفي بليز، وبموجب برنامج التمويل الريفي المخطط له، ستستند مجموعة تدابير بناء القدرات المقدمة لكل من الاتحادات الائتمانية المشتركة إلى مبدأ زيادة فهم السياق الثقافي. وستقدم المساعدة للاتحادات الائتمانية وفقاً لاحتياجات كل منها ولسياقها الاجتماعي الثقافي. كما سينصب تركيز محدد على مجموعات السكان الأصليين والمجموعات الأشد فقراً في المناطق الجنوبية.

31- **التمايز بين الجنسين.** هناك عدد ضئيل من التوصيات المتصلة بالتمايز بين الجنسين في تقييمات هذا العام. كما كان عددها يكاد لا يــُذكر في تقارير رئيس الصندوق السابقة أيضاً: 3 في المائة في 2006

و2 في المائة في 2007، ولم يتضمن تقرير 2008 إلا توصية واحدة تتصل بموضوع التمايز بين الجنسين. ولم ترد الإشارة إلى هذا الموضوع إلا في قلة من التوصيات – منها مثلاً في سياق تدريب المنظمات القروية والنسائية – غير أن هذه التوصيات كانت تصنف ضمن الفئات الأخرى ذات الصلة. على أن هذا يستدعي الاهتمام في الاتفاقات عند نقطة الإنجاز في المستقبل. فموضوع التمايز بين الجنسين في الصندوق يـُتابع كمؤشر منفصل وهو يقيّم على مختلف مراحل دورة مشروعات الحافظة كلها. كما يـُنظر في هذا الموضوع أثناء استعراضات ضمان الجودة التي تجري في مرحلة تصميم المشروع وفي تقارير وضع المشروعات التي تـُعدّ أثناء التنفيذ وفي تقارير انجاز المشروعات التي تـُعدّ عن الحافظة المنجزة.

32- **مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين.** سـُلطت الأضواء على هذا الجانب في ثمانٍ من توصيات التقييم، وهي جميعاً تشدد على الحاجة لكفالة تمثيل الفقراء في المشروعات وفي صنع القرار. ويتمثل أحد استجابات الصندوق النموذجية في برنامج التمويل الريفي في بليز. وستقوم بتنفيذ المشروع مؤسسات محلية خاصة من قبيل الاتحادات الائتمانية. وتضم هذه الهيئات في عضويتها السكان المحليين، بما في ذلك الزعماء المحليين، وذلك عملاً على كفالة تحسين عملية صنع القرار وضمان بناء القدرات المحلية.

33- **منظمات الفقراء.** تشدد التوصيات الست التي تركز على هذا الموضوع على إنشاء منظمات محلية ودعم الهيئات التنسيقية العليا (apex) والتحليل المستند إلى واقع الحال المحلي. ففي باكستان مثلاً، أقيم على المستوى المحلي 31 منظمة، كما أنشئت هيئة تنسيقية عليا بالتشاور مع أصحاب المصلحة. وقدم الصندوق منحة لدعم بناء القدرات فيها.

المجالات التقنية

34- **إدارة الموارد الطبيعية.** ركزت ثلاث توصيات يغطيها تقرير رئيس الصندوق على إدارة الموارد الطبيعية في بوركينا فاسو (أنظر الإطار 1).

الإطار 1

مشروع الإدارة التشاركية المتكاملة لمستجمعات المياه

يروج برنامج التنمية الريفية المستدامة لأدوات التمويل وما يرافقها من تدابير في خمسة مستجمعات مياه نموذجية، وذلك كوسيلة للتوصل إلى توافق في الآراء على مستوى القرى والمجتمعات المحلية. ومن المنتظر أن يشجع ذلك المستعملين وصناع القرار على اعتماد قواعد تنظم إدارة الموارد الطبيعية. ومن شأن نهج الإدارة المتكاملة لمستجمعات المياه المدعوم بمنحة من مرفق البيئة العالمية أن يتكفل بأن يشمل بناء توافق الآراء بين مستعملي الموارد الطبيعية والمالكين– المديرين مسؤولي المجتمع المحلي المنتخبين والمنظمات الاجتماعية المهنية والخدمات التقنية العامة.

ويستند هذا النهج إلى تحليل سليم لديناميات الموارد ذات الصلة وإلى ما يوجد من نـُهج تشغيلية وقواعد إدارية. وستشارك في المشروع جميع القرى في مناطق المستجمعات الخمس.

ويتضمن كل من المشروعات الفرعية للاستثمار المحلي عنصراً يكفل أمن حيازة الأرض وذلك كموضوع عام، بدءاً من النهج الإنمائي القائم على المجتمعات المحلية الذي يتبعه برنامج التنمية الريفية المستدامة.

35- **القطاع الخاص والأسواق.** تتضمن التقييمات التي يستعرضها تقرير رئيس الصندوق هذا سبع توصيات تتعلق بتطوير الأسواق وبالمؤسسات التجارية والقطاع الخاص. ومن الأمثلة على التوصيات والاستجابات المنفذة ما يلي:

- في ألبانيا، أوصي بدعم صغار المزارعين الذين ينقصهم رأس المال لتحقيق الانتقال من الزراعة الصغيرة الحجم. وفي برنامج تنمية المناطق الجبلية، تشارك وكالة تمويل المناطق الجبلية، إلى جانب المستفيدين من البرنامج، في تمويل إدخال الابتكارات التقنية وتطويرها. كما قامت الوكالة بتنفيذ برنامج للقوى العاملة وبناء القدرات يرمي إلى زيادة عدد العمال المؤهلين بصورة ملائمة والمتوفرين للعمل في الأعمال التجارية الجبلية الناشئة.
- وفي البرازيل، أوصي بأن يواصل الصندوق تزويد صغار المزارعين بخدمات الدعم، من قبيل الخدمات المالية والمساعدة التقنية والبحوث التطبيقية. ويتمثل الهدف الاستراتيجي الأول لبرنامج الفرص الإستراتيجية القطرية الجديد القائم على النتائج في زيادة الإنتاج الزراعي التجاري لدى صغار المزارعين. وسيعمل برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية على توفير سبل الوصول إلى الأسواق بموجب شروط مجزية مستدامة، وذلك من خلال تدابير من قبيل ما يلي: (أ) تحسين الهياكل الأساسية الإنتاجية والمعدات وخدمات الدعم؛ (ب) تعزيز منظمات المزارعين؛ (ج) الترويج للاتحادات الإنتاجية ودعمها؛ (د) تقديم الحوافز لصغار المزارعين. وقد أدرجت هذه الأهداف الإستراتيجية في تصميم المشروعات الجديدة.

36- **التحليل والدراسات والبحوث.** لم يكن هناك إلا توصية وحيدة تتعلق بهذا الموضوع، وهي اقتراح تصميم دراسة أثر جديدة للزراعة والثروة الحيوانية في باكستان. على أن إجراء الدراسة المقترحة هذه لم يكن ممكناً، غير أن المشروع نظّم حلقات عمل للمستفيدين، تبين من خلالها أن المشروع حقق قدراً كبيراً من النمو في الإنتاج الزراعي وإنتاج الثروة الحيوانية في منطقته.

37- **التمويل الريفي.** يتعلق ست من التوصيات بالتمويل الريفي. وقد تلقى التمويل الريفي مزيداً من الاهتمام على الصعيد المؤسسي في أعقاب عرض سياسة التمويل الريفي على المجلس في أبريل/نيسان 2009.[7] والسياسة الجديدة تستند إلى سياسة التمويل الريفي لعام 2000 وتُحدّثها وتتجاوزها، وقد جاءت على سبيل الاستجابة للتوصيات الواردة في تقييم 2006 المؤسسي لمشروعات التمويل الريفي لدى الصندوق.

38- **التدريب وبناء القدرات.** قُدمت أربع توصيات تتعلق بموضوع التدريب وبناء القدرات. ففي ألبانيا، وُضعت بمساعدة الصندوق إستراتيجية لإعادة هيكلة صندوق تمويل المناطق الجبلية أقرتها الحكومة. وتشمل هذه الإستراتيجية خطة للعمل ونظاما أساسياً ووثيقة تأسيسية. إضافة لذلك، يجري العمل على تحديد احتياجات الموظفين والإدارة من التدريب. وفي باكستان، قدم المشروع التدريب وصناديق التمويل المتجددة لأعضاء المنظمات القروية والنسائية. ومن شأن التدريب أن يمكن من انتهاج إدارة أكثر استباقاً للمدخرات والقروض الداخلية.

39- **حوار السياسات.** صدرت توصيتان تتعلقان بحوار السياسات في إطار تقييم برنامج البرازيل القطري. وكان الاتفاق عند نقطة الإنجاز قد أوصى بحوار السياسات من خلال مبادرات من قبيل نشر هيئة الزراعة الأسرية في المنطقة للابتكارات والمعارف التي يروج لها الصندوق. واستجابة لذلك، وافق الصندوق في سبتمبر/أيلول الماضي على المنحة الثالثة والأخيرة للهيئة، وهي تبلغ 1.08 مليون دولار

[7] EB 2009/96/R.2/Rev.1.

أمريكي. أما أهداف المنحة فهي تدعيم الهيئة وإعداد تقدير للأثر ونشر الدروس المستفادة على شركاء الصندوق الآخرين في أمريكا اللاتينية والمجموعات الإقليمية الأخرى. كما أوصى الاتفاق عند نقطة الإنجاز الخاص بالبرازيل بأن يولي الصندوق ما يكفي من الاهتمام لمواصلة الحوار عن كثب مع الحكومة الاتحادية حول التوجهات الإستراتيجية ومسائل السياسات وجميع جوانب علاقة الصندوق مع هذا البلد. واستجابة لذلك، وافقت الحكومة بشكل كامل على برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية الجديد، والذي يمثل رؤية مشتركة لمساهمة الصندوق في التنمية الريفية في البرازيل.

40- **الشراكات.** هناك ست توصيات تتعلق ببناء الشراكات والحفاظ عليها. ففي البرازيل، أوصي بأن يضاعف الصندوق تعاونه مع الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات. كما أوصي بأن يوسع الصندوق أنشطة التوعية بحيث تشمل الولايات والجهات الفاعلة الأخرى، بما في ذلك استكشاف الفرص للإقراض المباشر لحكومات الولايات. واستجابة لذلك، ستقوم حكومات الولايات بتنفيذ المشروعات التي يجري تصميمها حالياً وستدعم هذه المشروعات التعاون بين المؤسسات الفيدرالية للبحوث ومؤسسات الولايات للبحوث ودوائر الإرشاد في الولايات وغيرها من مقدمي الخدمات. كما اتفقت الحكومة الفيدرالية والصندوق على تقديم القروض مباشرة لحكومات الولايات، وذلك كجزء من برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية.

إدارة المشروعات

41- **تصميم المشروعات وصياغتها.** هناك ست توصيات تتعلق بمسائل التصميم. ففي بليز، اقتُرح أن تبين المشروعات بوضوح في المستقبل ترتيباتها الإدارية وأطرها الزمنية المحتملة. وستُراعى هذه التوصية خلال تنفيذ برنامج التمويل الريفي في بليز. وقد اقترح الاتفاق عند نقطة الإنجاز اشتراط وجود قيم مناظرة واضحة – من حيث المدفوعات النقدية واليد العاملة – في المشروعات الفرعية. وعلى هذا، فإنه يتعين الآن على المستفيدين من برنامج التمويل الريفي المهتمين بالانضمام إلى اتحاد ائتماني وبفتح حساب للادخار أن يُقدموا مناظراً نقدياً للتمكن من الاستفادة من مخطط حوافز الأسهم والمدخرات (مخطط المنح المماثلة). وفي باكستان، اقتُرح أن تتضمن مشروعات المستقبل التي تنتهج نهج التنمية المجتمعية المحلية مرحلة انتهاء تدريجي مدتها ثلاث سنوات. وسيُدرج ذلك في تصميم المشروعات في المستقبل.

42- **تنظيم المشروعات وإدارتها.** أنتجت مسائل تنظيم المشروعات وإدارتها سبع توصيات. فقد أوصي في بليز بتقديم دعم مكثف في بداية المشروع لضمان الانتقال من التصميم إلى التنفيذ بصورة فعالة وبناء القدرات اللازمة. ويتوفر في برنامج التمويل الريفي عنصر كبير لبناء القدرات يشمل مساعدة تقنية متخصصة دولية لتحقيق هذه الغاية. إضافة لذلك، سيشرف الصندوق بصورة مباشرة على المشروع وسيولي عناية خاصة لهذه المسألة. كما اقتُرح أن تنشئ المشروعات عمليات شراء تصلح للأسواق المحدودة وتكون بمستويات بيروقراطية تتلاءم مع العقود الصغيرة. وإدراكاً لأن معظم المشاكل في الماضي كانت تنشأ عن وجود إجراءات مجهدة تفرضها الجهات التي تشارك مع الصندوق في التمويل، واقتران ذلك بقلة الخبرة لدى موظفي المشروعات، فإن موظفي برنامج التمويل الريفي سيتلقون تدريباً أولياً خلال المراحل الأولى من المشروع، وسيتلو ذلك إشراف مباشر شديد من جانب الصندوق.

43- **الحضور القطري.** اقترح برنامج البرازيل القطري أن تستكشف شعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي إمكانية تعزيز حضورها القطري في البرازيل. وبموجب ما ورد في برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية وما تم الاتفاق عليه، سيقام مكتب قطري وسيعين موظف قطري في البرازيل. ويـُجري الصندوق والحكومة حالياً مفاوضات بشأن هذا المكتب.

44- **قياس النتائج، الرصد والتقييم.** تركز ست توصيات في تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 على الرصد والتقييم. وإضافة للمشروعات المحددة، أدخل الصندوق عدداً من العمليات لتحسين عملية تحصيل النتائج من الميدان وتصنيفها، بما في ذلك استخدام أداة الكترونية جديدة لإدخال المؤشرات المستقاة من نظام إدارة النتائج والأثر وبرمجيات جديدة تيسر مسوحات الأساس والمتابعة في المشروعات. وعلى صعيد المشروعات، في البرازيل، تركز توصية على المستوى الاستراتيجي على تقديم الدعم لتعزيز قدرة البرازيل على الرصد والتقييم بتدابير منها الترويج لتعزيز المشاركة في البرازيل في برنامج تعزيز القدرات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي. وبموجب برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية الجديد، سيتعزز التعاون مع برنامج القدرات الإقليمية هذا في سياق هدف استراتيجي. وبرنامج القدرات الإقليمية يقدم بالفعل الدعم لمشروع Gente de Valor في ولاية باهيا فيما يتعلق بتنفيذ نظام إدارة النتائج والأثر.

45- **الموارد البشرية.** هناك توصيتان تتعلقان بالموارد البشرية وكلاهما يتناول مسائل التوظيف على مستوى المشروعات. ففي بليز، على النحو المقترح، سيتم تزويد الاتحادات الائتمانية، وهي الوكالات المنفذة لبرنامج التمويل الريفي، بالموظفين التنفيذيين من ذوي الخبرة على المستوى الإداري والميداني للعمل كموجّهين ولتنظيم التدريب لموظفي المشروعات المحليين. وفي باكستان تمّ حلّ مشكلة انخفاض الأجور ووُحِّدت جداول الأجور، بموجب التوصية ذات الصلة.

46- **الإشراف.** هناك توصيتان جاءتا من المسائل المتعلقة بالإشراف. ففي البرازيل، واستجابة للتوصيتين، أخضـِعت المشروعات الجارية والجديدة جميعها للإشراف المباشر. وعلى الصعيد المؤسسي، تم نقل ما يزيد على 80 في المائة من الحافظة إلى الإشراف المباشر. وقد بدأ ذلك بإعطاء النتائج بالفعل من حيث التعلم وتعزيز دعم التنفيذ وتحسين المتابعة وزيادة الدقة في تقييم المشروعات وتقديرها.

موضوعات أخرى

47- **الاستراتيجية.** هناك 8 توصيات تتناول المسائل الإستراتيجية على مستوى المشروع. ففي البرازيل، تم الاتفاق على ألا يشترك الصندوق بصورة مباشرة في التمكين من الحصول على الأراضي. وفي بليز، ووفقاً لتوصيات التقييم، اعتـُبرت الاستثمارات في برنامج التمويل الريفي استثمارات طويلة الأجل، على غرار ما يـُقدم لرابطة مزارعي الكاكاو في توليدو. وستطوّر الاستثمارات المؤسسات المحلية سواء منها هياكل التسيير المحلية أو مجموعات المصالح المحددة.

موضوعات عامة

48- **إدارة المعرفة.** شددت ثلاث توصيات على فائدة توسيع دور إدارة المعرفة عملاً على توفير الدعم والمشورة الاستراتيجيين. ففي البرازيل، اقتـُرح أن يصبح الصندوق واحداً من الشركاء المركزيين في

إدارة المعرفة المتعلقة بمسائل الفقر الريفي، وأن توجَّه الجهود نحو توثيق خبرات المشروعات وتقاسمها مع الجهات الفاعلة الرئيسية. كما أوصي بأن يقوم الصندوق بتيسير التعاون بين البرازيل وأفريقيا في البلدان الناطقة بالبرتغالية. (أنظر الإطار 2).

الإطار 2

إدارة المعرفة في البرازيل

يتمثل أحد الأهداف الإستراتيجية التي طرحها برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية في البرازيل في نشر المعلومات وتبادلها. وسينظم البرنامج مناقشات وشبكات لتقاسم المعرفة بحيث يمكن تبادل التجارب والتكنولوجيات الإنمائية الناجحة، وخصوصاً في المنطقة الشمالية الشرقية شبه القاحلة. كما شدد برنامج الفرص على الشراكات مع المؤسسات المعنية العاملة في ميادين العلم والتكنولوجيا والابتكار. كما سيـُقدم الدعم لرصد تغير المناخ وتعميم تدابير التكيف.

وبالتعاون مع وزارة التنمية الزراعية وغيرها من الكيانات الفيدرالية، سيضطلع برنامج الفرص بأنشطة على المستوى الوطني تركز على خيارات السياسات الداعمة للمزارعين الأسريين في بلدان السوق المشتركة للمخروط الجنوبي (لأمريكا الجنوبية).

كما يـُنتظر أن يساعد برنامج الفرص البرازيل في برنامجها للحوار فيما بين بلدان الجنوب، لاسيما في أفريقيا. وقد نـُظمت زيارات تبادل المعرفة مع الرأس الأخضر وجنوب أفريقيا.

49- **الابتكار والتكرار.** تضمن تقييم برنامج البرازيل القطري توصية واحدة تتعلق بالابتكار والتكرار. وقد اقتـُرح أن يضاعف الصندوق من اهتمامه بالبحث عن الحلول الابتكارية في مصادر مختلفة. واستجابة لذلك، يتمثل أحد الأهداف الإستراتيجية المدرجة في برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية في تحسين قدرة فقراء الريف من خلال توليد المعرفة ونشرها. كما أن برنامج الفرص مصمم بحيث يرعى الشبكات وتقاسم المعرفة بين المنظمات. وسيستكشف البرنامج الخبرات وينسق بينها فيما يتعلق بتحسين تصميم السياسات في المنطقة وتنفيذها وصوغها.

50- **الاستدامة.** هناك خمس توصيات تركز على الاستدامة بعد انتهاء المشروع. ففي ألبانيا، أوصي بأن تعاد هيكلة صندوق تمويل المناطق الجبلية (أنظر الإطار 3). وفي باكستان، اقتـُرح أن يستكشف الصندوق سبل دعم الاستدامة بعد انتهاء المشروع من خلال العمل مع المؤسسات المالية التنسيقية العليا أو حتى الصناديق الاستئمانية. ويمول الصندوق حالياً، من خلال منحة قطرية صغيرة، برنامج سرهاد للدعم الريفي الذي يوفر الدعم للمؤسسة التنسيقية العليا التي أنشأها مشروع تقديم المساندة في منطقة دير. ويجري العمل على تنفيذ مشروع المنحة هذا، ومدته سنة واحدة، غير أنه سيستمر في 2010 بتمويل من الحكومة الإقليمية.

الإطار 3

إعادة هيكلة صندوق تمويل المناطق الريفية في ألبانيا

يخضع صندوق تمويل المناطق الريفية لعملية خصخصة ستعطيه ما يحتاج إليه من حرية تشغيلية وإدارية لكي يبقى قادراً على المنافسة، مع الاستمرار في خدمة المستفيدين بصورة فعالة. وكان الصندوق في الأصل مؤسسة خيرية غير أنه تحول إلى شركة إنمائية مالية وتملكه الحكومة اليوم بنسبة 100 في المائة. ومن المنتظر أن يدخل فيه مستثمر استراتيجي في النصف الثاني من 2009.

وقد كان للدعم المقدم من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية أهمية حاسمة في تحويل صندوق تمويل المناطق الريفية إلى مؤسسة مالية غير مصرفية مستدامة ذاتياً. من ذلك مثلاً أن الصندوق موّل المساعدة التقنية الدولية لتحديد الميزات المقارنة لدى صندوق التمويل ولتعزيزها. كما أن الصندوق ساعد صندوق التمويل على وضع إستراتيجية جديدة للتحوّل أقرتها الحكومة، وخطة عمل، ونظام أساسي ووثيقة تأسيسية جديدين.

إضافة لذلك، فإن صندوق التمويل حائز حالياً على ترخيص للعمل كمؤسسة مالية غير مصرفية.

51- وفي 2008، عالج التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، بمزيد من التفصيل، اثنين من الموضوعات بغية الإسهام في عملية التعلم الدولية، فيما يتعلق بالسياق القطري والرصد والتقييم على مستوى المشروعات. ويجري هنا أيضاً استكشاف للموضوعين هذين، مع عرض لعدة مبادرات اتخذها الصندوق في صددهما.

52- **السياق القطري.** يُعرَّف السياق القطري بأنه الأحوال الأولية والمتطورة التي يجري في ظلها الإعداد للمشروع وتنفيذه وتقييمه. وقد وجد التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها أن الحضور القطري والإشراف المباشر يزيدان من فهم السياق ويساعدان على بلوغ انجازات مــُرضية في بيئات صعبة. وتتمثل النتائج الرئيسية التي تمخض عنها التقرير فيما يلي: (أ) هناك حاجة إلى تقديم منتجات وخدمات أكثر تمايزاُ تتفق مع السياقات المتباينة؛ (ب) تميل المشروعات في الدول الهشة إلى كونها على قدر غير كاف من التمايز ومفرطة في طموحها، مع مبالغة في تصميمها ونقص في تمويلها، وهي بحاجة إلى المزيد من التحليل السياسي– الاقتصادي؛ (ج) يتطلب تحسين الأداء في الدول الهشة تبسيطاً في برامج الفرص الإستراتيجية القطرية والمشروعات الخاصة بها وتحسيناً في تحليل السياق، كما يتطلب وجود ترتيبات للتنفيذ متينة تحظى بدعم أفضل وزيادة في الحضور القطري؛ (د) يتعين أن يكون الصندوق مجهزاً بصورة أفضل لتقديم خدمات المعرفة والمنتجات المالية المتمايزة التي تتصف بارتباطها بالواقع وبجاذبيتها بالنسبة للبلدان المتوسطة الدخل.

53- وقد جرى تناول هذه التوصيات في المناقشات والوثائق المؤسسية في الآونة الأخيرة. وقــُدمت في سياق المشاورة الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق مذكرات حول الدول الهشة[8] وحول البلدان المتوسطة الدخل.[9] ووُضعت مجموعة من المبادئ المقترحة ومن الممكن إدراجها سواء في برامج الفرص الإستراتيجية القطرية أو في تصميم المشروعات.

[8] REPL.VIII/4/R.5.

[9] REPL.VIII/4/R.4.

54- وقد حددت المؤسسات المالية الدولية 46 دولة هشة، 40 منها دول أعضاء في الصندوق. وسيعتمد الصندوق تصميماً متمايزاً للبرامج والمشروعات القطرية للدول الهشة يعكس ضعف مؤسساتها وحاجتها إلى بناء قدراتها. وستركز الإستراتيجية والمشروعات القطرية في هذه الدول بصورة أشد كثافة على ما يلي: (أ) أوجه الضعف والتمكين الاقتصادي؛ (ب) الأمن الغذائي؛ (ج) مسائل المساواة بين الجنسين؛ (د) بناء المؤسسات؛ (هـ) إدارة الموارد الطبيعية وتغير المناخ. كما ستتسم أهداف المشروعات وأنشطتها بمزيد من البساطة بحيث تتمكن القدرات المحدودة لدى كثير من الدول الهشة من إدارة المشروعات الإنمائية وتنفيذها. كما أن من شأن التوسع في الحضور القطري والإشراف المباشر أن يمكنا من تحسين التحليل في هذه البلدان. وستلتمس المشروعات، حيثما يمكن ذلك، التمويل المشترك من خلال تنسيق الإجراءات للحد من تكلفة العمليات التي تقع على عاتق هذه الحكومات.

55- وتشمل عضوية الصندوق سبعاً وسبعين من البلدان المتوسطة الدخل، ويجري تناول العمل المرتبط بالواقع والملائم لأحوال هذه البلدان في النـُهج الجديدة التي عـُرضت في سياق التجديد الثامن. ويسلم الصندوق بالحاجة إلى الحفاظ على الارتباط بالواقع في هذه البلدان من خلال زيادة القيمة المضافة وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لاحتياجاتها. وسيشدد الصندوق على نـُهج أكثر تعاوناً في برامج هذه البلدان. ويمكن أن يشمل ذلك تعزيز أثر مساهمات هذه البلدان المتعلقة بتقاسم المعارف والابتكار في البلدان المنخفضة الدخل. كما يمكن للصندوق أن يساند المزيد من التنويع في المنتجات التمويلية للبلدان المتوسطة الدخل، مع التمكين من اختيار فترة القرض وفترة السماح وسعر الفائدة. كما ستـُقدم مجموعة متنوعة من القروض، بما في ذلك الإقراض للكيانات دون السيادية والقطاع الخاص ومنظمات المزارعين. كما سيجري تبسيط الإجراءات الخاصة بالبلدان المتوسطة الدخل مع تحقق النجاح في إدارة المشروعات.

56- **الرصد والتقييم على مستوى المشروع:** تضمنت انتقادات الرصد والتقييم على مستوى المشروع، والتي كان قد أبرزها التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها، محدودية النطاق، وخصوصاً عدم توفر البيانات عن أثر العمليات، والإفراط في التعقيد، وانخفاض نوعية البيانات، وضعف القدرة المؤسسية، وقلة الموارد، والنقص في الاستخدام. ومن حيث الدروس المتعلقة بتحسين نظم الرصد والتقييم، يبرز التقرير الحاجة إلى تنشيط الطلب الحقيقي من خلال خلق الحوافز القوية للمساءلة والتعلم، وضعف القدرة التقنية المتاحة في البلدان النامية، والحاجة إلى مواءمة أنشطة الرصد والتقييم مع السياق المحدد ومع القدرات والاحتياجات.

57- وفي الصندوق، جرى توجيه الشعب الإقليمية، ومن ثم المشروعات، للتشديد على قيمة الرصد والتقييم باعتبارهما أداة للمساءلة على المستويات العليا أمام المجلس وكذلك باعتبارهما عنصراً أساسيا من عناصر تخطيط المشروع وإدارته. وعلى مستوى النواتج والحصائل، تم إعداد مجموعة واسعة من المؤشرات ضمن إطار نظام إدارة النتائج والأثر، وهي مؤشرات يمكن متابعتها في نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروع. وتـُحثّ المشروعات على الاقتصار في اختيارها على عدد محدود من المؤشرات التي تهم المشروع (والتي يختارها المشروع بنفسه). وعلى هذا، ومع الحفاظ على المساءلة المتكررة في مختلف جوانب الحافظة، يمكن للمشروعات أن تكيـّف النتائج بحيث يتم الإبلاغ عنها وفقاً للقيود التي تواجهها والسياق الذي تعمل فيه. ويتسم الإبلاغ عن النواتج بارتفاع نسبته (أكثر من 85 في

المائة من إبلاغ المشروعات المطلوب). ولا يصل الإبلاغ عن الحصائل إلى هذه النسبة، غير أنه آخذ في الارتفاع مؤخراً. وفيما يتعلق بقياس الأثر، تمّ توزيع دليل الأثر على المشروعات. وهو لا يتطلب إلزامية جمع البيانات إلا بالنسبة للبيانات المتعلقة بجانبين يسهل قياسهما ومقارنتهما، وهما القياسات الأنتروبومترية للأطفال والأصول الأسرية. وفي البلدان ومناطق المشروعات التي تتوفر فيها مصادر بديلة للبيانات، يـُطلب من المشروعات أن تستخدم ببساطة البيانات الموثوقة المتأتية من عمليات المسح الوطنية والإقليمية.

58- ويجري العمل على استحداث عدد من الأدوات على المستوى المؤسسي لتيسير عمليات الرصد والتقييم والإبلاغ عنها على مستوى المشروع. وتشمل هذه الأدوات منصة للإدخال الالكتروني للبيانات أخضِعت للتجربة في المقر في 2009 وسيجري تعميمها على مستوى المشروعات. ومن شأن ذلك أن يخفض عبء العمل ويحدّ من احتمالات الخطأ البشري ويمكـّن من تصنيف البيانات وتحليلها على المستوى المؤسسي. إضافة لذلك، وضعت دائرة إدارة البرامج برمجيات تمكن المشروعات التي تجري عمليات المسح الخاصة بالأثر (مسوحات أساسية أو مسوحات الجهة المقارَنة فيما بعد) من إدخال البيانات وتوليد التقارير بسهولة.

59- وبينما لا يمكن لضعف القدرات على مستوى الحكومات أن يعالـَج بصورة مباشرة، فإن إدارة الصندوق والشعب الإقليمية تتخذ عدداً من المبادرات لتعزيز القدرات. ويشارك كل من الأفرقة القطرية والموظفين القطريين في حلقات العمل والحلقات الدراسية الإقليمية التي تناقش تنفيذ المشروعات ومسائل الرصد والتقييم. وتشمل المبادرات الإقليمية الجاري تنفيذها والموجهة نحو تحسين القدرة على الرصد والتقييم على مستوى المشروع ما يلي:

- في شعبة أفريقيا الغربية والوسطى، تتلقى المؤسسة الريفية لغرب أفريقيا الدعم من خلال منحة كبيرة مدتها أربع سنوات لتنسيق وإدارة برنامج مكرس لتعزيز قدرات الرصد والتقييم لدى مشروعات الإقليم. وتشمل الأهداف المحددة بناء قدرات موظفي المشروعات، وتقاسم المعرفة وتطوير أفضل الممارسات المتعلقة بالرصد والتقييم.
- في شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، يجري العمل على تنفيذ منحة كبيرة مماثلة تدعم برنامجاً إقليمياً لتعزيز "إدارة الأثر"، هدفه تعزيز القدرة على الرصد والتقييم في المشروعات.
- وفي شعبة آسيا والمحيط الهادي، شددت حلقة العمل السنوية المتعلقة بالأداء (مارس/آذار 2009)، والتي حضرها موظفون قطريون من المنطقة، على الرصد والتقييم على مستوى المشروعات وعلى تمكين الموظفين القطريين من دعم المشروعات بصورة أفضل في هذا المجال.
- استخدمت شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا مؤسسة متخصصة، بموجب منحة لبناء القدرات على إدارة النتائج والأثر، لتعزيز التخطيط ونظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات.
- وفي شعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، يتعاون برنامج تعزيز القدرات الإقليمية لمراقبة وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي مع عدد من المشروعات والبلدان لتعزيز القدرات في نظم الرصد والتقييم والتخطيط.

ثالثاً – استعراض موجز لتوصيات التقييمات المضطلع بها خلال فترة 2004–2007

60- يتضمن تقرير رئيس الصندوق لهذا العام جزءاً عن الاستجابات لتوصيات التقييمات المضطلع بها خلال فترة الأربع سنوات الماضية، والهدف من ذلك وضع منظور طويل الأجل لعملية تقرير رئيس الصندوق يمكن استخدامه فيما بعد لتعزيز دارة التعلم.

ألف – الوضع حسب المناطق

61- يولد تصنيف التوصيات المطروحة خلال السنوات الأربع مجموعة أوسع من البيانات التي يمكن أن تــُفسّر، حتى عندما تصنف على مستوى الشعب، بقدر معقول من الموثوقية. ويبين الجدول 7 الوضع حسب شعب الصندوق الإقليمية في التقييمات المستعرضة من 2006 إلى 2009.

الجدول 7

وضع تنفيذ التوصيات حسب الشعب الإقليمية، فترات التقييم 2004–2007*

الشعبة	*التقييمات القطرية/ تقييمات المشروعات*	*التقييمات الإقليمية***	*متابعة كاملة*		*غير مستحقة بعد*		*جارية*		*جزئية*		*مرتقبة*		*لا تنطبق*		*المجموع*	
			عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	8		93	54	56	33	1	1	4	2	4	2	13	8	171	20
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	5	1	80	68	13	11	16	14	4	3	2	2	3	3	118	14
شعبة آسيا والمحيط الهادي	9	2	182	72	12	5	27	11	10	4	12	5	10	4	253	29
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا	9		115	54	47	22	32	15	9	4	4	2	5	2	212	24
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	8		89	75	10	8	7	6	5	4	4	3	4	3	119	14
المجموع	42	3	**559**		**138**		**83**		**32**		**26**		**35**		**873**	**100**
المجموع (%)			**64**		**16**		**10**		**4**		**3**		**4**		**100**	

* لم تــُدرج فترتا التقييم 2002 و2003 لأن المتابعة المتوفرة عن هاتين السنتين لم تصنف حسب وضع المتابعة. والنسب المئوية مقربة وقد لا يبلغ مجموعها 100 تماماً.

** تشمل التقييمات المدرجة باعتبارها تقييمات على المستوى الإقليمي تلك التي تقيّم الإستراتيجية الإقليمية، إضافة للتقييمات المواضيعية التي تغطي عدة بلدان من قبيل تلك التي تقيّم الأداء في بيئات لامركزية في ثلاثة بلدان في شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية والتي تقيّم الزراعة العضوية في الصين والهند. وتشمل تقييمات المستوى القطري تقييمات مرحلية وتقييمات إنجاز وتقييمات البرامج القطرية.

62- ويبين الجدول 7 أن 64 في المائة من التوصيات التي تلقتها الشعب نفذت بصورة كاملة. وقد استجابت جميع الشعب الإقليمية بقوة لتوصيات التقييمات؛ على أن معدل الاستجابة كان أدنى نسبياً في شعبة أفريقيا الغربية والوسطى وشعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، إذ كانت النسبة المقابلة 54 في المائة في الشعبتين. على أن من الجدير بالملاحظة أن عدداً كبيراً من التوصيات لم تكن مستحقة بعد (33 في المائة في شعبة أفريقيا الغربية والوسطى و 22 في المائة في شعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي)، مما يشير إلى أنه لم يكن من الممكن الامتثال لها لأن برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية ذا الصلة أو تصميم المشروع الجديد لم يكن قد وُضع بعد عند إجراء الاستعراض الخاص بتقرير رئيس الصندوق.

63- والنسبة المئوية للتوصيات المرتقبة منخفضة، إذ بلغت 3 في المائة عموماً. وكانت هذه النسبة ثابتة خلال السنوات الثلاث الماضية. ويعني ذلك ارتفاع مستوى الامتثال للتوصيات عموماً وتركيز الجهود في المنظمة كلها على إدخال التوصيات الصالحة والممكنة في تصميم المشروعات والبرامج.

باء – الوضع حسب الوكالة المنفذة

64- يصنف الجدول 8 المتابعة خلال السنوات الأربع الماضية على مستوى الوكالة المنفذة.

الجدول 8

وضع تنفيذ التوصيات حسب مستوى الوكالة المنفذة، فترات التقييم 2004–2007

*المستوى**	*متابعة كاملة*		*غير مستحقة بعد*		*جارية*		*جزئية*		*مرتقبة*		*لا تنطبق*		*المجموع*	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية	61	69	1	1	19	21	1	1	0	0	7	8	89	10
المستوى الإقليمي	19	56	3	9	6	18	0	0	1	3	5	15	34	4
المستوى القطري	199	67	56	19	25	8	9	3	6	2	4	1	299	32
الحكومات	42	46	13	14	17	18	3	3	15	16	2	2	92	10
المشروعات	275	67	66	16	27	7	19	4	4	1	19	5	410	44
المجموع	**596**		**139**		**94**		**32**		**26**		**37**		**924**	**100**
المجموع (%)	**65**		**15**		**10**		**3**		**3**		**4**		**100**	

* لا تتفق أعداد التوصيات حسب المستوى مع أعداد التوصيات حسب المنطقة لأنها تشمل التقييمات المواضيعية والتقييمات المؤسسية. وقد أدرج في فئة المستوى القطري عدد صغير من التوصيات الموجهة للمؤسسات المتعاونة على هذا المستوى.

65- وتتسم بالقوة معدلات الاستجابة على مستوى الصندوق والمستوى القطري ومستوى المشروعات، حيث توبعت بشكل كامل 67 في المائة من التوصيات. أما على المستوى الإقليمي، فإن الاستجابة كانت أدنى بعض الشيء، إذ بلغت نسبة التوصيات التي توبعت بشكل كامل 56 في المائة. ويعود ذلك هنا أيضاً لارتفاع عدد التوصيات التي اعتُبر فيما بعد أنها لا تنطبق، من قبيل التوصيات المتعلقة بالإستراتيجية الإقليمية في شعبة آسيا والمحيط الهادي (وذلك لأن الإدارة العليا قررت عدم وضع استراتيجيات إقليمية أخرى). وتمثل هذه التوصيات 15 في المائة من جميع التوصيات التي تناولتها الشعب الإقليمية.

66- أما الأداء الأدنى فهو على مستوى الحكومات. إذ لم تتابع متابعة كاملة إلا 46 في المائة من التوصيات، مما يُعتبر أدنى بكثير من المستويات الأخرى. وهناك كذلك 16 في المائة من التوصيات المصنفة باعتبارها لا تزال مرتقبة. وكثيراً ما يعكس ذلك طول سلسلة المتابعة وضعفها لدى الحكومات، حيث تشارك فيها عدة أجهزة وطبقات. كما يشير ذلك إلى تباين مستويات الالتزام بين البلدان الشريكة بمتابعة توصيات التقييم. وقد أشير إلى هذا مجدداً في تقييم خارجي أجرته الوكالة السويدية للتقييم الإنمائي خلص إلى أنه بينما كانت العملية على درجة من الفعالية والارتباط بالواقع بالنسبة للصندوق عموماً ولأولوياته، فإن الحكومة الشريكة ليس لديها دوافع كثيرة وبالتالي فإن مشاركتها واستجابتها محدودة.

جيم – الوضع حسب الموضوعات الرئيسية

67- يستعرض هذا الجزء بصورة مقتضبة الموضوعات الأكثر شيوعاً التي انبثقت عن توصيات تقييمات السنوات الأربع الأخيرة، وهي كما يلي:

- تنظيم المشروعات وإدارتها (يشمل هذا الموضوع 3 في المائة من التوصيات مما يتناول تنظيم المشروعات و8 في المائة مما صنف في الفئة السابقة المعنونة "المشورة الخاصة بالتنفيذ")؛
- الرصد والتقييم (8 في المائة من مجموع التوصيات)؛
- التمويل الريفي (8 في المائة)؛
- التدريب وبناء القدرات (8 في المائة)؛
- الاستهداف (يشكل الاستهداف نفسه 6 في المائة من المجموع، بينما تشكل مشاركة المستفيدين 2 في المائة).

تنظيم المشروعات وإدارتها

68- تشمل التوصيات المتصلة بتنظيم المشروعات توصيات انبثقت أساساً عن التقييمات على مستوى المشروعات (تقييمات مرحلية وتقييمات إنجاز). وتشمل الموضوعات الشائعة المعالجة التنظيم وتدفق المعلومات ضمن المشروعات، والشراء، والتوظيف على المستوى المحلي، والميزانيات وتدفق الأموال، والمسائل المتعلقة بالصرف، وما يتصل بالمشروعات من هياكل أساسية، والمشورة التقنية لنظم إنتاج المحاصيل والثروة الحيوانية، وتنسيق المشروعات والبرامج على المستوى الوطني.

69- وينفـَّذ معظم التوصيات بتدابير من قبيل إعادة هيكلة العمليات، أو مضاعفة الجهود أثناء عمليات الإشراف التالية، أو تعزيز هيئات تنظيم المشروعات وزيادة المرونة فيها، أو زيادة عدد الموظفين في مجالات النقص الرئيسية. ومع زيادة الحضور القطري والإشراف المباشر على المشروعات، سيسهل على الصندوق تتبـّع المسائل المتعلقة بالمشروعات. وتمكن هذه التغييرات الإدارة من تحديد المشاكل، وبناء توافق الآراء حول الحلول الممكنة، وزيادة الدقة والكفاءة في الإشراف على المشروعات وتنفيذها. ويمتد بصورة متزايدة نطاق "اتخاذ القرار وسلسلة العمل" نحو عمق البلدان. كما تتحسن سبل تبادل المعلومات والمناقشات بين المقر والميدان.

الرصد والتقييم

70- حظي الرصد والتقييم بالاهتمام في عدد من التقييمات. كما كانا مجال تركيز رئيسي لدى إدارة الصندوق منذ اعتماد إطار نظام إدارة النتائج.[10] وتتناول توصيات هذا المجال مسائل من قبيل إنشاء نظم للرصد الفعال في المشروعات، وزيادة التركيز على قياس النتائج والأثر في مناطق المشروعات، وزيادة الموارد المادية والبشرية المكرسة للرصد والتقييم (بما في ذلك توصيات الخدمات التعاقدية أو الاستشارية الموجهة خصيصاً لهذه الغاية)، وإجراء عمليات مسح أساسية في المشروعات، والتشديد على الرصد والتقييم في المراحل الأولية من المشروعات. كما اقترحت عدة توصيات تقديم الدعم للنظم الوطنية وتنسيق جهود الرصد والتقييم مع البرامج الوطنية.

71- وعلى مستوى المشروعات والبرامج المحددة التي تم تقييمها، استجابت المشروعات باتخاذ الخطوات لتعزيز نظم الرصد وبتعيين الخبراء الاستشاريين لاستعراض النظم وتوسيع نطاقها وبتوجيه المزيد من الاهتمام لمسائل الرصد والتقييم في برامج الفرص الإستراتيجية القطرية والمشروعات المقبلة. وإضافة

[10] EB 2003/80/R.6/Rev.1.

للاستجابات الفردية، أجريت محاولات على المستوى المؤسسي لتعزيز فهم نظام إدارة النتائج والأثر وتكييفه. ويــُعتبر الإبلاغ المتعلق بمؤشرات المستوى الأول في هذا النظام (قياس النواتج) مرتفعاً تماماً (الفقرة 57 أعلاه).

72- وبالنسبة للمستوى الثالث (قياس الأثر)، تــُجمع البيانات من خلال عمليات المسح الأساسي أو باستخدام البيانات الصالحة للمقارنة والمتاحة فعلاً في قواعد البيانات الوطنية. وقد استكمل نحو 35 مشروعاً تقارير عمليات المسح ويعمل عدد كبير من المشروعات حالياً على تنفيذ عمليات مماثلة، بما فيها مسوحات المتابعة. وستــُدعم هذه العمليات بأدوات وضعتها دائرة إدارة البرامج – منها الاستمارة الالكترونية لإدخال بيانات نظام إدارة النتائج والأثر، والتي ستخفف من احتمالات الخطأ البشري، وتجميع بيانات المعونة وتحليل البيانات؛ والبرمجيات المحدثة لإدخال البيانات وتحليلها، مما سيــُستخدم في عمليات المسح التي تجريها المشروعات.

التمويل الريفي

73- شملت التوصيات المتعلقة بالتمويل الريفي التقييم المؤسسي لسياسة التمويل الريفي السابقة.[11] وقد ركزت التوصيات على موضوعات من قبيل تحسين استهداف الفقراء، والتشديد على استرداد القروض بغية تمكين الوسطاء الماليين من تحقيق الاستدامة، وإقامة الشراكات مع المؤسسات المالية الأخرى، وتعزيز مؤسسات التشغيل المالي. واقتــُرح أن السياسة نفسها تحتاج إلى تحديث وأن على الصندوق أن يتشاور مع المجلس حول أفضل ممارسات التمويل الريفي والمؤشرات المتعلقة بها.

74- وشملت الاستجابات الفردية استراتيجيات من قبيل التركيز على المزارعين المهمشين والصغار، وقبول المشاركة في التدريب كشكل من أشكال الكفالة العينية لفقراء المقترضين، واستهداف الشرائح الأشد فقراً من خلال قروض تصمم بصورة أكثر ملاءمة، والتشدد في الرقابة على مدفوعات تسديد القروض، والتواصل الشبكي مع المبادرات الحكومية الأخرى، وتعزيز مصارف المستوى الثاني.

75- وعلى المستوى المؤسسي، عرض الصندوق سياسة التمويل الريفي الجديدة على المجلس في أبريل/نيسان 2009، حيث أقر المجلس تنفيذها.[12] وعلى المستوى الجزئي، تنصّ السياسة على تقديم الصندوق الدعم للمنتجين الفقراء ولمنظماتهم، مع العمل في الوقت نفسه على الوصول إلى أفقر الفقراء من تحويلات الدخل وشبكات الأمان والترويج المباشر للمؤسسات الصغرى وبرامج الخروج من دائرة الفقر والمخططات الاستهدافية. كما تبين السياسة أن على الصندوق أن يدعم تنمية هياكل أساسية للقطاع المالي تتصف بالكفاءة من خلال بناء القدرات البشرية والمؤسسية معاً. كما سيعمل الصندوق مع الحكومات والشركاء الإنمائيين على وضع سياسات وطنية مساعدة وإقامة إطار تمكيني. وتشدد السياسة على ما يلي: (أ) دعم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية؛ (ب) الترويج لتوسيع مجموعة المؤسسات وقنوات التنفيذ؛ (ج) دعم النــُهج الابتكارية والقائمة على الطلب؛ (د) تشجيع النــُهج المستندة إلى السوق؛ (هـ) وضع استراتيجيات طويلة الأجل تركز على الاستدامة والوصول إلى الفقراء؛ (و) المشاركة في حوار

[11] EB 2000/69/R.12.

[12] EB 2009/96/R.2.

السياسات. وتسليماُ بأن التحويلات تشكل أداة شديدة الأهمية لتخفيف الفقر، يقدم الصندوق المساعدة أيضاً لمرفق قائم على الطلب يروج للنـــُهج الابتكارية إزاء التحويلات في المناطق الريفية.

التدريب وبناء القدرات

76- ركزت التوصيات المتعلقة بالتدريب وبناء القدرات على وحدات المشروع الإدارية وعلى بناء القدرات الشعبية والمنظمات المستندة إلى المجتمع المحلي. وقد اقترحت التوصيات تدريب المنظمات المحلية من قبيل الاتحادات الائتمانية والمنظمات القروية أو النسائية وموظفي الإرشاد؛ وتعزيز إدارة الوكالات المنفذة وقدراتها التقنية، كما أوصي كذلك بتدريب موظفي الصندوق من حين لآخر.

77- ويجري تناول معظم التوصيات المتصلة ببناء القدرات من خلال تنسيق الصندوق مع الحكومات أو غيرها من مقدمي الخدمات. وقد اعتـــُمد في عدد من المشروعات التدريب على الأنشطة المدرة للدخل والمصممة خصيصاً للسياق المحلي، وتحققت الفوائد منه. وسيتلقى بناء القدرات على مستوى وحدات المشروع الإدارية قدراً متزايداً من الاهتمام من خلال زيادة عدد المكاتب القطرية وبعثات الإشراف المباشر.

78- وفيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بالتدريب الداخلي في الوحدات، وافقت الشعب أو الدوائر المعنية في كثير من الأحيان على التوصيات، غير أن أولويات الدوائر الأخرى أو ميزانياتها لم تسمح بتنفيذ برامج التدريب. وخلال السنوات القليلة الماضية، ارتفع عدد فرص التدريب المتاحة، وخصوصا تلك المتعلقة بالمهارات والكفاءات الإدارية. ويجري بصورة دورية تنظيم الحلقات الدراسية والاجتماعات غير الرسمية في فترة الغذاء كوسيلة لنشر التعلم من المشروعات ومن المؤسسات الأخرى. وكبديل عن تنظيم التدريب الداخلي، قد يكون هناك مجال للتفاعل مع المنظمات الأخرى والتعاون معها على إتاحة المزيد من الفرص للموظفين.

الاستهداف ومشاركة المستفيدين

79- يعتبر الاستهداف مجالاً رئيسياً للتركيز لدى الصندوق. وتقترح التوصيات المتعلقة بالاستهداف جملة من التدابير من قبيل تحسين إشراك المجموعات المهمّشة والأشد فقراً، وتصميم أنشطة للنساء والشباب تحديداً، وزيادة التركيز الجغرافي على المناطق الضعيفة، ووضع تدابير محددة للقطاعات السكانية غير القادرة على الاستفادة من التحول نحو التجارة، وفهم السياق الثقافي لأغراض الاستهداف الملائم.

80- كما يركز عدد من التوصيات على مشاركة المستفيدين وهي تقترح، مثلاً، وضع أدوات تشاركية للتشخيص لضمان تحديد الشرائح الأشد فقراً ومعالجة احتياجاتها، وزيادة مشاركة المجتمع المحلي من خلال تحديد سمات الفقر وبناء القدرات المحلية، وتعزيز الدعم لمنظمات المجتمع المدني، وتأمين مشاركة ممثلي الشعب في اتخاذ القرار.

81- وفي فرادى المشروعات أو البرامج القطرية، عولجت هذه الشواغل بأمور منها، مثلاً، تحديد المناطق باستخدام مؤشرات شاملة تغطي الجوانب الاجتماعية الاقتصادية والفقر النسبي والهياكل الأساسية ورأس المال الاجتماعي. وشملت الاستجابات تنظيم أنشطة مدرة للدخل تستهدف النساء وتصميم أنشطة تابعة

للمشروع موجهة للشباب تحديداً وبناء قدرات صغار المزارعين غير القادرين في البداية على المشاركة في الأنشطة التجارية.

82- وشملت الاستجابات التي تناولت الحاجة لزيادة المشاركة إجراء تقييمات زراعية تشاركية لتحديد المستفيدين بصورة أكثر فعالية، وتوظيف موظفين للتعبئة المجتمعية للقيام بتقييمات اجتماعية ووضع خرائط استخدام الأراضي لقياس درجة اهتمام المجتمع المحلي، وإضفاء الصفة المؤسسية على مشاركة المجتمع المدني في التسيير، وتنظيم المشاورات على المستويات المحلية ومع القادة المحليين لتصميم المشروعات.

83- ومن المبرر، على ضوء انخفاض تقديرات الاستهداف، إمعان التفكير في موضوع الاستهداف وتجديد التركيز عليه في الحافظة. وقد تمخضت الاستعراضات الداخلية للحافظة عن نتائج وأمثلة هامة تتعلق بإمكانات التكرار. ونجح عدد من المشروعات، من مختلف جوانب الحافظة، في تنفيذ استراتيجيات للاستهداف ابتكارية وفعالة دون الانتقاص من الكفاءة أو المساس بالتكاليف. وقد استخدمت عمليات التشخيص التشاركية مجموعة متنوعة من الوسائل من قبيل تتبـّع دخل المستفيدين عبر عدة سنوات وترتيب مستويات الرفاه لتحديد الفوائد التي يقدمها المشروع وترتيب درجات خدمات المشروع حسب المستفيدين وتحليل اتجاهات العوامل المختلفة ورسم سمات أدوار المرأة ومسؤولياتها في المجتمعات المحلية لتحسين استراتيجيات المساواة بين الجنسين.

84- وفي حين أن معظم المشروعات لا تتجاوز نطاق الاستهداف الجغرافي الذي يركز على المناطق الأكثر فقراً، فإن بعضها نظر في معايير ابتكارية من قبيل القرى التي تعاني من نقص الأغذية، ودرجة ضعف المجتمعات المحلية، والاعتماد المفرط على المحاصيل في المناطق التي تحاول عادة الخروج من دائرة الدعم الحكومي السابق، ودرجة توفر الموارد الطبيعية، ووجود المجتمع المدني. وعلى الشاكلة نفسها، فإن الأدوات المستخدمة في الاستهداف يمكن أن تمتد إلى ما هو أبعد من حيازة الأراضي بحيث تشمل معايير لها أهميتها على المستوى المحلي. وقد استفادت المشروعات تماماً من تصنيف الثروة التشاركي. وتركز مشروعات أخرى على المساواة بين الجنسين أو على الاثنية. وفي بعض الحالات، استـُهدفت كذلك المجتمعات المحلية أو المهن المحرومة تقليدياً.

85- ولأغراض مشاركة المستفيدين، اعتمدت بعض المشروعات على حملات الاتصالات المكثفة، من قبيل الإذاعة أو غيرها من وسائل الإعلام باللغات المحلية. ويمثل الاستهداف الاجتماعي أحد الجوانب الأخرى التي يتعين زيادة التركيز عليها. وقد استـُهدفت قلة قليلة من المشروعات من حيث التمايز الاجتماعي بينما عمل معظم المشروعات على المزج بين أوجه التفاوت الإثني والاجتماعي. وقد ركزت بعض المشروعات في أمريكا اللاتينية وعدد قليل منها في آسيا على مناطق الشعوب الأصلية. على أن هذا الجانب يمكن أن يـُدرج بصورة أكثر وعياً في تصميم المشروعات والبرامج.

86- وتتمثل إحدى صعوبات التركيز على المهمشين في الحافظة في التشديد مؤخرا على إضافة القيمة والتركيز على دعم المنظمات الوسيطة التي تسهم في النمو والعمالة على الصعيد المحلي. وتشير عناصر سلاسل القيمة في المشروعات إلى أن الاستهداف الجغرافي لا يكفي لوحده. وبدلاً عن ذلك، يتطلب توجيه الفوائد إلى المجموعات الأشد فقراً دراسة الفرص المتاحة ضمن السلسلة وداخل القطاعات

والجهات الفاعلة وفيما بينها. كما أن الحاجة للتركيز على المنتجين الفقراء (على النحو المذكور تحت بند الاستهداف) يساء تفسيرها، كما أن تصميم المشروعات يهمل أفقر الفقراء أو المهمشين.

87- وعموماً، هناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى التشديد على الاستهداف وإلى توثيق أفضل الممارسات وتعميمها على دائرة إدارة البرامج وعلى المشروعات. وقد نظمت شعبة المشورة التقنية حلقات دراسية داخلية حول التوفيق بين نـــُهج القيمة المضافة وحسن الاستهداف. كما يتزايد التركيز في استعراضات ضمان الجودة على الفوائد الإنمائية ويـــُنظر في كل مشروع جديد من حيث تحديده للفئة المستهدفة وتقدير فوائد المشروع بالنسبة لفقراء الريف.

دال – وضع تنفيذ التقييمات المؤسسية الرئيسية

88- إضافة إلى توفير الفرص لتحسين العمليات والاستراتيجيات بالاستجابة إلى التوصيات الفردية، كثيراً ما تغطي توصيات المستوى المؤسسي مجالات الإصلاح وتؤدي إلى معالجته وتحسينه في مختلف جوانبه. وقد تم تلقي الأفكار الرئيسية كما أن إدارة الصندوق ملتزمة بالإصلاح وبالتحسين في عدد من الموضوعات. ولشرح ذلك، يتناول هذا الجزء اثنين من التقييمات الرئيسية التي أجريت: البرنامج التجريبي للإشراف المباشر الذي يغطيه التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2006 والبرنامج التجريبي للحضور الميداني الذي يغطيه التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها لعام 2007.

الإشراف المباشر

89- كان البرنامج التجريبي للإشراف المباشر قد بدأ في 1999 لتمكين الصندوق من اكتساب معرفة مباشرة من أنشطة الإشراف وإدراج الدروس المستفادة من الأنشطة الجارية في تصميم المشروعات. وقد أجرى مكتب التقييم تقييماً للبرنامج على المستوى المؤسسي في 2004–2005[13] بغية تقدير الأثر العام. وخلص التقييم إلى أن للإشراف المباشر إمكانات كبرى لتعزيز الفعالية الإنمائية؛ وزيادة مستوى الاهتمام الموجه للبرامج القطرية؛ وتطوير قاعدة معارف الصندوق؛ وتعزيز التنسيق على المستوى القطري. واستجابة لتوصيات تقييم البرنامج، شملت التدابير الرئيسية الخاصة بالسياسات ما يلي:[14]

- تعديل اتفاقية إنشاء الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (قرار مجلس المحافظين 143/د–29) مما مكـــّن الصندوق من إيكال إدارة القروض وتنفيذ المشروعات لمجموعة متنوعة من المؤسسات أو الكيانات (بالإضافة إلى المؤسسات الدولية المتعاونة التي حددت في البداية)؛
- تعديل سياسة الإقراض (قرار مجلس المحافظين 143/د–29) للتمكين من إيكال تقييم المشروعات والإشراف على تنفيذها لمجموعة متنوعة من المؤسسات أو الكيانات، وللتمكين، على أساس انتقائي، من الإشراف المباشر على تنفيذ المشروعات؛
- إقرار الإشراف المباشر المستمر على مشروعات البرنامج التجريبي للإشراف المباشر؛

[13] التقييم المؤسسي للبرنامج التجريبي للإشراف المباشر، التقرير رقم 1687، نوفمبر/تشرين الثاني 2005.
[14] EB 2007/90/R.31.

- إقرار سياسة الصندوق الخاصة بالإشراف ودعم التنفيذ،[15] مما مكن الصندوق من اعتماد الإشراف من جانب الصندوق ومن جانب الوكالات المتعاونة؛
- إقرار إطار منقح لبرامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج،[16] يصف كيفية إدارة الصندوق لترتيبات الإشراف المتباينة.

90- كما لاحظ التقييم الذي أجرته الوكالة السويدية للتقييم الإنمائي أن تقييم البرنامج التجريبي جاء في الوقت المناسب وأن التوصيات تصبّ مباشرة في عملية وضع السياسة الجديدة. واستجابة للتوصيات المحددة، تكفــّل الصندوق بأن يأتي تحديد طريقة الإشراف على مشروع ما من تحليل السياق القطري، بما في ذلك ما يلي: (أ) القدرة الوطنية؛ (ب) طبيعة البرنامج وحجمه ودرجة تعقده؛ (ج) إمكانات التعلم وتقاسم المعرفة؛ (د) توفر الموارد الملائمة. ويبدأ اختيار الطريقة بإجراء التحليل خلال الإعداد لبرنامج الفرص الإستراتيجية القطرية. كما تسمح السياسة بإمكانية الاعتماد على المؤسسات الوطنية/الإقليمية، وفقاً للتوصيات.

91- وعلى النحو المقترح، تم استيعاب مفهوم "الإشراف" في إجراءات الصندوق الداخلية، وهو يعني عمليتين مترابطتين متآزرتين.[17] فالإشراف يركز على "إدارة القروض، لأغراض صرف حصيلة القرض والإشراف على تنفيذ المشروع أو البرنامج المعني" ويتكفل بالامتثال بشروط القرض وعمليات الشراء والصرف والاستخدام النهائي للأموال على النحو المتفق عليه. وهو أداة فعالة للترويج للتوفير والكفاءة وحسن التسيير. ويركز دعم التنفيذ على الأثر الإنمائي استناداً إلى تقدير للتقدم المحرز مقاساً بمؤشرات متفق عليها، وإلى التحديد المشترك للمشاكل مع المتلقين والمنفذين، والاتفاق على تدابير مناسبة لتحقيق أهداف المشروع الإنمائية. ويجري، عند اللزوم، تعزيز ذلك بدعم تقني محدد بالمشروع نفسه وبحوار للسياسات وبابتكارات وبتعديلات على البرنامج و/أو على التصميم بغية النهوض بالفعالية. ويحافــَظ على الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية، بما في ذلك تحسين الاستهداف وتعميم المسائل الخاصة بالمساواة بين الجنسين.

92- وقد أنشأ الصندوق نظماً وإجراءات لمجالات من قبيل تعريف معايير الجودة المؤسسية لصرف القروض، واتفاقات بين الدوائر حول تدفقات العمل، وإصدار الخطوط التوجيهية للإشراف المباشر، وصيغة منسقة محدثة للإشراف على المشروعات.

93- ولوحظ بالفعل تحقق الفوائد من الإشراف المباشر فيما يتعلق بنوعية مشروعات الحافظة وإدارتها. كما تحسنت نوعية تحليلات الأداء، وخصوصاً في حالة المشروعات التي تواجه مشاكل عدة. وقد حددت الشعب ومديرو البرامج القطرية مشاكل لم تكشفها سابقاً المؤسسات المتعاونة. ومكــّن هذا من تحديد المخاطر المتعلقة بالأداء بصورة أسهل وفي وقت مبكر. كما شهد تحسناً كبيراً عملُ الصندوق على الصعيد الميداني مع المقترضين وأصحاب المصلحة.

---

[15] EB 2006/89/R.4/Rev.1.

[16] EB 2006/88/R.4.

[17] EB 2006/89/R.4/Rev.1.

94- واضطلع الصندوق بسلسلة من أنشطة التدريب وتدابير بناء القدرات، بما في ذلك دورة تدريب مكثف على الإشراف مدتها خمسة أيام. وأعطى برنامج التدريب الأساسي على الإشراف عرضاً عاماً لإجراءات الإشراف وعملياته في المراحل المختلفة من دورة المشروع. وانصب التركيز بصورة رئيسية على المسؤوليات الائتمانية (أساساً التخطيط والميزنة السنويان والمشتريات وإدارة القروض والإدارة المالية)، بالإضافة للجوانب التقنية لإعداد بعثات الإشراف وإجرائها. ومنذ سبتمبر/أيلول 2007، تلقى التدريب 191 موظفاً بينهم 25 من موظفي المكاتب القطرية.

95- وخلال السنتين الماضيتين، ضاعف الصندوق من الإشراف المباشر على المشروعات، نظراً لما تأتى عن هذا التغيير من فوائد ومن تحسن في الفعالية الإنمائية. وحتى أبريل/نيسان 2009، كان الإشراف المباشر قد وصل إلى 226 مشروعاً. وشملت هذه المشروعات 15 مشروعاً نموذجياً والمشروعات الـ 68 التي تمت الموافقة عليها حديثاً والتي تضمنت شرطاً ينصّ على ترتيبات الإشراف المباشر و143 مشروعاً تم تحويلها من إشراف مؤسسات متعاونة إلى الإشراف المباشر.

الحضور القطري

96- كان الحضور الميداني محل التركيز في واحد من التقييمات المؤسسية الرئيسية أجري في 2006. كما نـُشر تقييم مؤسسي مستقل يعنى بالبرنامج التجريبي للحضور الميداني.[18] وإضافة للبلدان الخمسة عشر التي يغطيها المشروع، شمل التقييم ثلاثة من البلدان التابعة (التي يغطيها موظف الحضور القطري بالإضافة لبلد إقامته) والبلدان التي لديها مدير برنامج قطري مكلف وحضور ميداني بالوكالة.[19]

97- واقتـُرح كجزء من التوصيات أن يقام الحضور القطري مقترناً بمبادرات أخرى من قبيل الإشراف المباشر. وقد قـُبل ذلك الاقتراح. فموظفو الحضور القطري يشاركون عادة في بعثات الإشراف وفي معتكفات الشعب وفي حلقات العمل الإقليمية الخاصة بالتنفيذ. وتشمل التوصيات الأخرى زيادة عدد مديري البرامج القطرية المكلفين بمشروعات أخرى. فبالإضافة إلى مديري البرامج القطرية في كولومبيا وبنما المكلفين سابقاً بمشروعات أخرى، كلف الصندوق مديري البرامج القطرية في كل من فييت نام وجمهورية تنزانيا المتحدة والسودان بمشروعات أخرى.

98- واقترح التقييم التفاوض مع الحكومات على اتفاقيات استضافة مباشرة واستكشاف ترتيبات الاستضافة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وقد تفاوض الصندوق مع ثلاثة بلدان على ترتيبات البلد المضيف ووقعها (كولومبيا وجمهورية تنزانيا المتحدة وفييت نام)، وهو يعمل حالياً على استكمال ثلاثة ترتيبات أخرى (مع اثيوبيا وكينيا وبنما). كما دخل الصندوق في ثماني اتفاقيات استضافة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأغذية العالمي.

99- وعلى المستوى الاستراتيجي، اقتـُرح أن تضم المرحلة التالية من الحضور القطري الأبعاد الأربعة الواردة في البرنامج التجريبي (أي دعم التنفيذ وحوار السياسات وبناء الشراكات وإدارة المعرفة).

---

[18] EB 2007/91/R.6.

[19] في الحضور الميداني بالوكالة، يوظف الصندوق عادةً خبيراً استشارياً محلياً يمكنه الاضطلاع بمجموعة متنوعة من الأنشطة دعماً للبرنامج القطري.

ويجري حالياً معالجة هذه المسألة وتصمم برامج عمل مكاتب قطرية معينة وفق احتياجات البرامج القطرية. وتغطي التقارير المرحلية تحديداً جميع الأبعاد الرئيسية.[20]

100- وفيما يتعلق بتصميم البرامج ودعم التنفيذ، كثيراً ما يشارك موظفو الحضور القطري في بعثات الإشراف وفي استعراضات منتصف المدة وتصميم المشروعات. وقد شاركوا في إعداد برامج الفرص الإستراتيجية القطرية. كما تؤدي المكاتب القطرية دوراً مركزياً في استعراض العمليات الإدارية الرئيسية من قبيل خطط العمل السنوية وطلبات السحب ووثائق الشراء.

101- وفيما يتعلق بإدارة المعرفة، ترد أدناه أمثلة عن الأنشطة التي تضطلع المكاتب القطرية بها:

- في فييت نام، نـُظـّم معرض للمعرفة لتبادل الخبرات ونشرها.
- نـُظـّمت مناسبات للتعلم فيما بين بلدان الجنوب، من قبيل تنظيم زيارة أصحاب المشاريع الصغرى البوليفيين إلى كولومبيا لتبادل الدروس مع نظرائهم من الكولومبيين.

102- وفيما يتعلق بحوار السياسات وبناء الشراكات في البلدان المختلفة، يـُعتبر أن المكاتب القطرية في موقع يمكنها من المشاركة في هذه العمليات على الصعيد الوطني. ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- تطلب الحكومات بصورة روتينية إلى موظفي المكاتب أن يشاركوا في مجموعات العمل والاجتماعات التي تقودها الحكومات.
- في الهند، يـُعترف بجمعية ميغالايا للتنمية الريفية كنقطة تتلاقى فيها جميع البرامج الحكومية في إحدى مناطق مشروعات الصندوق (جبال الهملايا).
- عمل الموظف القطري التابع للصندوق في جمهورية تنزانيا المتحدة رئيساً للفريق العامل لقطاع الأغذية والزراعة، الذي يضم صناع السياسة على مستوى الحكومة وأصحاب المصلحة من الجهات المانحة. كما أتاحت المكاتب القطرية الفرصة للصندوق للالتقاء بصورة أكثر تواتراً مع شركائه داخل البلاد.
- الصندوق عضو كامل العضوية في فريق الأمم المتحدة الإنمائي في ستة من البلدان (في بعض البلدان، يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتمثيل الصندوق، في حين أن فريق الأمم المتحدة الإنمائي لا يعمل بنشاط في البلدان الأخرى).
- شارك الفريق القطري في مصر في المحافل المشتركة بصورة مكثفة. وقد ساهم في البرنامج المشترك بين الصندوق والحكومة المصرية والمعني بإدارة مخاطر تغير المناخ في مصر، وفي الفريق الفرعي التابع لفريق الجهات المانحة للمساعدة والمعني بالموارد الطبيعية المتجددة، وفي لجنة الأمم المتحدة الفرعية المعنية بالتغذية.

103- وقد اقترحت التوصية أن من المفيد بالنسبة للمكاتب القطرية إعطاءها تفويضاً بالسلطات أكثر وضوحاً وتمكينها من الحصول على الأدوات المؤسسية. ومن حيث تحديد المسؤوليات والسلطة، تـُعتبر المكاتب القطرية جميعها جزءاً من فريق إدارة البرامج القطرية وهي تعمل ناشطة على الجوانب البرنامجية من

[20] قُدم أحدث تقرير مرحلي إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008 (EB 2008/95/R.9/Rev.1).

العمليات. وتراعي الآن جميع الأدوات المؤسسية التي يجري وضعها حالياً مسألة استخدام هذه الأدوات في سياق الحضور القطري وتوافقها معه.

104- وعموماً، يـُعتبر في الصندوق أن الحضور القطري يشكل جزءاً أساسياً من المنظمة ومهمتها. وفي المستقبل، ستكون المكاتب القطرية على درجة عالية من الأهمية في تطوير فهم أحوال الفقر الريفي المتغيرة من خلال التفاعل على المستوى الشعبي. وستساعد هذه المكاتب على تصميم استراتيجيات ومشروعات قطرية أقوى صلة بالسياق القطري. وسيتواءم الصندوق على نحو أوثق مع إعلان باريس وسيعمل على بناء شراكات أقوى مع أصحاب المصلحة.

105- وكان التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها قد خلص في توليفته للتقييمات التي أجريت في 2007 إلى أن الحضور القطري كان على درجة عالية من الفائدة في البلدان التي أجريت فيها تقييمات للبرامج القطرية. غير أن التقرير لاحظ أنه بينما تم إرساء الحضور القطري جيداً، فإنه لم يكتسب الصفة المؤسسية بصورة كافية. واقترح التقرير أن "يزوّد الحضور القطري بالمهارات الكافية وبولاية كاملة وبالموارد المناسبة والدعم القوي بتدفق للمعلومات والمعرفة من المقر."[21] وستبقى هذه الاقتراحات بمثابة أولويات تراعى في سياق مضي الصندوق في توسيعه للحضور القطري.

رابعاً – نتائج وتوصيات

النتائج

106- تـــعتبر متابعة التوصيات المتفق عليه في سياق التقييمات الستة التي أجريت في 2007 والتي يغطيها هذا التقرير مـــُرضية. وقد كانت المتابعة متفقة مع نحو ثلثي توصيات التقييمات المستعرضة خلال السنوات الأربع الماضية. ومما له أهميته أن عدد التوصيات المرتقبة ضئيل يمكن إهماله. كما كان الأداء مرضياً في جميع الشعب الإقليمية وعلى مختلف المستويات. بيد أن المتابعة من جانب الحكومات الشريكة لم تكن على نفس الدرجة من القوة.

107- كما استعرض تقرير رئيس الصندوق موضوعي التعلم اللذين أبرزهما التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها: السياق القطري، والرصد والتقييم. وقد وضع الصندوق نـــُهجاً لتعزيز الصلة بالواقع في السياقات المتباينة. وتسلـــّم هذه النـــُهج بمحدودية المؤسسات وضعفها في الدول الهشة، وكذلك بالحاجة إلى توفير نواتج تتصف بمزيد من القيمة والتنوع في البلدان المتوسطة الدخل. وفيما يتعلق بالرصد والتقييم على مستوى المشروع، يضطلع الصندوق بعدد من المبادرات لتنشيط الطلب من مستوى المشروعات، ولتبسيط العمليات توخياً لاعتماد المشروعات لها، ولتحقيق المتابعة الدقيقة في تقدير الأثر في مختلف المشروعات والبلدان.

108- وقد أسهم بقوة في النموذج التشغيلي المتغير لدى الصندوق التقييمان الرئيسيان للإشراف المباشر وللحضور القطري اللذان أجريا خلال السنوات الأربع الأخيرة. وتمكـــّن هذه التغييرات الصندوق من

[21] EB 2008/95/R.7.

تحسين فهم السياق القطري والارتقاء بالفعالية الإنمائية. وعــُممت المبادرتان على المستوى المؤسسي وتقوم إدارة الصندوق برصد عمليات الإصلاح المرتبطة بذلك عن كثب.

109- ووجد التقدير الذي أجرته الوكالة السويدية للتقييم الإنمائي لنظام استجابة إدارة الصندوق أن عملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز تنفذ بصورة فعالة من حيث النواتج وأن نظام استجابة إدارة الصندوق حقق هو أيضاً معظم أهدافه من حيث الحصائل. ولأهداف استجابة الإدارة وبنيتها أهميتهما بالنسبة للصندوق ولأولوياته. وأشير إلى أثر تقرير رئيس الصندوق على المساءلة والشفافية.

التوصيات

110- تناقص عدد توصيات التقييمات في حين أن صفتها الإستراتيجية تزايدت. وساعد ذلك الصندوق على المتابعة بصورة أكثر اتساقاً. ومن الجوانب التي يمكن أن يوجد فيها مجال للتحسين في التقييمات القرار المتعلق بالاتفاقات عند نقطة الإنجاز، إذ يمكن تحسين توقيت هذا القرار. فهناك عدد من التقييمات كان من الممكن إدراجها في استعراض هذا العام بيد أنها حُذفت من التقرير بسبب تأخر استكمالها أو انتهائه في موعد قريب جداً من وقت الاستعراض مما لا يسمح بالمتابعة. ويــُسلــّم بأن التأخيرات يمكن أن تنتج عن صعوبات في التوصل إلى توافق في الآراء مع الحكومات. وقد يدلّ هذا على الحاجة لضمان وجود عملية تشاورية قوية مع جميع أصحاب المصلحة الأساسيين منذ بداية عملية التقييم وحتى نهايتها.

111- ونظراُ لأن المساواة بين الجنسين والتمكين الخاص بذلك يعتبران من مجالات الأولوية لدى الصندوق فإن تزايد الاهتمام بهذه القضية في التقييمات والتوصيات الناتجة عنها يمكن أن يساعد كثيراً على فهم طبيعة المسائل والتدابير المطلوبة. ومن شان ذلك أن ييسر تعميم مسائل المساواة بين الجنسين على المشروعات والبرامج بصورة أكثر فعالية.

112- وأخيراً، يتضح من التحليل السالف أن تنفيذ الهيئات الحكومية للتوصيات المتفق عليها يعاني من التخلف. فبالنسبة لهذا العام وللسنوات الأربع الأخيرة في مجموعها، لم تنفذ الهيئات الحكومية بصورة كاملة إلا أقل من نصف التوصيات، سواء على أساس سنوي أو على أساس السنوات الأربع معاً. كما أن نصيب التوصيات المرتقبة هو الأعلى على المستوى الحكومي إذا ما قورن بالمستويات الأخرى مجتمعة. ويدلّ هذا أيضاً على تعقد الهياكل الحكومية والقيود السياسية. على أن من شأن نقص نسبي في الالتزام بالتوصيات أو في الموافقة عليها أن يفسر هو أيضاً جزءاً من المشكلة على الأقل. وينبغي أن تــُعالج هذه المسألة من خلال التوصل إلى توافق أكبر في الآراء داخل شراكة التعلم الأساسي، وخصوصاً مع أصحاب المصلحة الخارجيين أو الحكوميين، والحصول على التزام ثابت من جانب الحكومات. وينبغي تشجيع الحكومات ودفعها على المشاركة في عملية التقييم بأكملها. ومن الناحية التشغيلية، يتسم بأهمية كبرى عقد حلقات العمل لأصحاب المصلحة داخل البلدان في وقت مبكر نسبياً واستخدام المناسبة لصياغة الاتفاقات عند نقطة الإنجاز بمشاركة نشطة من جانب جميع أصحاب المصلحة.

تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق لعام 2009

ألف– ملاحظة عامة

1- يشكل تقرير رئيس الصندوق لعام 2009 وثيقة معدّة جيداً وهو يحلل وضع تنفيذ التوصيات الواردة في تقارير التقييمات الستة. ومن الجدير بالملاحظة أن هذا الرقم لا يتفق مع عدد التقييمات التي أجراها مكتب التقييم في 2007. ويعود انخفاض عدد التقييمات المراجعة في تقرير رئيس الصندوق لهذا العام إلى قرار الإدارة إرجاء متابعة تقييمات مختارة،[22] في الحالات التي لم يـُضطلع فيها بأي نشاط رئيسي لوضع إستراتيجية أو مشروع قطري منذ انتهاء التقييم المقابل، وكذلك في حال التقييمات التي اكتملت مؤخراً ولم يتوفر الوقت الكافي للبدء بأنشطة تنفـّذ التوصيات المتفق عليها.

2- وقد تضمن هذا الإصدار من وثيقة تقرير رئيس الصندوق أجزاءً جديدة تشمل ما يلي: (1) دراسة التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات الواردة في تقييمات مؤسسية مختارة؛ (2) تحليل توصيات التقييمات للفترة 2004–2007. وإضافة لذلك، وعلى نحو ما اتـُفق عليه مع المجلس، يواصل تقرير رئيس الصندوق إدراج الاستجابة لتوصيات التقرير السنوي لنتائج عمليات الصندوق وأثرها الذي يعدّه مكتب التقييم. وأخيراً وعلى نحو ما كان مكتب التقييم قد اقترحه، تتضمن الوثيقة عرضاً عاماً لوضع تنفيذ توصيات التقييمات مصنفة حسب خمس من شعب الصندوق الإقليمية.

باء – تعليقات محددة

3- **تحليل السؤال "لماذا؟"** يقدم تقرير رئيس الصندوق عرضاً جيداً لتدابير المتابعة المتخذة، غير أن من الممكن المضي في تعزيزه بإدراج شرح أكثر تفصيلاً للأسباب التي تجعل بعض التوصيات لم تـُنفذ إلا جزئياً أو لم تعد تنطبق. فعلى سبيل المثال، تلاحظ الوثيقة أنه فيما يتعلق بدراسة في باكستان اقترحتها التوصية فإن"إجراء الدراسة المقترحة هذه لم يكن ممكناً" (أنظر الفقرة 36)، غير أن القارئ لا يـُعطى معلومات كافية لكي يفهم سبب ذلك.

4- **التوصيات غير المستحقة بعد.** يشير التقرير إلى أن نحو 15 في المائة من التوصيات كانت غير مستحقة بعد (أنظر الجداول 5 و7 و8). ومما له أهميته أن تغطي إصدارات تقرير رئيس الصندوق في المستقبل وضع تنفيذ هذه التوصيات أيضاً.

5- **تسلسل التقييم والسياسات والاستراتيجيات الجديدة وتصميم المشروعات الجديد.** يؤكد تقرير رئيس الصندوق على فائدة تقييمي المستوى المؤسسي اللذين أجراهما مكتب التقييم عن البرنامج التجريبي للإشراف المباشر والبرنامج التجريبي للحضور القطري، إذ لاحظ التقرير أن التقييمين كان لهما آثار بعيدة المدى بالنسبة للنموذج التشغيلي للصندوق وفعاليته الإنمائية. فتقييما البرنامجين التجريبيين كانا على درجة من الأهمية وحسن التوقيت، خصوصاً لأنهما سبقا وضع سياسة الصندوق أو نهجه إزاء

[22] على نحو ما اقترحه مكتب التقييم في تعليقاته على تقرير رئيس الصندوق لعام 2008.

الموضوعين. ويثير هذا مسألة أهمية التسلسل الواجب، بحدود الإمكان، بين تقييمات مكتب التقييم ووضع الإدارة للسياسات والاستراتيجيات والتصميمات الجديدة.

6- **التوصيات حول العمليات المؤسسية المتعلقة بالتصميم.** يتفق مكتب التقييم مع الحاجة إلى تناول التوصيات حول العمليات المؤسسية المتعلقة بالتصميم من خلال وضع تقييمات على المستوى المؤسسي مصاغة خصيصاً لهذه الغاية (أنظر الفقرة 18)، إذ أنه ليس من الممكن استخلاص النتائج عن عمليات مؤسسية تمس كامل الحافظة، انطلاقاً من تقييم مشروع واحد. على أن تقييمات المشروعات يمكنها خلال فترة من الوقت أن تطرح نتائج تخص مسائل متشابهة (من ذلك مثلاً عدم كفاية الاهتمام الموجه في عملية تعزيز النوعية للرصد والتقييم على مستوى المشروع)، مما يجعلها تستحق أن تـُعالجها الإدارة بصورة منهجية.

7- **تصنيف التوصيات وفقاً للمجموعات المواضيعية والمجالات المواضيعية.** بالإشارة إلى الجدول 6، وضع تقرير رئيس الصندوق أربع مجموعات مواضيعية لتصنيف تنفيذ التوصيات وتتبـُّعه. ويجري تفريع هذه المجموعات إلى 24 مجالاً مواضيعياً. ولعلّ تقارير رئيس الصندوق في المستقبل تعيد التفكير في هذا الإطار التصنيفي. مثلاً، يصنـّف المجالان المواضيعيان حوار السياسات والشراكات حالياً تحت مجموعة "المجالات التقنية" إلى جانب التمويل الريفي والهياكل الأساسية والأسواق وما إلى ذلك. وتصنف التوصيات المتعلقة بإدارة المعرفة تحت مجموعة "العامة". ويمكن لتقرير رئيس الصندوق المقبل أن ينظر في وضع مجموعة مواضيعية جديدة تحمل اسم "الأنشطة غير الإقراضية" (تغطي حوار السياسات وإدارة المعرفة وبناء الشراكات) بغية تصنيف توصيات التقييمات ذات الصلة وتتبـّعها في المستقبل. ولهذا أهميته على ضوء تزايد الأنشطة غير الإقراضية في برامج الفرص الإستراتيجية القطرية والتقييمات المؤسسية، وكذلك على ضوء قيمة الأنشطة غير الإقراضية في تحقيق الأهداف الإنمائية على المستوى القطري.

8- **التمايز بين الجنسين.** يعترف تقرير رئيس الصندوق عن حق بأهمية مسائل التمايز بين الجنسين في العمليات التي يمولها الصندوق. وعلى نحو ما اتـُفق عليه مع لجنة التقييم أثناء المناقشات التي جرت في ديسمبر/كانون الأول 2008 حول الدليل الجديد للتقييم، يجري تناول الجوانب الخاصة بالتمايز بين الجنسين في سياق معايير للتقييم مختلفة (مثلاً تحت بندي رأس المال البشري والاجتماعي وأثر تمكين فقراء الريف) مغطاة في كل من تقييمات مكتب التقييم. ويتفق هذا مع تفكير الخبراء في الصندوق وخارجه حول معاملة موضوع التمايز كموضوع عام في الاستراتيجيات القطرية وفي تصميم المشروعات بدلاً من كونه عناصر منفصلة في أنشطة الاستثمار. ويفسر ذلك أسباب إدراج موضوعات التمايز بين الجنسين في المجالين المواضيعيين "المستفيدين" و "منظمات الفقراء" (أنظر الجدول 6 والفقرة 76 من تقرير رئيس الصندوق).

9- وأخيراً، وبموجب ما قرره المجلس، يشرع مكتب التقييم في 2010/2009 في تقييم على المستوى المؤسسي للتمايز بين الجنسين يـُنتظر أن يعزز من التركيز على هذا الموضوع الشديد الأهمية في مكتب التقييم وإدارة الصندوق والهيئات الرئاسية.

10- **الأهمية القصوى لأداء الحكومات.** بصورة متزايدة، تخلص التقييمات إلى أن لأداء الحكومات، من قبيل تخصيص الأموال النظيرة والإدارة السليمة للعمليات الإنمائية التي يموّلها الصندوق، أهمية قصوى لضمان حسن أداء المشروعات. وعلى هذا، فإن مما يثير القلق أن نسبة ما نـــفّذ بصورة كاملة من التوصيات الموجهة للحكومات لا تبلغ إلا 46 في المائة. وكانت هذه المسألة قد أثيرت في تعليقات مكتب التقييم على تقرير رئيس الصندوق لعام 2008 وقد تتطلب عناية منهجية من جانب إدارة الصندوق. ويبذل مكتب التقييم، من جهته، الجهود لضمان مشاركة ممثلي الحكومات وغيرهم من أصحاب المصلحة على النحو الواجب في المراحل الرئيسية من عملية التقييم، وذلك كآلية لتعزيز المشاركة وملكية نتائج التقييمات والتوصيات. أما من جهة إدارة الصندوق، وباعتبار أن الاتفاق عند نقطة الإنجاز يعكس الالتزام بين إدارة الصندوق وحكومة البلد الشريك بتنفيذ التوصيات المتفق عليها، ينبغي أن يحدد التقرير الأدوات التي سيستخدمها الصندوق في الترويج لتنفيذ توصيات التقييم ومتابعتها.

11- **استكمال الاتفاق عند نقطة الإنجاز في الوقت المناسب.** يحدد دليل التقييم الذي أصدره مكتب التقييم في 2009 خطوات تفصيلية يتعين اتـــّباعها عند إعداد الاتفاقات عند نقطة الإنجاز، كما يحدد الأدوار والمسؤوليات المقابلة لكل من الإدارة والحكومات ومكتب التقييم في سياق هذه العملية. ونظراً لأن الاتفاق عند نقطة الإنجاز يتضمن اتفاقاً بين إدارة الصندوق والحكومة على النتائج والتوصيات الرئيسية الواردة في التقييم، يعتبر التعاون النشط في الوقت المناسب من جانب كل من الإدارة والنظراء الحكوميين عنصراً له أهمية قصوى لضمان الانتهاء في الوقت المناسب من عملية الاتفاق عند نقطة الإنجاز.

وضع تنفيذ توصيات التقييم حسب الموضوع (تقرير رئيس الصندوق لعام 2009)

(بالنسبة المئوية)

الموضوع	*متابعة كاملة*	*غير مستحقة بعد*	*جارية*	*جزئية*	*مرتقبة*	*لا تنطبق*	*المجموع*
التحليل والدراسات والبحوث	-	-	-	100	-	-	**100**
مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة ومشاوراتهم	50	38	-	13	-	-	**100**
تصميم المشروعات وصياغتها	33	17	33	-	-	17	**100**
تعميم اللامركزية	-	-	-	-	-	-	
حوار السياسات	100	-	-	-	-	-	**100**
الحضور القطري	100	-	-	-	-	-	**100**
التمايز بين الجنسين	-	-	-	-	-	-	
التسيير	-	-	-	-	-	-	
الموارد البشرية	100	-	-	-	-	-	**100**
الهياكل الأساسية	-	-	-	-	-	-	
الابتكار والتكرار	100	-	-	-	-	-	**100**
إدارة المعرفة	67	-	33	-	-	-	**100**
إدارة الموارد الطبيعية	100	-	-	-	-	-	**100**
المنظمات	67	-	-	33	-	-	**100**
الشراكات	83	-	-	17	-	-	**100**
تنظيم المشروعات وإدارتها	43	-	29	14	-	14	**100**
تنمية القطاع الخاص والأسواق والمؤسسات التجارية	100	-	-	-	-	-	**100**
التمويل الريفي	17	-	-	33	-	50	**100**
رصد النتائج والتقييم	50	17	-	33	-	-	**100**
الإستراتيجية	25	50	-	25	-	-	**100**
الإشراف	50	50	-	-	-	-	**100**
الاستدامة	40	20	20	20	-	-	**100**
التدريب وبناء القدرات	75	-	25	-	-	-	**100**
الاستهداف	50	38	-	-	-	13	**100**
المجموع (بالنسبة المئوية)	**57**	**16**	**8**	**13**	**0**	**7**	**100**

ملحوظة: النسب المئوية مقربة وقد لا يبلغ مجموعها 100 تماماً.

مصادر الاستجابات لتوصيات الاتفاقات عند نقطة الإنجاز

البلد/المشروع/البرنامج المقيَّم	الاستجابة	
	مستوى المشروع/البرنامج	مستوى البلد/المؤسسة
تقييم مرحلي		
بوركينا فاسو: مشروع التنمية الريفية المجتمعية	برنامج التنمية الريفية المستدامة، الموافق عليه في ديسمبر/كانون الأول 2004 برنامج استثمارات المجتمعات المحلية في تحسين الخصوبة الزراعية، الموافق عليه في سبتمبر/أيلول 2003 برنامج خدمات تنمية الأعمال الريفية، الموافق عليه في أبريل/نيسان 2009	
تقييمات إنجاز		
ألبانيا: برنامج تنمية المناطق الجبلية	التنمية المستدامة في المناطق الجبلية الريفية (الموافق عليه في ديسمبر/كانون الأول 2005) برنامج من الجبل إلى السوق (الموافق عليه في سبتمبر/أيلول 2008)	
بليز: مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية	برنامج التمويل الريفي (الموافق عليه في ديسمبر/كانون الأول 2008) بناء قدرات مواتية للفقراء للتنمية المحلية ولتقديم التمويل الريفي (منحة موافق عليها في ديسمبر/كانون الأول 2006)	
باكستان: مشروع تقديم المساندة في منطقة دير	المشروع نفسه – مشروع تقديم المساندة في منطقة دير (أجري التقييم قبل انتهاء المشروع فعلاً) تعزيز المؤسسات المحلية في منطقة دير (منحة موافق عليها في ديسمبر/كانون الأول 2008)	
رومانيا: مشروع التنمية في أبوسيني	لا يوجد أي مشروعات أو برامج جديدة في رومانيا	
تقييمات برامج قطرية		
البرازيل	مشروع التنمية المستدامة للمناطق شبه القاحلة في ولاية بياوي (Viva o Semi-arido) الجاري تصميمه حالياً مشروع التنمية المستدامة في كاريري وسيريدو في ولاية بارايبا الجاري تصميمه حالياً التدعيم المؤسسي للجنة الزراعة الأسرية التابعة للسوق المشتركة للمخروط الجنوبي (منحة موافق عليها في أيلول/سبتمبر 2008)	برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية الموافق عليه في سبتمبر/أيلول 2008
تقييمات على المستوى المؤسسي		
لم تـــدرج أية تقييمات على المستوى المؤسسي		