

Document: EB 2010/99/R.6/Add.1
Agenda: 6(b)
Date: 14 April 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

**تعليقات مكتب التقييم على التقرير النهائي
لاستعراض الأقران لمكتب التقييم ولوظيفة التقييم
في الصندوق**

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والتسعون
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

لاستعراض

مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2274

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: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

تعليقات مكتب التقييم على التقرير النهائي لاستعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق

- 1- يود مكتب التقييم أن يشكر فريق التعاون في مجال التقييم التابع للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف على النوعية الممتازة للتقرير النهائي لاستعراض الأقران لمكتب التقييم ووظيفة التقييم في الصندوق، الذي صدر في 15 فبراير/شباط 2010 (ويشار إليه أدناه باعتباره "التقرير النهائي").
- 2- ويعتبر المكتب أن النتائج التي خلص إليها التقرير النهائي والتوصيات الواردة فيه مفيدة، وهي تتضمن عدداً من المسائل التي يتعين على المكتب أن ينفذها. ومن شأن هذه النتائج والتوصيات، إن قُبِلت، أن تساعد على تحسين نظام التقييم في الصندوق وأن تمكنه من أداء دور أكبر في تعزيز فعالية الصندوق الإنمائية في المستقبل. ومن الواضح أن المكتب مستعد للعمل عن كثب مع لجنة التقييم ومع إدارة الصندوق لضمان تنفيذ التوصيات الرئيسية الواردة في التقرير النهائي في حينها.
- 3- ويتفق المكتب مع الاستنتاجات الرئيسية التي خلص إليها التقرير النهائي ومع التوصيات السبع الواردة فيه. على أن المكتب يود أن يعرض بعض النقاط ليأخذها كل من لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في الاعتبار عند النظر في الوثيقة في دورة كل منهما في شهر أبريل/نيسان 2010. وتهدف تعليقات المكتب الواردة في الفقرات التالية إلى تعزيز التوصيات بصورة تيسر اتخاذ المجلس لقراره بخصوص التقرير النهائي. وقد نُظمت التعليقات هذه حول كل من توصيات التقرير السبع.
- 4- **التوصية 1.** يعيد المجلس التنفيذي تأكيد التزامه بمبادئ استقلال وظيفة التقييم في الصندوق، ويطلب من المستشار العام أن يعدّ ورقة لينظر فيها المجلس تحدّد خيارات التغييرات الضرورية لحلّ أية أوجهٍ لعدم التماشي بين سياسة التقييم واتفاقية إنشاء الصندوق بصورة تحترم كل الاحترام رغبات أصحاب المصلحة في وجود وظيفة تقييم مستقل على النحو المعرب عنه في سياق عملية التجديد السادس لموارد الصندوق.
- 5- ويتفق مكتب التقييم تماماً مع وجوب قيام المجلس بإعادة تأكيد التزامه بمبادئ الاستقلال. ومن الأهمية بمكان أن يكون المجلس موافقاً لا على فكرة الاستقلال وحدها عموماً بل كذلك، وبصورة خاصة، على الركائز الخمس الواردة أدناه. وتعتبر الركائز هذه مبادئ أساسية للاستقلال سواء لدى أعضاء فريق التعاون في مجال التقييم أو لدى الأوساط الدولية المهتمة بالتقييم الإنمائي. فالاستقلال، بدون هذه المبادئ، يبقى مجرد كلمة فارغة. وهي تتطلب إعادة التأكيد على ما يلي: (1) اضطلاع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بالدور القيادي في تعيين مدير مكتب التقييم وإزاحته وتقييم أدائه؛ (2) تفويض سلطة الرئيس إلى مدير المكتب لاتخاذ جميع القرارات المتعلقة بموظفي المكتب وخبرائه الاستشاريين، بما في ذلك توظيفهم وتعيينهم وترقيتهم وتسريحهم، وفقاً لسياسة الصندوق للموارد البشرية؛ (3) إعداد برنامج عمل المكتب بصورة مستقلة، وإن كان ذلك بالتشاور الواجب مع إدارة الصندوق وهيئاته الرئاسية والدول الأعضاء، حسب الاقتضاء؛ (4) إعداد ميزانية المكتب بصورة مستقلة عن الإدارة، مع التقيد بتوجيهات المنظمة المتعلقة بهيكل الميزانية وترتيبها، وباستخدام بارامترات التكلفة الموحدة وفقاً لنظام الصندوق في التخطيط والميزنة؛ (5) تمتع مدير المكتب بسلطة إصدار جميع تقارير التقييم وإعلانها على الملأ دون الحاجة إلى ترخيص مسبق من أي شخص خارج المكتب نفسه. ويعتبر المكتب أن مما له أعظم الأهمية أن تتكفل

هيئات الصندوق الرئاسية بتجسيد ركائز الاستقلال الخمس هذه بكل وضوح في سياسة الصندوق المنقحة في مجال التقييم وبتغطيتها على نحو كاف في تفتيح اختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي، حسب الاقتضاء.

6- وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية تحديداً، يتفق مكتب التقييم مع التوصيات الواردة في الفصل الثاني، القسم 4(أ) فيما يتعلق بتوظيف مدير المكتب وتعيينه وتسريحه والاستعراض السنوي لأدائه، والقسم 4(ب) المتعلق بتفويض السلطة من رئيس الصندوق إلى مدير المكتب لاتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتوظيف موظفي المكتب وخبرائه الاستشاريين وتعيينهم وترقيتهم وتسريحهم والاستعراض السنوي لأدائهم (الفقرة 5، الركيزة (5)). ومن شأن أي مساس بهذا الحكم أن يعرض مصداقية وظيفة التقييم المستقل في الصندوق للخطر. وستبقى جميع القرارات التي يتخذها مدير المكتب فيما يتعلق بالموارد البشرية ممتثلة لقواعد الصندوق، مما يتفق مع الممارسة التي اتبعتها المكتب منذ الموافقة على سياسة التقييم في أبريل/نيسان 2003.

7- ويتفق المكتب مع الحاجة إلى توفير موظفين لديهم خبرة كبيرة في مجال التقييم وفي العمليات الأخيرة، مع أن العثور على أشخاص يجمعون بين هذه المهارات يمكن أن يكون صعباً. ومما له أهميته أيضاً التكفل بقيام تبادل ملائم للموظفين بين المكتب والإدارة، وبالاتجاهين، الأمر الذي يبرزه التقرير النهائي. ويتفق المكتب مع تأكيد التقرير على الحاجة إلى منصب نائب لمدير المكتب وعلى أهمية هذا المنصب، خصوصاً للأسباب التي تبيينها الفقرة 105 من التقرير النهائي. وينبغي ملء وظيفة نائب مدير المكتب هذه بأسرع وقت ممكن، دون مزيد من العقبات.

8- ويتساءل مكتب التقييم عن الفائدة من إعداد ورقة أخرى لينظر فيها المجلس التنفيذي، على النحو الذي ألمحت إليه التوصية 1. ويذكر التقرير النهائي أن المصارف الإنمائية الأخرى كانت مترسخة قبل أن تصبح إدارات التقييم فيها مستقلة بوقت طويل. ويضيف التقرير أن فريق الاستعراض لا يعرف بأن أيّاً من المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وجد أن من الضروري تعديل وثائقه التأسيسية عند إنشاء وظيفة التقييم المستقل. كما يسلم التقرير النهائي بأن جميع الدول الأعضاء وافقت على إنشاء مكتب للتقييم المستقل في دورة مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2003 عند اتخاذها القرار الخاص بالتجديد السادس لموارد الصندوق، وهو قرار نص صراحةً على أمور منها أن يفوض رئيس الصندوق السلطة إلى مدير المكتب لاتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتوظيف موظفي المكتب وخبرائه الاستشاريين وتعيينهم وترقيتهم وتسريحهم. ويشير التقرير النهائي إلى أن اتفاقية إنشاء الصندوق تنصّ على أن رئيس الصندوق، تحت إشراف وتوجيه مجلس المحافظين والمجلس التنفيذي، يتولى تنظيم هيئة الموظفين كما يتولى تعيين الموظفين، وفصلهم وفقاً للأنظمة التي يعتمدها المجلس التنفيذي. ويخلص التقرير النهائي من ذلك إلى أن المجلس التنفيذي يتمتع بسلطة اعتماد أنظمة يفوض رئيس الصندوق بموجبها بعضاً من سلطاته إلى مدير المكتب. وبالفعل، فإن هذا موجود ضمناً في اعتماد المجلس التنفيذي لسياسة التقييم عام 2003، وفي الموافقة على قرار التجديد السادس لموارد الصندوق، وفي قيام مجلس المحافظين بمواصلة النظر في القرار ومن ثم اتخاذه.

9- وبدلاً من استثمار الوقت والموارد في طلب إعداد المستشار العام لورقة أخرى، فإن من الأكثر فائدة التركيز على إعداد تنقيح سياسة التقييم واختصاصات اللجنة ونظامها الداخلي في الوقت المناسب، وهو ما يلزم بوضوح القيام به. وكما يذكر التقرير أيضاً، إذا كان هناك من حاجة فعلية إلى تعديلات، فإن اتفاقية إنشاء الصندوق ينبغي أن تُعدّل بصورة تتواءم مع الاتجاه الرئيسي للسياسات الأساسية، بما فيها سياسة التقييم، مما اعتمده المجلس التنفيذي في السنوات الأخيرة. وينبغي عدم استخدام أي تعارض بين اتفاقية إنشاء الصندوق وسياسة التقييم، سواء كان متصوراً أم حقيقياً، كذريعة لوقف تنفيذ الركائز الخمس المذكورة أعلاه (أنظر الفقرة 5) أو التباطؤ في تنفيذها، فهي ركائز أساسية لضمان استقلال مكتب التقييم.

10- ولا يعتبر مكتب التقييم أن من العملي إنشاء فريق عمل لإدارة عملية تنقيح سياسة التقييم واختصاصات اللجنة ونظامها الداخلي (التقرير النهائي، الفقرة 141(4)). وكما يسلم التقرير، يوجد حالياً في الصندوق من التوترات والآراء المتباينة، حول مسألة استقلال المكتب، ما يزيد عما يمكن أن يوجد في الأوضاع العادية، مما قد يؤثر على فريق العمل المقترح وبذلك يعيق سير عمله ويبيط إنهاء العملية، بل حتى يمنعه كلياً. ويتمثل خيار أفضل في أن تستخدم لجنة التقييم نفس النموذج الذي دلت عليه فريق الاستعراض على نجاحه. ويتطلب ذلك أن تبادر لجنة التقييم أو فريق عمل من أعضائها بوضع سياسة التقييم المنقحة، وبعد ذلك بوضع الاختصاصات الجديدة للجنة ونظامها الداخلي، بالتعاون مع فريق التعاون في مجال التقييم وبدعم يقدمه خبير استشاري يعمل تحت إشراف كامل من جانب فريق التعاون، على النحو الذي ألمحت إليه الفقرة 141(4) من التقرير النهائي.

11- إن نشرة الرئيس المتعلقة بالترتيبات التنفيذية والإجراءات اللازمة لتنفيذ سياسة الصندوق في مجال التقييم كانت قد أعدت في ديسمبر/كانون الأول 2003 في أعقاب الموافقة على سياسة التقييم. ويوصي التقرير النهائي بتنقيح نشرة الرئيس بعد الموافقة على سياسة التقييم الجديدة. على أن مكتب التقييم يرى أن نشرة الرئيس قد لا تكون الأداة الملائمة لتلخيص المبادئ التوجيهية لتنفيذ السياسة الجديدة لأن هذه المبادئ التوجيهية موجهة، لا للإدارة وحدها وإنما لمكتب التقييم ولجنة التقييم أيضاً. ويُفضّل أن تأتي المبادئ التوجيهية في ملحق لسياسة التقييم المنقحة؛ فمن شأن ذلك أن يمكن لجنة التقييم والمجلس التنفيذي من المساهمة في وضعها وبالموافقة عليها بعد ذلك.

12- ويتفق مكتب التقييم كل الاتفاق مع التوصيات الواردة في الجدولين 1 و 2 من التقرير النهائي، فيما يتعلق باضطلاع المكتب بالمزيد من التقييمات المؤسسية الاستراتيجية المتعلقة، مثلاً، "بعمليات تسيير الأعمال التي تُجهد فعالية الصندوق الإنمائية" في مجالات من قبيل تعبئة الموارد وإدارتها، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المخاطر والكفاءة الإدارية. ومن الجدير بالذكر أن المكتب كان قد أدرج في تقييماته السابقة عدداً من عمليات تسيير الأعمال، على أساس كل حالة لوحدها، وأن التقرير السنوي لهذا العام عن نتائج وأثر عمليات الصندوق سيتناول مسألة الكفاءة في عمليات الصندوق كموضوع أساسي من مواضيع التعلم.

13- **التوصية 2.** يعزز المجلس التنفيذي، من خلال لجنة التقييم، الرقابة على مكتب التقييم ومساءلته واستقلاله عن الإدارة. ويتفق مكتب التقييم مع هذه التوصية الهامة. والمكتب ملتزم تماماً، بصورة خاصة، بضمان

مزيد من الشفافية وبمواصلة تعزيز إدارته الداخلية للشؤون المالية والإدارية. وعلى النحو المقترح، سيتم تقديم جميع التفاصيل المطلوبة إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي فيما يتعلق بميزانية المكتب الإدارية السنوية، وسيبدأ اعتباراً من السنة الجارية في إعداد الميزانية المستندة إلى النتائج لسنة 2011. وكما يلاحظ التقرير النهائي، كان المكتب قد عهد في 2009 بإعادة تنظيم إدارته للشؤون المالية والتعاقدية والإدارية لموظفة من الفئة الفنية يخصص نصف وقتها لهذه المهمة. ونتيجة لذلك، يجري العمل على إنشاء نظام جديد أكثر شمولاً لإدارة الشؤون المالية والإدارية. ولذا، فإن اللحظة مناسبة لاكتساب المكتب الخبرة في تنفيذ النظام الجديد قبل التكليف بالاستعراض الذي يوصي به التقرير. ويتفق المكتب مع الاقتراح الداعي إلى إجرائه لاستعراضات دورية لعملياته وخبراته المالية والإدارية والتعاقدية. ويمكن أن ينفذ أول استعراض من هذا النوع في 2011.

14- **التوصية 3.** *بوائم مكتب التقييم بين نهجه إزاء التقييم ونهج الممارسة الجيدة لدى فريق التعاون في مجال التقييم، وذلك بتأسيس ما يقوم به المكتب من تقديرات للحافظة والمشروعات، بصورة أقوى، على الأدلة المستفاد من تقارير إنجاز المشروعات التي يتم التثبيت منها. وقد دأب المكتب، كقاعدة عامة، على استخدام تقارير الإنجاز حينما توفرت في الماضي كنقاط مرجعية أساسية لإجراء التقييمات المستقلة. ونظراً لأن نوعية هذه التقارير أخذت في التحسن، فإن المكتب يتفق مع هذه التوصية وسينكفل بتنفيذها. وسيكون هناك حاجة إلى تحضير لبناء قدرة المكتب ومهاراته للقيام بالتثبيت من تقارير الإنجاز بصورة جادة. وسيطلب ذلك التعلم من تجارب المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف وتدريب موظفي الصندوق وتحديد المستوى التقديري للجهود والموارد مما يلزم لهذه الغاية بصورة أكثر دقة. ويخطط المكتب للبدء بالتثبيت من عدد من تقارير الإنجاز في 2011. وقد يكون هناك مجال لإجراء بعض الاختبارات التوضيحية للتثبيت من التقارير، وذلك كجزء من الأعمال التحضيرية التي ستجري في 2010. وفيما يتعلق بموضوع قريب من ذلك، يتفق المكتب مع التوصية (الواردة في الفقرة 81 من التقرير) التي تدعو إلى حذف الإشارة في سياسة التقييم إلى التقييمات المؤقتة الإلزامية للمشروعات التي ينتظر أن تدخل في مرحلة متابعة يمولها الصندوق.*

15- **التوصية 4.** *بواصل الصندوق تعزيزه لاستخدام نتائج التقييم ودائرة التعلم والتغذية الراجعة. ويتفق المكتب كلياً مع هذه التوصية. وهو، في جملة أمور، سيقوم بما يلي: (1) بذل مجهود أكبر للمساهمة في مبادرات إدارة المعرفة على مستوى الصندوق كله؛ (2) مواصلة إنتاج ملامح التقييمات والأفكار المستخلصة منها بغية الوصول إلى جمهور أوسع؛ (3) تخصيص الموارد اللازمة لإنتاج تقييمات توليفية؛ (4) المشاركة بنشاط في أفرقة العمل الداخلية وغيرها من الأنشطة لضمان إدراج الدروس المستفادة من التقييمات وتوصياتها في السياسات والاستراتيجيات والعمليات الجديدة؛ (5) التكفل بالتحديث المستمر لصفحات موقع الصندوق الرسمي من خلال إضافة أحدث تقارير التقييم وغير ذلك من النواتج.*

16- **التوصية 5.** *يحدد مكتب التقييم طرق مواصلة تحسين نوعية عمله من خلال استخدام مجموعة أعرض من نهج التقييم ومنهجيته. على النحو الموصى به، سيتحرك الصندوق بصورة متزايدة نحو تقييمات من المستوى الأعلى، بما فيها تقييمات عمليات سير أعمال المؤسسة وفقاً لما يوصي به التقرير النهائي. وسيبذل كل ما يمكن من الجهود لضمان التطبيق المتسق المرن لدليل التقييم (2009) الذي كان قد وُضع بالتعاون مع فريق من الخبراء الدوليين، وذلك لكي يتناسب مع ما يجري تقييمه من سياسة أو استراتيجية*

محددة أو مشروع. وسيوجه مزيد من الانتباه لمسألة تحديد الأسباب الأقرب للأداء الجيد أو الضعيف ("عامل لماذا")، مما يُعتبر في واقع الأمر عنصراً منهجياً أساسياً في دليل التقييم الجديد. ويعتقد المكتب أن من الأهمية بمكان أيضاً أن تركز الإدارة بصورة أقوى على عامل لماذا في تقارير التقييم الذاتي، بما في ذلك تقرير فعالية الصندوق الإنمائية وتقارير الإنجاز. وسيضع المكتب مبادئ توجيهية لأغراض التثبيت من تقارير الإنجاز وللقيام بتقييمات للمشروعات "أقل ثقلاً" (أو "بتقديرات أقل ثقلاً" لأداء المشروعات" وفق ما يشير إليه التقرير النهائي).

17- **التوصية 6.** تعدّ الإدارة خطة عمل محددة التكاليف تغطي السنوات الخمس القادمة وتضع الأولويات وتقدم الأسباب الموجبة لتوفير تمويل إضافي ومزيد من وقت الموظفين في إطار معقول للموارد بغية تدعيم نظام التقييم الذاتي بحيث يتزايد استخدامه في المساعدة على بلوغ الأهداف الإنمائية. ويوجد مكتب التقييم هذه التوصية ملائمة وهو يتفق بصورة خاصة مع التوصية الفرعية (5) التي تدعو إلى قيام المكتب بتقييم منهجي لمختلف عناصر نظام التقييم الذاتي، باستخدام تقييمات فورية مركزة.

18- **التوصية 7.** يحسّن مكتب التقييم كفاءته باستخدام نهج أشد كفاءة من حيث التكلفة، مع العمل في الوقت نفسه على تعزيز النوعية والفعالية في الاضطلاع ببرنامجه عمله، وباستخدام طرق أكثر كفاءة لأداء عمله. ويتفق مكتب التقييم مع هذه التوصية وهو يوافق على القيام بتقييمات للمشروعات أقل ثقلاً في المستقبل والقيام بالتثبيت من تقارير الإنجاز وتعزيز الإدارة الداخلية والعمليات الإدارية لديه. كما يتفق المكتب كل الاتفاق مع التوصية القاضية بتقديم تقارير تقييم كاملة إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للاستعراض - على غرار جميع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف - بدلاً من الملخصات الخاصة التي يُعدها لهذه الغاية. وأخيراً وليس آخراً، سيواصل المكتب جهوده لتجديد فريقه. وقد شملت هذه الجهود حملة لضمان إدارة أفضل للخبراء الاستشاريين، وتبسيط التواصل والتوزيع ضمن كل عملية تقييم، وإجراء تقييمات للمشروعات أقل ثقلاً في إطار تقييمات البرامج القطرية. وقد أدت هذه المبادرات في الماضي إلى تحقق عدد من المكاسب الملموسة في مجال الكفاءة، على النحو الموثق في ميزانية المكتب التي كان نموها أقل بكثير من نمو ميزانية الصندوق الإدارية خلال السنوات القليلة الماضية والتي انخفضت بالقيمة الحقيقية في عام 2010. وأخيراً، فإن المكتب ملتزم كلياً بضمان بقاء ميزانيته السنوية ضمن الحدود التي رسمها المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2008.