



الاستثمار في السكان الريفيين

## مملكة ليسوتو

# تحديث رد الإدارة على تقييم أداء المشروع لبرنامج الوساطة المالية الريفية

مذكرة إلى السادة أعضاء لجنة التقييم

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

### **Deirdre McGrenra**

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

### **Donal Brown**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة إدارة البرامج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2448  
البريد الإلكتروني: d.brown@ifad.org

### **Rodney Cooke**

المدير الإقليمي المؤقت  
لشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2291  
البريد الإلكتروني: r.cooke@ifad.org

لجنة التقييم - الدورة الثانية بعد المائة  
روما، 4 سبتمبر/أيلول 2018

للاستعراض

## تحديث رد الإدارة على تقييم أداء المشروع لبرنامج الوساطة المالية الريفية

### أولاً- مقدمة

- 1- استعرضت الدورة المائة للجنة التقييم، المنعقدة في 23 مارس/آذار 2018، تقييم أداء المشروع لبرنامج الوساطة المالية الريفية في مملكة ليسوتو (EC 2018/100/W.P.3/Rev.1).<sup>1</sup>
- 2- لاحظ أعضاء لجنة التقييم أن التصنيف غير المرضي إلى حد ما الذي حصل عليه البرنامج، والذي أُرجع أساساً إلى التصميم المفرط في الطموح، وارتفاع معدل دوران الموظفين في وحدة إدارة البرنامج، والتغيرات في مدراء البرامج القطرية، كلها أمور أعاقت تحقيق الأهداف المحددة للبرنامج. ومع ذلك، لاحظت اللجنة أيضاً أن البرنامج تماشى إلى حد كبير مع الأهداف العامة لاستراتيجيات الحكومة للحد من الفقر، وقد أسفر عن نتائج إيجابية من حيث المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة واستدامة النتائج.
- 3- بينما رحبت اللجنة برد الإدارة على التوصيات الأربع لتقييم أداء المشروع<sup>2</sup> ووافقت عليها، فقد شددت على ضرورة إحداث تغيير جوهري في تصميم البرنامج ونهج أخرى، لضمان أن تحقق المشاريع المستقبلية نتائج أفضل. ورأى الأعضاء أنه ينبغي للإدارة إبلاغ اللجنة بالخطوات المتخذة لمعالجة المسائل المثارة في تقييم أداء المشروع، مثل: الاعتماد المفرط على الوكالات الحكومية للتنفيذ (والذي ثبت عدم فعاليته)؛ وتقديم افتراضات غير صالحة في مرحلة التصميم؛ وقضايا الكفاءة.
- 4- صيغت المذكرة الحالية استجابة لهذا الطلب. وتقدم لمحة عامة عما يلي: (1) انخراط الصندوق في ليسوتو والحفاظة الحالية (ثلاثة مشاريع)؛ (2) الطريقة التي سيتم بها تعزيز مشاركة الصندوق في ليسوتو من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم؛ (3) إجراءات الإدارة لتحسين أداء الحفاظة الجارية في ليسوتو.

### ثانياً- إجراءات الإدارة في حافظة ليسوتو لمعالجة التوصيات والشواغل التي أثارها

#### أعضاء لجنة التقييم في دورتها المائة

#### ألف- لمحة عن انخراط الصندوق في ليسوتو

- 5- منذ عام 1995، دعم الصندوق تسعة برامج في البلد بما مجموعه 78.9 مليون دولار أمريكي، استفاد منها أكثر من 179 000 أسرة ريفية فقيرة.
- 6- تتكون حافظة الصندوق الحالية في ليسوتو من ثلاث عمليات جارية. وقد تم إيلاء الاهتمام لضمان وجود اتساق وروابط داخل الحافظة الجارية، وذلك من أجل اعتماد نهج تستند إلى البرامج أكثر في ليسوتو. وعمل الصندوق أيضاً على تعزيز الشراكات في ليسوتو، وهو أمر واضح في العمليتين اللتين يجري تنفيذهما بالشراكة مع البنك الدولي ومرفق البيئة العالمية. ومن المتوقع أن تعزز هذه الشراكات استدامة العمليات، فضلاً عن تعزيز توسيع نطاقها. وتتضمن الحافظة الحالية ما يلي:

<sup>1</sup> وافق المجلس التنفيذي للصندوق على البرنامج في 8 سبتمبر/أيلول 2007 وأنجز في 31 مارس/آذار 2015.  
<sup>2</sup> أعدت استناداً إلى رد الإدارة على تقييم أداء المشروع المنشور (EC2018/100/W.P.3/Rev.1).

- **مشروع التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة**، باستثمار من الصندوق قدره 9.9 مليون دولار أمريكي، يهدف المشروع إلى زيادة الناتج المسوق بين المستفيدين من المشروع في قطاع زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في ليسوتو، وإلى تحسين قدرة المتلقي على الاستجابة الفورية والفعالة لأزمة أو حالة طوارئ مؤهلة.
- كما يشمل المشروع أنشطة أخرى ممولة من خلال التمويل الإضافي من البنك الدولي: (أ) زيادة فرص السوق الزراعية؛ (ب) زيادة إنتاج أصحاب الحيازات الصغيرة الموجه نحو السوق (حزمة ذكية مناخيا لأصحاب الحيازات الصغيرة). وبغية استيعاب التمويل الإضافي من البنك الدولي وإعادة هيكلة المشروع، وافق الصندوق على مراجعات الميزانية والتمديد بدون تكلفة لقرضه ومنحته (من 31 مارس/آذار 2018 إلى 31 مارس/آذار 2020)، وبالتالي تكيف الإنتاج الزراعي على نطاق صغير في ليسوتو (انظر أدناه) من دمج بالكامل في أنشطة برنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة. ويعني التمويل الإضافي أن النطاق الجغرافي لمنطقة البرنامج يتوسع من أربع إلى سبع مقاطعات، ويزيد من فرص التفاعل مع مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير.
- **تكيف الإنتاج الزراعي على نطاق صغير في ليسوتو**، بمنحة من مرفق البيئة العالمية تبلغ 4.3 مليون دولار أمريكي، من المتوقع أن تزيد قدرة الزراعة على نطاق صغير والإنتاجية الزراعية على الصمود في مواجهة آثار تغير المناخ، من خلال تشجيع استثمارات الوقاية من المناخ من أجل تحقيق تنمية قائمة على الزراعة. وُقِّعت اتفاقية تمويل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في ليسوتو في أوائل فبراير/شباط 2017، وتم إيفاد بعثة في مايو/أيار للعمل إلى جانب وحدة إدارة برنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة بغرض دمج منحة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في ليسوتو والاتفاق على الخطوات القادمة. وتأخر التنفيذ شيئاً ما بسبب المفاوضات الخاصة بتمويل البنك الدولي الإضافي المقدم إلى برنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة.
- **مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير**، باستثمار من الصندوق يبلغ 18.6 مليون دولار أمريكي، يتمثل الهدف من مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير في تعزيز القدرة على التكيف مع الآثار السلبية لتغير المناخ بين منتجي الصوف والموهير الفقراء من أصحاب الحيازات الصغيرة في مناطق الجبال وسفوح التلال في ليسوتو. وتتمثل أهدافه الإنمائية فيما يلي: (1) تمكين منتجي الثروة الحيوانية أصحاب الحيازات الصغيرة من توليد دخول مرتفعة وسبل عيش أكثر استدامة؛ (2) زيادة قدرتهم على التعامل مع الصدمات الطبيعية والتعافي منها. انطلق تنفيذ مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير في يونيو/حزيران 2016، بعد عام واحد من توقيع اتفاقية التمويل. وأطلق رئيس وزراء ليسوتو مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير في 16 يونيو/حزيران 2016 وحث جميع الأطراف على المساهمة في إنجاح هذا المشروع.

#### باء- تعزيز انخراط الصندوق في ليسوتو من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم

- 7- يعكف الصندوق حالياً على إعداد مذكرة استراتيجية قطرية مرحلية من أجل إنشاء إطار استراتيجي يوفر الأساس للوصول الفوري إلى موارد التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وأثناء العمل على المذكرة

الاستراتيجية القطرية، سنجري تقييماً شاملاً حول ما نحن فيه في ليسوتو وما هي خياراتنا المستقبلية. وفي حين لا تتضمن الحافظة الحالية في ليسوتو تركيزاً على التمويل في المناطق الريفية، فإن الإدارة تثمن التعلم المولد من خلال تقييم أداء المشروع وستستخدم ذلك كأساس لأي مشاركة مستقبلية في التمويل الريفي في البلد.

8- سيساهم هذا التقييم بشكل مباشر في تطوير برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج على نحو شامل، والذي ستوافق عليه الإدارة ثم يستعرضه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2019. ويجري القيام بتحليلات متعمقة لبيانات خط الأساس حيث ستعني تطوير برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد، فضلا عن الاستهداف الجاري لمشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهرير. وسيستفيد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية القادم - فضلا عن تصميمات مشاريع الصندوق المستقبلية - من البيانات الإضافية المتأتية من المسح الوطني للبنك الدولي الجاري التخطيط له حالياً، وكذلك برنامج الأطلس الريفي في ليسوتو الذي انتهت منظمة الأغذية والزراعة في إعداداته للتو حيث يحتوي على معلومات بيولوجية مادية غنية.

9- تجري المناقشات حالياً مع الأشخاص المرجعيين التشغيليين في مرفق البيئة العالمية في ليسوتو بشأن استثمار أموال التجديد السابع لموارد مرفق البيئة العالمية بغرض زيادة التنوع التغذوي وإدارة الكيماويات الزراعية ولزيادة ترويج النهج الذكية مناخياً في المراعي، مع التركيز بشكل كبير على الأراضي الرطبة. وستستند هذه المبادرة إلى النتائج التي توصل إليها تقييم خط الأساس لأداة تقدير الفقر متعددة الأبعاد والأنشطة التجريبية في إدارة الأراضي الرطبة التي تنفذ في إطار برنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة. وستشكل هذه العناصر الأساس لمشاورات أصحاب المصلحة المخططة لإطلاق عملية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في أواخر عام 2018. وستسبق هذه العملية عملية استعراض نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وستجري بالتزامن معها، والتي سوف تستخدم بدورها لتوجيه عملية تصميم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وكذلك تصميم المشروع الجديد. ومن المقرر إجراء الاستشارة الأولى بين أصحاب المصلحة في أوائل أغسطس/آب 2018.

### ثالثاً- إجراءات الإدارة لتحسين أداء الحافظة الجارية في ليسوتو

10- تقبلت الإدارة الشواغل الرئيسية التي أثارها أعضاء لجنة التقييم، ولا سيما تلك المتعلقة بالتصميم المفرط في الطموح وترتيبات التنفيذ في البلد. ومنذ إطلاق تقييم أداء المشروع، اتخذت الإدارة الإجراءات التالية لتحسين أداء الحافظة:

(أ) إجراء تغييرات أساسية في تصميم المشروع والنهج الأخرى لضمان أن تحقق المشاريع المستقبلية نتائج أفضل. اعتمد نهج تشاركي معزز لضمان إجراء مشاورات موسعة مع عدد أكبر من أصحاب المصلحة في سياق تصميم أحدث المشاريع في ليسوتو. وبالفعل، جرت مشاورات موسعة طوال عملية تصميم مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهرير، بما في ذلك مع وكالات التنفيذ الحكومية الرئيسية وممثلي المستفيدين - ومن بينهم الرابطات الوطنية لمربي الأغنام والماعز - والمنظمات غير الحكومية والمجتمعية ذات الصلة.

من أجل تفادي الإفراط في الطموح، الذي تم تحديده كواحد من التحديات الرئيسية التي يواجهها برنامج الوساطة المالية الريفية، يركز أحدث مشروع في حافظة ليسوتو (مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير) على سلسلتي قيمة ذات صلة وثيقة (الصوف والموهير)، مع اعتماد نهج متعدد القطاعات لضمان تزويد سلسلة القيمة وجميع الأطراف المعنية بالقدرات الكافية.

كما كانت عملية تصميم مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير قائمة على الأدلة، من خلال الاستخدام المكثف لمجموعات البيانات المتاحة داخل البلد (انظر التوصية 4 في رد الإدارة الواردة في الوثيقة EC 2018/100/W.P.3/Rev.1)، وكذلك البيانات من وحدة المعلومات الجغرافية بالمركز العالمي للزراعة الحراجية ووكالة الفضاء الأوروبية، لتحديد حالة المراعي.

بالإضافة إلى ذلك، على المستوى المؤسسي جرى استعراض عملية التصميم وتنقيحها في إطار مبادرة التميز التشغيلي لإحراز النتائج. ومن المتوقع أن تحسن من كفاءة وفعالية عمليات تصميم البرنامج واستعراضه والموافقة عليه بشكل عام، لمعالجة بعض الشواغل التي أثارها مكتب التقييم المستقل ولجنة التقييم.

(ب) **أُتخذت خطوات لمعالجة ارتفاع معدل دوران الموظفين في وحدة إدارة البرنامج والتغيرات في مدراء البرامج القطرية.** سيكفل تنفيذ خطة اللامركزية المؤسسية التي وضعها الصندوق، وتجميع الكتلة الحاسمة معا من مدراء البرامج القطرية في المركز دون الإقليمي في جنوب أفريقيا (في جوهانسبرغ) الحضور المستقر لمدراء البرامج القطرية. وقد نوقش موضوع دوران موظفي وحدة إدارة البرنامج بشكل صريح مع الوزارات المنفذة ووزارة التخطيط، وبالتالي فقد تم إيلاء المزيد من الاهتمام بالفعل لعملية التوظيف لضمان كفاءة ونزاهة الموظفين الرئيسيين، من خلال عملية توظيفية متينة وشفافة.

(ج) **قُدّم دعم/خدمة التنفيذ للوكالات/المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الدولية التي جرى تفويضها، حسب الاقتضاء، وذلك لضمان شراكات فعالة من أجل تحسين تنفيذ المشاريع.** وقد ساعد تقديم تكاليف المرحلة الاستهلاكية، تماشياً مع اتفاقية التمويل، وحدة إدارة مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير ومقدمي الخدمات الرئيسيين على الاستفادة من برنامج بناء القدرات من أجل ضمان التنفيذ في الوقت المناسب.

(د) **قُدّم الدعم لتعزيز أنظمة الرصد والتقييم والقدرات، التي حُددت على أنها نقطة ضعف في كل من تقييم أداء المشروع وخلال مناقشات لجنة التقييم.** وقد أُدخلت أدوات جديدة مثل أداة تقدير الفقر متعددة الأبعاد، وُدريت فرق الرصد والتقييم التابعة لكل من مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير وبرنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة على تطبيقها.

وبالإضافة إلى ذلك، وبموجب شروط دعم بناء القدرات في الرصد والتقييم الذي يقدمه الصندوق، من المتوقع أن يشارك مسؤولو الرصد والتقييم من كل من مشروع الترويج لإنتاج الصوف والموهير وبرنامج التنمية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في التدريب القادم في إطار البرنامج الرئيسي للصندوق في الرصد والتقييم في المناطق الريفية. وبالنظر إلى المنهج وإطار التقييم الصارمين، من

المتوقع أن يؤدي إكمال هذه الشهادة بنجاح إلى تعزيز مهارات موظفي المشروع في الرصد والتقييم، التي تم تحديدها على أنها ضعيفة.

أُجريت استثمارات كبيرة من حيث إدارة المعرفة والاتصالات، ولكن سيتم تقديم المزيد من الدعم لضمان تقاسم الدروس المستفادة على الصعيدين الوطني والإقليمي، وإدماجها في استثمارات الوكالات الأخرى كذلك. وقد قام فريق الاتصالات التابع لشعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي بتسهيل الخطوات الأولية لتحسين فعالية إدارة المعرفة، من خلال حلقات عمل تدريبية على المستوى الإقليمي ومؤتمرات شهرية عن بعد بغرض تقاسم الدروس.

11- بالإضافة إلى ذلك، تؤمن الإدارة أن تحسين الاستقرار السياسي في البلاد سيكون عاملاً رئيسياً يساهم في تعزيز أداء المشروع.

12- أخيراً، تقدر الإدارة التوجيهات المقدمة من لدن لجنة التقييم والتعلم المقدم من تقييم أداء المشروع، وهو ما سيساعد على تحسين الأداء في ليسوتو. وتلتزم الإدارة بالتلاحح المتبادل بين التعلم المستفاد من تقييم أداء المشروع وبرامج التمويل الريفي الأخرى في سياقات مماثلة في أفريقيا، وكذلك في البلدان الأخرى حسب الاقتضاء.