

Document: EB 2013/110/R.11
Agenda: 7(c)
Date: 26 November 2013
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2012

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Ashwani Muthoo

نائب مدير

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

رقم الهاتف: +39 06 5459 2053

البريد الإلكتروني: a.muthoo@ifad.org

Oanh Nguyen

مسؤول التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2055

البريد الإلكتروني: o.nguyen@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة العاشرة بعد المائة

روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2013

للاستعراض

المحتويات

ii

شكر وتقدير

iii

موجز تنفيذي

الملحق

1

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2012

شكر وتقدير

جرى إعداد التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013 تحت رئاسة Ashwani Muthoo ، نائب مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وقد قدم له الدعم بكل كفاءة Michael Flint (الاستشاري الرئيسي) و Oanh Nguyen (مكتب التقييم) و Linda Danielsson (مساعدة نائب مدير مكتب التقييم). وخضع التقرير لاستعراض الأقران الداخلي مستفيدا بذلك من تعليقات موظفي مكتب التقييم الآخرين ومنظوراتهم.

ويعرب مكتب التقييم المستقل عن خالص تقديره لإدارة الصندوق لما قدمته من دعم عام وما أبدته من تعليقات خطية ثاقبة على مسودة التقرير النهائي، وهي تعليقات نُظر فيها على النحو الواجب في سياق إعداد الصيغة النهائية، وذلك تمشيا مع سياسة الصندوق الخاصة بالتقييم. كما أخذت بعين الاعتبار في تقرير هذه السنة تعليقات لجنة التقييم والمجلس التنفيذي على التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012.

موجز تنفيذي

- 1- **الخلفية.** هذا التقرير هو الإصدار الحادي عشر من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي أعده مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وهو يجمع ويلخص نتائج وأثر العمليات التي يمولها الصندوق على أساس تقييمات أجريت خلال عام 2012 وفي السنوات السابقة.
- 2- والصندوق هو إحدى المنظمات الإنمائية القليلة جدا، سواء الثنائية أو متعددة الأطراف، التي تصدر تقريرا سنويا مشابهها لتقرير نتائج وأثر عمليات الصندوق. ويعكس إصداره التزاما عاما لدى الصندوق بتعزيز المساءلة والتعلم والشفافية في الإبلاغ عن الأداء. ولئن كان الجمهور الأول المستهدف بالتقرير هو إدارة الصندوق وموظفيه واستشاريينه، وكذلك لجنة التقييم في الصندوق ومجلسه التنفيذي فإن التقرير يهم أيضا البلدان المتلقية والأوساط الإنمائية الأوسع.
- 3- **الأهداف.** تتمثل أهداف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فيما يلي: (1) تقديم تجميع لأداء العمليات التي يدعمها الصندوق يستند إلى منهجية مشتركة في التقييم؛ (2) تسليط الضوء على قضايا التعلم الرئيسية والتحديات الإنمائية الأساسية التي يتعين على الصندوق والبلدان المتلقية معالجتها بغية تحسين الفعالية الإنمائية لتلك العمليات.
- 4- **المنهجية.** تمكن مكتب التقييم المستقل من إعداد التقرير لأن جميع تقييماته تتبع منهجية متسقة، تلك التي يحددها دليل التقييم، وهي منهجية تستند إلى الممارسة الدولية الجيدة في هذا المضمار. وفي إعداده لتقرير هذا العام، أولى المكتب اهتماما بالغا بردود فعل كل من إدارة الصندوق، ولجنة التقييم، والمجلس التنفيذي على إصدار العام الماضي، وقام وفقا لذلك بتعديل طريقة تحليل بيانات التقييم المستقل والإبلاغ عنها في هذا الإصدار.
- 5- وقد واجه إعداد التقرير تحديين اثنين. الأول هو أن تقرير 2013 يحلل نتائج التقييم ويبلغ عنها استنادا إلى السنة التي أنجزت فيها المشروعات وليس سنة الاضطلاع بالتقييمات (كما جرت عليه الممارسة السابقة). ويتفق ذلك مع الممارسة المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ويضمن أن تكون نتائج كل فترة زمنية ممثلة لمجموعة مماثلة من المشروعات.
- 6- ثانيا، بدأ العمل بسلسلة بيانات جديدة لا تستند إلا إلى بيانات التقييم المأخوذة من تثبيات تقارير إنجاز المشروعات، وتقديرات أداء المشروعات. ويتفادى هذا النهج أية مشاكل محتملة ترتبط بجمع النتائج من خليط متنوع من أشكال التقييم. وهناك قيد وحيد في سلسلة البيانات الجديدة هذه يتمثل في أن مكتب التقييم لم يبدأ بإجراء تثبيات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات إلا في عام 2010. ولذا، فإنه يصعب إجراء تحليل التوجه استنادا إلى هذه البيانات في هذه المرحلة، غير أنه قيد سيتم التغلب عليه عندما تصبح البيانات متاحة من السنوات الأخرى. ونتيجة لذلك، سيستمر تقديم السلسلة على أساس بيانات من جميع أنواع التقييم في الوقت الراهن بغية الإبلاغ عن التوجهات.

- 7- الرسائل الرئيسية. تبقى درجة أهمية المشروعات التي يدعمها الصندوق عالية عموماً، مما يبين أهمية الصندوق كمنظمة عالمية تعزز التنمية الزراعية المستدامة على المستوى الصغير. وقد أظهر أثر الصندوق على الفقر الريفي تحسناً منذ الفترة 2005-2007. كما يظهر توجه صاعد في أداء المشروعات وفي إنجاز المشروعات العام وذلك بالنسبة للمشروعات المنتهية منذ الفترة 2009-2011.
- 8- وهناك ثلاثة مجالات أخرى للأداء الجيد تستحق تسليط الضوء عليها. الأول هو أن أداء الصندوق نفسه كشريك خلال الفترة 2011-2013 كان الأفضل منذ الإصدار الأول من التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عام 2003. وهو أمر جدير بالملاحظة، كما أن جدول أعمال التغيير والإصلاح المتسق الذي بدأ عام 2009 يرجح أن يكون هو أيضاً عنصراً أساسياً في تحسين الأداء في هذا المجال. ويشكل الإشراف المباشر، وتدعيم مكاتب الصندوق القطرية القائمة، وفتح مكاتب قطرية جديدة بتغييرين أساسيين في النموذج التشغيلي للصندوق يساهمان في تحقيق نتائج أفضل.
- 9- ثانياً، تسجل عمليات الصندوق نتائج جيدة في الترويج للنهج الابتكارية وفي توسيع النطاق، مما يعتبر أساسياً لتحقيق أثر أوسع على الفقر الريفي. والواقع أنه بالنسبة للمنظمات الصغيرة نسبياً مثل الصندوق (بالمقارنة بالبنك الدولي أو بالمصارف الإنمائية الإقليمية)، فإن القدرة على وضع واختبار حلول ابتكارية في التنمية الزراعية والريفية تشكل عنصراً حاسماً للأهمية لأن هذه الحلول، إن نجحت، يمكن للحكومات والمانحين وغيرهم من الشركاء توسيع نطاقها في نهاية المطاف. ثالثاً، تسجل عمليات الصندوق نجاحاً كبيراً في الترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وهو مجال يطور الصندوق فيه ميزة نسبية وسجلاً قياسياً، وتخصصاً فريداً. وهذا المجال أساسي هو الآخر نظراً لأن عدداً كبيراً من نساء الريف الفقيرات في البلدان النامية يعملن في الزراعة كما يحصلن سبل العيش من أنشطة متصلة بها.
- 10- وعموماً يتوازى أداء عمليات الصندوق مع أداء عمليات البنك الدولي الإجمالية في القطاع الزراعي، وهو يتماثل مع أداء مصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا، ويتفوق على أداء مصرف التنمية الآسيوي في آسيا والمحيط الهادئ. وهذا أمر مطمئن، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن السياقات التي يعمل فيها الصندوق كثيراً ما تكتنفها تحديات أكبر (من قبيل وجود مناطق نائية وهامشية يتم التركيز فيها على فقراء الريف)، وكذلك طبيعة عملياته التي تتصف عامة بكونها أكثر تطلباً (من حيث التركيز على النهج التشاركية والاستهداف والتمكين).
- 11- غير أن هناك مجالات تستحق المزيد من العناية للتمكن من السير قدماً فيها. فبغض النظر عن الصورة الإيجابية العامة، هناك عدد كبير من المشروعات لا يزال أداؤه متواضعاً، كما بالكاد توجد مشروعات تتمتع بأداء مرضٍ بدرجة عالية في معايير التقييم التي تم تقديرها. ولذا فإن هناك فرصاً للمزيد من التحسين عموماً.
- 12- إضافة لذلك، هناك مجالان جرى التنبيه إليهما في الماضي ولا يزالان يتصفان بالإشكالية: كفاءة العمليات واستدامة الفوائد. والمجالان هذان هما الأضعف بين معايير تقييم الأداء. كما أن أداء الحكومة كشريك لم يظهر أي تحسن مع الوقت. ولهذا أهميته خصوصاً لأن المشروعات التي يمولها الصندوق تنفذها الحكومات في نهاية الأمر، وبالتالي فإن أداء الحكومات يعتبر حاسماً للنجاح في بلوغ النتائج.

13- وفيما يتعلق بأداء الاستراتيجيات القطرية، يشدد التقرير على أن الدرجات التي تمنحها تقييمات المشروعات القطرية فيما يتعلق بالأهمية والفعالية والأداء العام، وكذلك فيما يتعلق بالأنشطة غير الإقراضية (بناء الشراكات وحوار السياسات وإدارة المعرفة)، تحسنت عموماً منذ فترة 2006-2008. ويبقى الافتقار إلى الموارد - سواء البشرية أو المالية منها - العامل المقيد الرئيسي في الأنشطة غير الإقراضية.

14- كما يلاحظ التقرير أن برنامج المنح يشكل أداة شديدة الأهمية متاحة للصندوق، غير أنه توجد فرص لاستخدامها بصورة أكثر استراتيجية، مما يشمل تحقيق مزيد من التآزر على المستوى القطري مع مشروعات الاستثمار التي يمولها الصندوق. وهناك أيضاً مجالاً للتحسين في رصد المنح والإشراف عليها والإبلاغ عن نتائجها.

15- ويغطي هذا الإصدار من التقرير أحد موضوعات التعلم وهو فهم المشروعات الاستثنائية. وقد كشف الاستعراض عن وجود ترابط قوي بين العوامل في جميع أصناف البلدان. فالتصميمات الرديئة وإدارتها الضعيفة في السياقات الصعبة تؤدي إلى نتائج على درجة استثنائية من الفشل. أما التصميمات الجيدة وإدارتها الحسنة في السياقات الداعمة تؤدي إلى نتائج على درجة استثنائية من النجاح. أما المشروعات القليلة التي حققت نجاحاً استثنائياً في سياقات صعبة كانت تتمتع بتصميمات وإدارة جيدة للمشروعات، وكذلك بدعم جيد من جانب الصندوق والحكومة. وسيعمل مكتب التقييم المستقل على تعميق هذا التحليل الأولي في عام 2014 عندما يجري تقييماً مؤسسياً لعمل الصندوق في الدول الهشة وعندما يعد تقريراً يولف فيه تقييمات الفرص والتحديات أمام المنظمة في العمل في البلدان متوسطة الدخل.

16- **خاتمة.** للصندوق دور فريد يؤديه في الهيكل الدولي للمعونة في الحد من الفقر وتقديم مشروعاته وبرامجه مساهمات هامة في جهود الحكومات للترويج للتنمية الزراعية المستدامة على المستوى الصغير. فهو منظمة تتحرك باستمرار وتهتم بإدخال التعديلات على نموذجها التشغيلي، وذلك بغية تحقيق نتائج أفضل. على أن هناك فرصاً للتحسين للتمكن من تحقيق التفوق، وهي فرص تتطلب استمرار التركيز على تحسين سير الأعمال الداخلي ودعم الحكومات لتحسين قدراتها، بما في ذلك مجال الرصد والتقييم، كما يتطلب جهداً إضافياً لتفصيل أعمال الصندوق وفقاً لسياقات البلدان المختلفة.

17- وهناك ثلاثة استنتاجات محددة تستحق تسليط الضوء عليها:

(1) هناك أدلة كافية تشير إلى وجود تحسن في بعض جوانب أداء الصندوق. غير أن هناك أيضاً **تحديات مستمرة**، من قبيل الكفاءة والاستدامة والرصد والتقييم. وتتطلب هذه التحديات تغييراً كبيراً في النهج. فسير الأعمال بالصورة المعتادة وجهود التحسين التدريجي لا يرجح أن تؤدي إلى تحقيق تغيير كبير ذلك خلال السنوات القليلة المقبلة، مثلما لم تؤدي إلى ذلك في الماضي.

(2) تم تحقيق تقدم كبير في تحسين تصميم المشروعات والإشراف عليها. وهناك حاجة الآن إلى تركيز وجهد مماثل في مجال **إدارة المشروعات**. وهذا عامل مقرر لأداء المشروعات في جميع السياقات القطرية وهو عامل آخذ في الظهور باعتباره شديد الأهمية مع أنه لا يحظى إلا بقدر ضئيل من التركيز. وهناك حاجة إلى الأخذ بنهج أكثر اتساقاً وفعالية يضمن ويدعم الإدارة الجيدة للمشروعات، لاسيما في المراحل المبكرة من تنفيذ المشروعات.

(3) تعتبر الدول الهشة و/أو المتأثرة بالنزاع مجال تركيز هام بالنسبة للصندوق ضمن مجموعتي البلدان منخفضة الدخل ومتوسطة الدخل. فالهشاشة والنزاع والفقر عوامل مترافقة بصورة متزايدة. وعلى هذا فإن ضعف أداء الصندوق النسبي في هذه الحالات يشكل تحديا هاما. وسيقدم التقرير المؤسسي القادم للأداء في الحالات الهشة فرصة حاسمة لإعادة التفكير ولتغيير كبير.

18- **التوصيات.** يقدم تقرير عام 2013 التوصيات الأربع التالية: (1) ينبغي توسيع نطاق التقييم المؤسسي الخاص بالدول الهشة المزمع القيام به في عام 2014 بحيث يغطي الحالات الهشة والحالات المتأثرة بالنزاع سواء في البلدان منخفضة الدخل أو متوسطة الدخل؛ (2) ينبغي أن يعالج موضوع التعلم لعام 2014 دور الحكومات مع التركيز بصورة خاصة على تعزيز أداء أفرقة إدارة المشروعات؛ (3) ينبغي على مكتب التقييم المستقل أن يعمل مع إدارة الصندوق على تصميم وتنفيذ تقييم مؤسسي يعنى بإدارة المشروعات، بما في ذلك الرصد والتقييم على مستوى المشروعات؛ (4) ينبغي على إدارة الصندوق أن تولي اهتماما خاصا في تقرير السنة القادمة عن فعالية الصندوق الإنمائية وفي الاستعراض السنوي لحافظة المشروعات للتحديات المستمرة التي حددها هذا التقرير والتقارير السابقة له.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2012

3	التقرير الرئيسي
3	أولاً - المقدمة
4	ثانياً - الأداء خلال الفترة 2002-2012
4	ألف - أداء المشروعات
11	باء - أداء البرامج القطرية
12	جيم - معايير المقارنة
13	دال - المسائل المثارة في تقييمات عام 2012
16	ثالثاً - موضوع التعلم - فهم المشروعات الاستثنائية
16	ألف - مقدمة
16	باء - النتائج
19	جيم - الاستنتاجات الخاصة بموضوع التعلم
20	رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات
20	ألف - الاستنتاجات
23	باء - التوصيات

الذيول

1	الذيول الأول - منهجية تقييم المشروعات
2	الذيول الثاني - منهجية تقييم البرامج القطرية
3	الذيول الثالث - تعريف معايير التقييم التي يستخدمها مكتب التقييم
4	الذيول الرابع - التقييمات المدرجة في تقرير النتائج والأثر لعام 2013
6	الذيول الخامس - أهداف تقييم البرامج القطرية والمشروعات الفردية
10	الذيول السادس - أداء المشروعات خلال الفترة 2002-2012
18	الذيول السابع - أداء المشروعات خلال الفترة 2009-2013 (بالاستناد فقط إلى بيانات تثبتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات)
20	الذيول الثامن - معايير المقارنة الداخلية
22	الذيول التاسع - تقارير إنجاز المشروعات - التباين والنوعية

- 23 الذيل العاشر - فهم المشروعات الاستثنائية - المنهجية
- 24 الذيل الحادي عشر - قائمة المشروعات الاستثنائية المستعرضة
- 26 الذيل الثاني عشر - المشروعات الاستثنائية حسب تواريخ الموافقة والانتهاؤ

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي جرى تقييمها في عام 2012

التقرير الرئيسي

أولاً - المقدمة

- 1- هذا التقرير هو الإصدار الحادي عشر من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي طلبت إعداده سياسة الصندوق الخاصة بالتقييم. والصندوق هو إحدى المنظمات الإنمائية القليلة جداً، سواء الثنائية أو المتعددة الأطراف، التي تصدر تقريراً سنوياً من هذا النوع¹. والتقرير هذا يجمع ويلخص نتائج وأثر العمليات التي يمولها الصندوق على أساس تقييمات مستقلة أجريت خلال العام الماضي². ويعكس إصدار التقرير التزاماً عاماً لدى الصندوق بتعزيز المساءلة والتعلم والشفافية في الإبلاغ عن هذه النتائج.
- 2- تتمثل أهداف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق فيما يلي: (1) تقديم تجميع لأداء العمليات التي يدعمها الصندوق يستند إلى منهجية مشتركة في التقييم³؛ (2) تسليط الضوء على قضايا التعلم الرئيسية والتحديات الإنمائية الأساسية التي يتعين على الصندوق والبلدان المتلقية معالجتها بغية تعزيز الفعالية الإنمائية للعمليات التي يمولها الصندوق. ولئن كان الجمهور الأول المستهدف بالتقرير هو إدارة الصندوق وموظفيه واستشاريينه، وكذلك لجنة التقييم في الصندوق ومجلسه التنفيذي فإن التقرير يهتم أيضاً بالبلدان المتلقية والأوساط الإنمائية الأوسع.
- 3- ويختلف تقرير هذا العام عن تقارير الأعوام السابقة من ناحيتين. الأولى أنه، عملاً بالحدود الجديدة على طول وثائق هيئات الصندوق الرئاسية، فإن المتن الأساسي للتقرير أقصر بكثير من الإصدارات السابقة. الثانية أنه، لأسباب يرد شرحها في القسم الثاني، أدخلت تغييرات على أسلوب عرض بيانات السلاسل الزمنية. ويقترح التقرير سلسلتين جديدتين للبيانات.
- 4- والتقرير منظم في جزأين: الأول (القسم الثاني) يتحدث عن توجهات الأداء منذ عام 2002، ومعايير قياس أداء عمليات الصندوق بالمقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى، وهو يسلط الضوء على أهم المسائل المثارة في التقييمات المستقلة التي أجريت عام 2012.
- 5- ويتناول الجزء الثاني (القسم الثالث) أحد موضوعات التعلم، وهو فهم المشروعات الاستثنائية مع إشارة خاصة إلى السياقات الهشة والبلدان متوسطة الدخل. والمشروعات الاستثنائية هي تلك التي أعطيت في التقييمات المستقلة إما درجة مرض/مرض للغاية أو غير مرض إلى حد ما/غير مرض. ويستند هذا

¹ كما تنتج أقسام التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي (دائرة التقييم المستقل) والبنك الدولي (فريق التقييم المستقل) تقارير سنوية مماثلة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق

² تم الانتهاء من وضع بعض التقييمات المدرجة في هذا التقرير خلال عام 2013

³ يتضمن دليل التقييم في الصندوق المنهجية والعمليات التي يأخذ بها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual.pdf

التحليل إلى جميع المشروعات الاستثنائية التي أجرى مكتب التقييم المستقل تقييماً لها منذ عام 2002⁴، ولكن مع مزيد من التركيز على المشروعات والممارسات حديثة العهد.

ثانياً - الأداء خلال الفترة 2002-2012

ألف - أداء المشروعات

المسائل المنهجية

6- أدى رد إدارة الصندوق على التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2012 والتغذية الراجعة الواردة من المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2012 إلى إدخال تعديلات على المنهجية المستخدمة في تقرير هذا العام. وكان التقرير الأول عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الصادر عام 2003 قد أبلغ عن الدرجات بخصوص عدد محدود نسبياً من تقييمات المشروعات المنجزة خلال العام السابق. وأضيفت بعد ذلك درجات مأخوذة لفرادى المشروعات التي جرى تقييمها كجزء من تقييمات البرامج القطرية. وأدى ذلك إلى تعزيز مجموعة تقييمات المشروعات المتاحة لأغراض عرض تقرير النتائج والأثر. ومنذ عام 2010، تم أيضاً إدخال الدرجات المأخوذة عن تقديرات أداء المشروعات وتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات⁵. وعلى هذا فإن عدد تقييمات المشروعات المستخدمة كأساس لتقرير النتائج والأثر ارتفع من 10 تقييمات في تقرير عام 2003 إلى 35 تقييمات في تقرير عام 2013. وأسهم هذا في تعزيز متانة ما تتضمنه الوثيقة من الأدلة والتحليل.

7- وهناك عيبان رئيسيان في هذا النهج: الفوارق في أعمار المشروعات المبلغ عنها (أي اختلاف سنوات الموافقة على المشروعات وإنجازها)، والفوارق بين أنواع التقييمات (تثبيتات تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات/تقييمات البرامج القطرية، وغيرها) المبلغ عنها في الوثيقة. وفي الماضي، لم يكن التقرير يبلغ إلا عن النتائج حسب سنة إنجاز مكتب التقييم المستقل للتقييمات. ويعني ذلك إدراج الدرجات المأخوذة عن جميع المشروعات التي تم تقييمها في السنة السابقة بغض النظر عن سنة الموافقة على المشروعات أو إنجازها. ونتج عن ذلك اتساع كبير جداً بين تواريخ الموافقة على المشروعات، وفي بعض الحالات إدراج بعض المشروعات القديمة جداً في التقرير. وعلى نفس المنوال، كانت تواريخ إنجاز المشروعات التي قيمها مكتب التقييم المستقل في أية سنة تغطي إطاراً زمنياً عريضاً تماماً. من ذلك مثلاً أن تواريخ إنجاز المشروعات المقيمة عام 2012 تراوحت بين عامي 2004 و2016.

8- وهكذا فإن حل مسألة أعمار المشروعات يكمن في استخدام إما سنة الموافقة على المشروع أو سنة إنجازها في تحليل البيانات وعرض النتائج المقابلة في تقرير النتائج والأثر. ويضمن ذلك أن تكون تركيبة الأعمار هي نفسها في كل مجموعة من المشروعات التي يقيمها مكتب التقييم المستقل. وتعطي الطريقتان نتائج مماثلة عموماً، غير أن الإبلاغ حسب سنة إنجاز المشروع يفضل على الإبلاغ حسب سنة الموافقة عليه

⁴ في عام 2002، استحدث مكتب التقييم المستقل وطبق لأول مرة منهجية مشتركة على جميع تقييمات المشروعات التي أجراها.
⁵ بغية تحقيق مزيد من الاتساق بين نظام التقييم الذي يأخذ به مكتب التقييم المستقل ونظم التقييم لدى المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وفي أعقاب استعراض الأقران لوظيفة التقييم في الصندوق عام 2010، استحدث المكتب تثبيتات تقارير إنجاز المشروعات لجميع العمليات المنتهية. كما بدأ عدداً محدوداً من تقديرات أداء المشروعات، وهي تقييمات تعد للمشروعات بعد الانتهاء من تثبيتات تقارير إنجازها وتستند إليها. وتشمل تقديرات أداء المشروعات عدداً محدوداً من العمل الميداني لجمع بيانات وأدلة إضافية.

لأنه يتضمن جميع المدخلات والتغيرات التي طرأت على المشروع، وليس مجرد تصميمه وتقييمه. وترد جميع الخيارات في الذيل السادس لأغراض المقارنة.

9- أما العيب الثاني، وهو إدراج خليط من مختلف أنواع التقييمات. فقاعدة بيانات تقرير النتائج والأثر تتضمن درجات من تقييمات البرامج القطرية وتقديرات أداء المشروعات وتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات والتقييمات المؤقتة/تقييمات إنجاز المشروعات⁶. غير أن بعض المشروعات المقدر في تقييمات البرامج القطرية قديمة نسبياً وتقديرها عموماً أقل كثافة من التقارير التي تغطيها تقديرات أداء المشروعات وتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات، ومع ذلك فإن من المحتمل أن تؤثر، صعوداً أو هبوطاً، على تحديد الدرجات في تقرير النتائج والأثر، وذلك رهناً بخصائص البلدان التي يصدف أن تكون خاضعة للتقييم في السنة المعنية. وينبغي عدم إغفال ذلك عند تفسير أداء مشروعات الصندوق وأية توجهات مقابلة عبر الزمن.

10- ويمكن حل مسألة النوع في الأخذ بسلسلة بيانات جديدة لا تستند إلا إلى تثبيتات تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات. وهناك عدد معقول من المشروعات المنجزة اعتباراً من عام 2009 والتي خضعت لتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. ومن شأن الإبلاغ حسب سنة إنجاز المشروعات وليس حسب سنة التقييمات أن يتوافق أيضاً مع معظم المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وهو يتفاد الانتقاد المتعلق بأن بيانات تقرير النتائج والأثر لا تستند إلى "مجموعة" حقيقية من المشروعات، كما يتيح تحديث قاعدة البيانات عند الانتهاء من تثبيتات جديدة لتقارير إنجاز المشروعات (مثلاً، في حال تأخر صدور تقرير إنجاز المشروع). وإذا قامت دائرة إدارة البرامج بالإبلاغ أيضاً حسب سنة الإنجاز وليس حسب سنة الاستعراض، فإن هذا سيبين المقارنة بصورة واضحة بين البيانات الواردة في تقرير النتائج والأثر (تقديرات أداء المشروعات وتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات) والتقرير عن فعالية الصندوق الإنمائية (تقارير إنجاز المشروعات).

11- ويمكن الإشكال الوحيد المتعلق بالانتقال إلى سلسلة تقديرات أداء المشروعات/تثبيتات تقارير إنجاز المشروعات في عدد نقاط البيانات المحدود. وكما ورد أعلاه، فإن ذلك يعود لأن مكتب التقييم المستقل لم يأخذ بتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات إلا عام 2010 ولا يتوفر إلا عدد محدود من الدرجات المأخوذة عن تثبيتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات وذلك عن المشروعات المنجزة منذ عام 2009. ونتيجة لذلك، فإن الدرجات المستندة إلى جميع التقييمات المستقلة ستستخدم في الوقت الحاضر بغية الإبلاغ عن التوجهات في أداء العمليات التي يدعمها الصندوق.

التوجهات منذ عام 2000 - جميع بيانات التقييم

12- يتضمن هذا القسم معلومات عن التوجهات الموضوعية في أداء المشروعات منذ عام 2002، مع تجميع المشروعات المقيمة حسب سنة الإنجاز. ويتضمن الذيل السادس عروضاً بديلة حسب سنة الموافقة وسنة التقييم (كما كان عليه الحال في تقرير النتائج والأثر في الماضي). وكما في إصدارات التقرير السابقة، تستخدم المعدلات الوسطية المتغيرة لثلاث سنوات بغية إزالة الفوارق الطفيفة في البيانات.

⁶ وفق ما تم الاتفاق عليه مع المجلس في أعقاب استعراض الأقران لوظيفة التقييم، توقف العمل بالتقييمات المؤقتة وتقييمات إنجاز المشروعات واستعيض عنها بتثبيتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات.

13- ولم تشهد مؤشرات الأهمية والفعالية والكفاءة أي تغيير عموماً منذ الفترة 2000-2002، ولكن مع وجود توجه صاعد في الفعالية والكفاءة خلال السنوات الأخيرة. ونتيجة لذلك فإن أداء المشروعات - وهو مؤشر مركب من معايير التقييم الثلاثة لم يشهد أي تغيير عموماً طوال عقد من الزمن. وعلى أي حال، كان أداء المشروعات أدنى بشكل طفيف في المشروعات المنجزة منذ الفترة 2007-2009 بالمقارنة مع المشروعات الأقدم (الشكل 1 أدناه) غير أن هناك أيضاً توجهاً صاعداً منذ الفترة 2009-2011. وفي هذه الفترة، يمكن أيضاً ملاحظة التحسينات الأخيرة في الفعالية والكفاءة وأداء المشروعات في بيانات التقدير الذاتي في الصندوق والمأخوذة من تقارير إنجاز المشروعات. وهناك سببان للتحسن في الفترة الأخيرة وهما استحداث الإشراف المباشر ودعم التنفيذ، وتوجيه المزيد من الاهتمام إلى تدعيم المكاتب القطرية الجديدة التابعة للصندوق وإنشاء مكاتب قطرية جديدة، وهذه التغييرات هي الأبعد مدى في نموذج تشغيل الصندوق منذ إنشائه في السبعينيات.

14- ومع ذلك، فإن كفاءة عمليات الصندوق لا تزال واحداً من المعيارين الأضعف في تقييم الأداء (معياري الضعف الآخر هو الاستدامة) واللذين يستخدمهما مكتب التقييم المستقل في تقدير نتائج المشروعات. إن نحو 50 في المائة فقط من المشروعات المقيمة المنجزة خلال الفترة 2011-2013 قدرت بأنها مرضية إلى حد ما أو مرضية ولا يوجد أية مشروعات قدرت بأنها مرضية للغاية. وهناك عدة أسباب لذلك، منها، بالنسبة لكفاءة المشروعات، التغطية الجغرافية الواسعة للمشروعات، والتأخيرات في نشر موظفي المشروعات، والبطء النسبي في عمليات الصرف، وعدم كفاية استهداف فقراء الريف.

15- وشهد الأثر على الفقر الريفي⁷ تحسناً كبيراً منذ فترة 2005-2007 (الشكل 2 أدناه) مع أن ما يقارب 60 في المائة من المشروعات قدرت بأنها مرضية إلى حد ما. ولا تلاحظ أية توجهات واضحة في مجالات الأثر الخمسة⁸ التي تشكل مجموعها المعيار العام الخاص بالأثر على الفقر الريفي، مع أنها جميعاً تحسنت خلال نفس الفترة الزمنية (الذيل السادس). وتشاهد التحسينات في مجالات الأثر التالية: المؤسسات والسياسات؛ والموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ؛ ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين.

16- وهناك توجه صاعد واضح في أداء الصندوق كشريك. فقد تحسن هذا الأداء من 47 في المائة من المشروعات المرضية إلى حد ما أو أفضل من أصل المشروعات المنجزة في الفترة 2004-2006 إلى 84 في المائة في المشروعات المنجزة في الفترة 2011-2013 (الشكل 3 أدناه). وخلال الفترة 2011-2013، واستناداً إلى بيانات التقييم المستقل، كان أداء الصندوق كشريك هو الأفضل منذ بدء إصدار تقارير النتائج والأثر في عام 2003، مع أن أكثر من 40 في المائة بقليل من المشروعات لم تحظ إلا بتقدير مرض إلى حد ما. ويعتبر ذلك إنجازاً هاماً ويمكن أن يكون انعكاساً للجهود المنسقة ضمن جدول الأعمال العام للتغيير والإصلاح الذي بدأ العمل به عام 2009 (من ذلك مثلاً إدارة واستعراضات الحافظة بصورة أكثر منهجية، وتعزيز نظام التقييم الذاتي، وعناية أكبر بإدارة الموارد البشرية).

⁷ فيما يتعلق بقياس الأثر، أجرى مكتب التقييم المستقل عام 2013 تقييمه الأول للأثر في مشروع يموله الصندوق (في سري لانكا) وسيبلغ عن نتائج ذلك في تقرير النتائج والأثر لعام 2014. ومن المخطط له إجراء تقييمات أخرى للأثر في عام 2014 وما بعده.

⁸ المؤسسات والسياسات؛ والموارد الطبيعية والبيئة وتغير المناخ؛ والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية؛ ودخل الأسرة وأصولها؛ ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين.

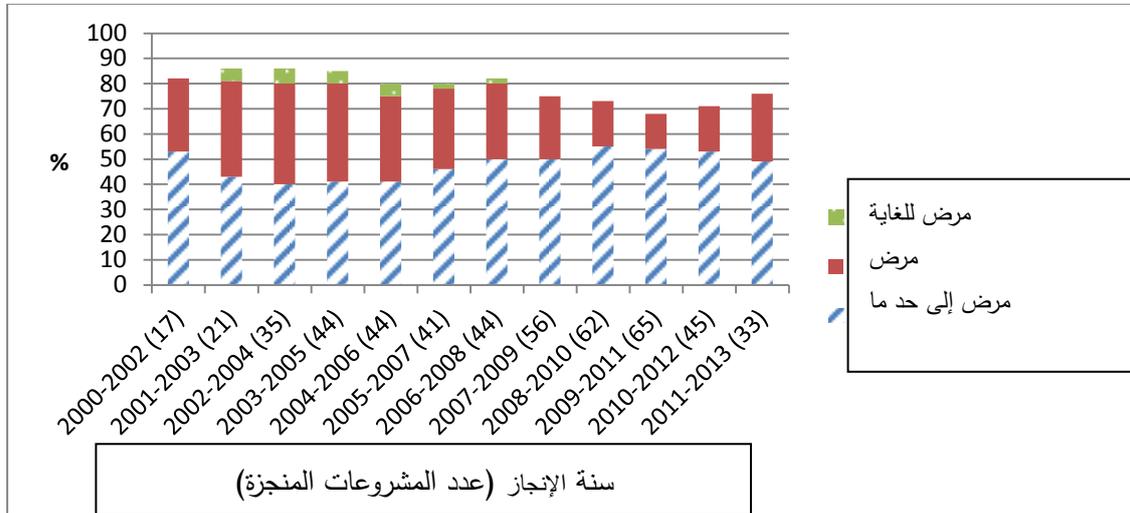
- 17- **وأداء الحكومات** أساسي لأنه أحد أكثر العوامل المقررة أهمية في إنجاز عمليات الصندوق. فالحكومات هي المسؤولة في نهاية المطاف عن تنفيذ المشروعات التي يمولها الصندوق. على أن أداء الحكومات كشريك في المشروعات التي يمولها الصندوق كان متبايناً، غير أنه لم يتحسن منذ الفترة 2000-2002 (الذيل السادس). ودرجة نحو 40 في المائة من المشروعات هي مرض إلى حد ما من حيث أداء الحكومات خلال الفترة 2011-2013. وقد نبهت تقارير النتائج والأثر السابقة إلى هذا المجال وبإمكان الصندوق أن يعمل على تعزيز دعمه لتحسين أداء الحكومات في المستقبل. ومن الأمثلة المتخذة في الاتجاه السليم استحداث أداة للمساعدة التقنية القابلة للسداد وتقديم منحة مؤخرًا لمركز استثمار منظمة الأغذية والزراعة للمساعدة على بناء القدرات في البلدان الشريكة.
- 18- أما في مجال **الاستدامة، والابتكار، وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة**، فإنه لا يوجد توجهات طويلة الأجل واضحة الظهور (الذيل السادس). ويحظى نحو 80 في المائة من المشروعات بدرجة مرض إلى حد ما أو أفضل فيما يتعلق بالابتكار وتوسيع النطاق، مما يسجل تحسناً في الفترة 2011-2013، ويعتبر ذلك النتيجة الأفضل منذ البدء بإصدار تقارير النتائج والأثر (حتى وإن كان نصف المشروعات هذه تقريباً لا تزيد درجتها عن مرض إلى حد ما)⁹.
- 19- غير أن استدامة المشروعات تبقى موضع قلق. ولا تزيد درجة 50 في المائة من المشروعات المقيمة عن مرض إلى حد ما أو أفضل خلال الفترة 2011-2013، ومعظمها يبقى ضمن درجة مرض إلى حد ما وحدها. وكانت تقارير النتائج والأثر السابقة قد ناقشت عدة أسباب تكمن خلف ضعف الاستدامة، ومن ذلك مثلاً قلة الانتباه الموجه للإعداد المبكر لاستراتيجيات الخروج، وتعدد التصميمات وتعدد المكونات، وكذلك ضعف القدرات المؤسسية في البلدان الشريكة، وهو ما يأتي في المقدمة.
- 20- وقد أضاف مكتب التقييم المستقل عام 2010 **التمايز بين الجنسين** كمعيار تقييمي مكرس يغطي بصورة منهجية جميع المشروعات في تقييمات البرامج القطرية. والمكتب هو أحد مكاتب التقييم القليلة جداً بين المنظمات متعددة الأطراف والتي تأخذ بالمساواة بين الجنسين كمعيار محدد في منهجيتها للتقييم. وتظهر المشروعات المنتهية في الفترة 2011-2013 أن ما يزيد بالكاد عن 80 في المائة من المشروعات يحظى بدرجة مرض إلى حد ما أو أفضل في هذا المعيار (وإن كان نصف هذه المشروعات تقريباً لا تزيد درجتها عن مرض إلى حد ما). كما أن أداء الصندوق الجيد في الترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة سجلته أيضاً هيئة الأمم المتحدة للمرأة في تقدير أجرته مؤخرًا للتدابير الأساسية التي اتخذها الصندوق لتنفيذ خطة عمل منظومة الأمم المتحدة لتنفيذ سياسة مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق الخاصة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتعتبر هيئة الأمم المتحدة للمرأة الصندوق رائداً في مجال المساواة بين الجنسين في هيكل المعونة الدولية. على أن هناك فرصة لمواصلة التحسين بحيث يمكن في المستقبل إعطاء درجة مرض في هذا المعيار لنسبة أعلى من المشروعات الخاضعة للتقييم المستقل.

⁹ يخطط مكتب التقييم المستقل للقيام في المستقبل بفصل عنصر "الابتكار" وعنصر "توسيع النطاق" ليصبحا معيارين منفصلين، الأمر الذي يمكن من جعل تقدير نتائج المشروعات أكثر وضوحاً في هذين المجالين من المجالات التي تحظى بالأولوية لدى الصندوق.

21- وقد تباين الإنجاز العام للمشروعات¹⁰ على طول العقد غير أنه تحسن من 70 في المائة من المشروعات بدرجة مرض إلى حد ما أو أفضل للمشروعات المنجزة في الفترة 2000-2002 ليصبح 79 في المائة من المشروعات المنجزة في الفترة 2011-2013 (الشكل 4). ويلاحظ توجه صاعد في المشروعات المنتهية ابتداء من عام 2009، وإن كانت نسبة كبيرة من هذه المشروعات لا تزال درجتها ضمن فئة المشروعات المرضية إلى حد ما.

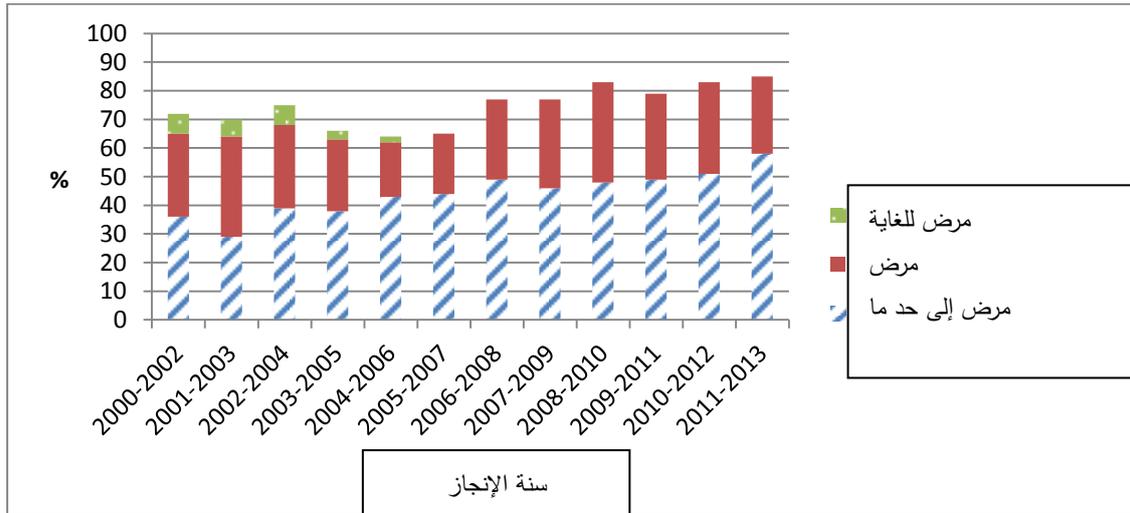
الشكل 1

أداء المشروعات حسب سنة الإنجاز (جميع البيانات)



الشكل 2

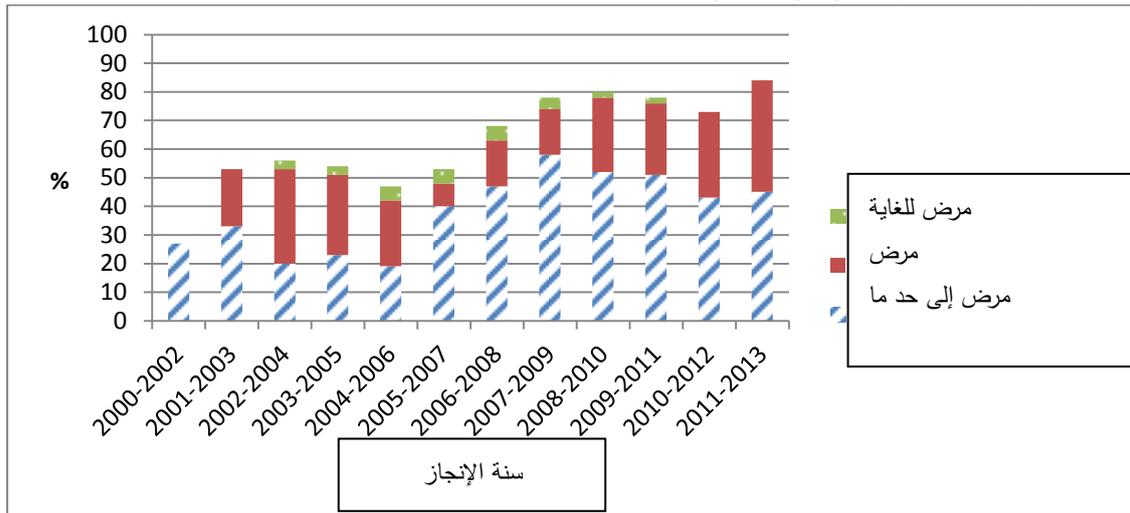
الأثر على الفقر الريفي حسب سنة الإنجاز (جميع البيانات)



¹⁰ يعطي معيار "الإنجاز العام للمشروعات" تقديراً شاملاً للمشروع يستند إلى التحليل الخاص بأداء المشروع والأثر على الفقر الريفي ومعايير الأداء الأخرى (المساواة بين الجنسين والابتكار وتوسيع النطاق).

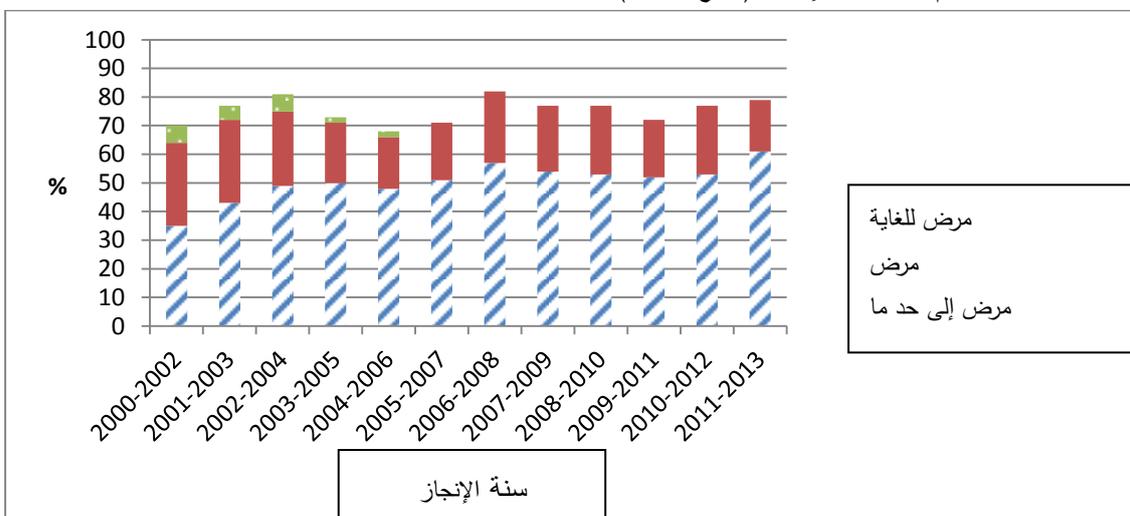
الشكل 3

أداء الصندوق حسب سنة الإنجاز (جميع البيانات)



الشكل 4

إنجاز المشروعات العام حسب سنة الإنجاز (جميع البيانات)



22- وتستند البيانات أعلاه إلى التحليل حسب سنة إنجاز المشروعات. ويظهر التحليل حسب سنة الموافقة على المشروعات توجهها صاعدا في أداء المشروعات وفي الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية في المشروعات التي تمت الموافقة عليها منذ الفترة 2001-2003 (الذيل السادس). كما ينبغي ملاحظة أنه بسبب الطبيعة التاريخية للعينات التي يستخدمها تقرير النتائج والأثر، فإن جميع المشروعات المقيمة تقريبا صممت قبل إحداث التغييرات الهامة في نموذج تشغيل الصندوق منذ عام 2007. ويمكن الآن توقع تحسينات جديدة عندما يقوم مكتب التقييم المستقل بتقييم المشروعات التي استفادت من تلك التغييرات، كما ستعكس في تقارير النتائج والأثر المقبلة.

الأداء في الآونة الأخيرة - بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات وحدها

23- إن بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات، التي جهزها مكتب التقييم المستقل والمعروضة حسب سنة انتهاء المشروعات، توفر المقياس الأكثر اتساقاً لأداء المشروعات (أنظر الفقرات 6-9 أعلاه). غير أن العدد الكافي للدرجات غير متاح إلا للمشروعات المنتهية ابتداء من عام 2009 وذلك لأن تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات لم تبدأ إلا عام 2010 وهو ما ذكر أعلاه. ويعرض الجدول 1 موجز بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات لفترة الثلاث سنوات الأخيرة المتاحة (2009-2011)¹¹. وتقدم البيانات المقابلة من جميع التقييمات للفترة نفسها لأغراض المقارنة.

24- والفرق ضئيل في الأداء المقاس بمجموعي البيانات هاتين. وإذا صدق ذلك بالنسبة للمشروعات الأحدث عهداً (أي تلك المنتهية في 2010-2012 و 2011-2013)، فإنه يمكن أن نتوقع أن تظهر البيانات المأخوذة عن تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات تحسناً يتماشى مع النتائج المستقاة من بيانات جميع التقييمات (أنظر الأشكال 1-4 أعلاه). وأخيراً، من الأهمية بمكان أن نلاحظ أن "عدم الاتساق" بين نتائج المشروعات التي يوردها مكتب التقييم المستقل، من جهة، وتلك التي تقدمها إدارة الصندوق من خلال نظام التقييم الذاتي لديها، من جهة أخرى، يبقى ضيقاً جداً (أنظر الذيل التاسع)

الجدول 1

بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات وحدها وبيانات جميع التقييمات للمشروعات المنجزة خلال الفترة

2011-2009

نسبة المشروعات الحائزة على درجة مرض إلى حد ما أو أفضل		
بيانات جميع التقييمات	بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات	معايير التقييم
94	95	الأهمية
66	63	الفعالية
48	49	الكفاءة
68	65	أداء المشروعات
79	75	الأثر على الفقر الريفي
51	50	الاستدامة
73	70	الابتكار وتوسيع النطاق
78	74	المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة
77	77	أداء الصندوق
65	63	أداء الحكومات
72	70	الإنجاز العام للمشروعات
77	76	دخل الأسرة وأصولها
82	80	رأس المال الاجتماعي والبشري والتمكين
71	74	الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية
68	69	البيئة
72	70	المؤسسات والسياسة العامة

¹¹ لاحظ أن بيانات تثبيبات تقارير إنجاز المشروعات غير متاحة إلا للمشروعات المنتهية في الفترة 2009-2011. أما التثبيبات الخاصة بالمشروعات المنتهية في عام 2012 فهي ستجري في 2013/2014 وستعرض بياناتها (رهنما بتوفر تقارير إنجاز المشروعات) في تقرير النتائج والأثر لعام 2014 خلال العام المقبل. أما بيانات التقييمات الأخرى (من قبيل تقييمات البرامج القطرية) فهي متاحة عن المشروعات المنتهية خلال 2010-2012 و 2011-2013.

25- وهناك رقمان بارزان في هذا الجدول من حيث كونهما منخفضين بشكل خاص، وهما يتعلقان بالاستدامة والكفاءة. وفي المعيارين، أعطيت نصف المشروعات فقط درجة مرض إلى حد ما أو أفضل، وكذلك نسبة أقل حصلت على درجة مرض أو أفضل¹². وبرزت الاستدامة كمشكلة في تقرير السنة الماضية للنتائج والأثر وهي لا تزال تمثل إشكالية بالنسبة للصندوق. أما مسألة الكفاءة، فسيسلط الضوء عليها في القسم الفرعي هاء أدناه.

باء - أداء البرامج القطرية

26- تقدر تقييمات البرامج القطرية ما يلي: (1) حافظة المشروعات؛ (2) الأنشطة غير الإقراضية، بما فيها إدارة المعرفة وحوار السياسات وبناء الشراكات؛ (3) الاستراتيجية القطرية (أي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية) من حيث الأهمية والفعالية. ونظرا لكون نتائج هذه التقييمات المتعلقة بأداء الحافظة مدرجة في القسم الخاص بأداء المشروعات أعلاه، سيقصر هذا القسم على أداء الأنشطة غير الإقراضية وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. أما المسائل الناشئة عن تقييمات البرامج القطرية الخمسة¹³ التي نفذت عام 2012 فستغطي في القسم الفرعي دال أدناه.

27- وقد تحسنت الدرجات التي تعطيها تقييمات البرامج القطرية منذ الفترة 2006-2008 ولكنها تظهر انخفاضا طفيفا في الفترة الأخيرة 2010-2012. على أن عدد المشروعات الصغير نسبيا في كل من الفترتين (من 7 إلى 12) يجعل هذه الأرقام شديدة الحساسية تجاه تلك التقييمات التي أجريت في كل فترة من الفترتين. وهناك حاجة إلى مزيد من البيانات للتعرف على التوجه بصورة يعول عليها. وقد كان أداء الأنشطة غير الإقراضية العام مرضيا إلى حد ما أو أفضل في 83 في المائة من هذه التقييمات في الفترة الأحدث، ولكنه كان مرضيا أو أفضل في 8 في المائة فقط منها. ويعني ذلك أن غالبية كبيرة من التقييمات تبين أن أداء الأنشطة غير الإقراضية كان مرضيا إلى حد ما. والعامل المقيد الرئيسي هو الانتقال إلى الموارد - سواء البشري أو المالي منها. ويلاحظ تحسن منذ الفترة 2006-2008، مما يمكن أن يعزى أساسا إلى انتقال الصندوق إلى الإشراف المباشر، والنمو في الحضور القطري، وزيادة استخدام المنح.

28- كما تتضمن تقييمات البرامج القطرية درجات تتعلق بأهمية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفعاليتها وأدائها العام (العنصر الأخير مركب من الأهمية والفعالية). وخلال الفترة الأحدث (2010-2012)، أعطى 75 في المائة من التقييمات درجة مرض إلى حد ما أو أفضل من حيث أداء برامج الفرص. وأعطى 25 في المائة من التقييمات درجة مرض أو أفضل من حيث أداء برامج الفرص. وللتمكن من تحسين ذلك، هناك حاجة إلى أهداف أكثر واقعية، وتمويل أفضل لعمليات وضع برامج الفرص وإدارتها ورصدها¹⁴.

¹² تسعة عشر في المائة من المشروعات المنجزة في الفترة 2009-2011 حصلت على درجة مرضي أو أفضل في معيار الكفاءة في تقييانات تقارير إنجاز المشروعات/تقديرات أداء المشروعات. أما النسبة المقابلة الخاصة بالاستدامة فقد كانت 12 في المائة.

¹³ في إكوادور وإندونيسيا ومدغشقر ومالي ونيبال.

¹⁴ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، تولى التقييمات، يونيو/حزيران 2013

جيم - معايير المقارنة

معايير المقارنة الخارجية

29- تتطلب مقارنة أداء عمليات الصندوق توفر بيانات صالحة للمقارنة من الوكالات الأخرى: أي وجود مشروعات مماثلة وتوزع إقليمي مماثل ومنهجيات مماثلة في تحديد الدرجات. ويعرض الجدول 2 مقارنة بين البيانات المتاحة من ثلاث وكالات أخرى هي بنك التنمية الآسيوي والبنك الدولي وبنك التنمية الأفريقي. وبيانات بنك التنمية الأفريقي متاحة للفترة الأحدث وحدها (2009-2012). والبيانات ليست مقارنة بالشكل الكامل ويتعين التثبت من صحتها¹⁵.

30- ويتوازي أداء عمليات الصندوق مع عمليات البنك الدولي في القطاع الزراعي. وعلى المستوى الإقليمي، يتماثل أداء العمليات في أفريقيا مع أداء مصرف التنمية الأفريقي. وقد حاز 65 في المائة من المشروعات التي يمولها الصندوق في أفريقيا والمنجزة في الفترة 2009-2012 على درجة مرض إلى حد ما أو أفضل من حيث أداء المشروعات العام بالمقارنة بنسبة 64 في المائة لعمليات مصرف التنمية الأفريقي خلال نفس الفترة. وأما أداء العمليات التي يمولها الصندوق في آسيا فقد كان أفضل من أداء عمليات مصرف التنمية الآسيوي. فنسبة ثلاثة وثمانين في المائة من المشروعات التي يمولها الصندوق في آسيا والمنجزة في الفترة 2009-2012 حازت على درجة مرض إلى حد ما أو أفضل من حيث أداء المشروعات العام بالمقارنة بنسبة 78 في المائة لعمليات مصرف التنمية الآسيوي. على أن هذه المقارنات مع المؤسسات المالية الدولية لا بد أن تراعي الطبيعة والسياق الأكثر تحدياً في مشروعات الصندوق¹⁶. ولا يمكن إجراء مقارنة بين أداء عمليات الصندوق في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي مع أداء عمليات مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، وذلك لأن مكتب التقييم المستقل في المصرف لا ينتج بيانات يمكن استخدامها لأغراض المقارنة.

الجدول 2

أداء المشروعات - نسبة مشروعات التنمية الزراعية والريفية المنجزة خلال الفترة 2000-2012 والحائزة على درجة مرض إلى حد ما أو أفضل

الفترة الزمنية	الصندوق	مصرف التنمية الآسيوي	البنك الدولي	مصرف التنمية الأفريقي*
2012-2000	77	61	77	64
عدد المشروعات الخاضعة للمقارنة	173	142	550	100

* بيانات مصرف التنمية الأفريقي متاحة عن الفترة 2009-2012 وحدها.

¹⁵ بالنسبة للصندوق، تستعمل درجات أداء المشروعات، وهي متوسط الأهمية والفعالية والكفاءة. وبالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي، تستخدم الدرجات الإجمالية، وهي مركبة من الأهمية والفعالية والكفاءة والاستدامة. أما بالنسبة للبنك الدولي فالدرجات المستخدمة هي درجات النتائج الصادرة عن فريق التقييم المستقل. وأما بالنسبة لبنك التنمية الأفريقي، فالدرجات تعود للتقييم الإجمالي.

¹⁶ يعمل الصندوق مع مجموعات أكثر فقراً في مناطق أكثر هامشية. كما لدى الصندوق تركيز أكبر على الدول الخارجة من نزاع مقارنة بمثيله لدى مصرف التنمية الآسيوي أو المؤسسة المالية الدولية. Birdsall, N., and Kharas, H., *Quality of Official Development Assistance Assessment* (Washington, DC: Brookings Institution and the Center for Global Development, 2010). Appendix table 8.

معايير المقارنة الداخلية

31- يقارن الجدول 1 في الذيل الثامن الأداء بالنتائج المبلغ عنها في التقييم الخارجي المستقل للصندوق لعام 2005 ولإطارى قياس النتائج لعامي 2012 و2015. وهو يستخدم بيانات تشبثات تقارير إنجاز المشروعات/ تقديرات أداء المشروعات للمشروعات المنتهية في الفترة 2009-2011. وفي حين أن الأداء شهد تحسنا منذ إجراء التقييم الخارجي المستقل في جميع المجالات ما عدا مجال الأهمية، فإن أهداف إطار عام 2012 لم تستوفى إلا فيما يتعلق بالأهمية. وهناك نواقص هامة في الفعالية والكفاءة والأثر على الفقر الريفي والاستدامة والابتكار.

32- ويقارن الجدول 2 في الذيل الثامن إنجاز المشروعات العام عبر الأقاليم الجغرافية الخمسة التي يعمل فيها الصندوق. ولا تعني مقارنة أداء العمليات عبر الأقاليم المقارنة بين الشعب الإقليمية التابعة لدائرة إدارة البرامج كوحدات تنظيمية، نظرا لأن أداء هذه الشعب يتحدد بعوامل أخرى، منها مثلا مهارات الموظفين والإدارة الداخلية وترتيبات الرقابة ومخصصات الميزانية واستعمالها. والأهم هو أنه في حين أن الصندوق لديه دور يتعين أن يلعبه فإن أداء المشروعات يعتمد إلى حد كبير على السياق وقدرة الحكومات وغيرها من المؤسسات الوطنية. وكما في السنوات الماضية، فالمشروعات في آسيا والمحيط الهادي هي الأكثر نجاحا، في حين أن المشروعات في أفريقيا الغربية والوسطى هي الأقل نجاحا. فالإقليم الأخير لديه نسبة أعلى من مشروعات أقل البلدان نموا والدول الهشة و/أو الخارجة من النزاع.

دال – المسائل المثارة في تقييمات عام 2012

33- تتضمن جميع تقارير التقييم الـ 26 (أنظر الذيل الرابع) التي أنجزها مكتب التقييم المستقل في عام 2012 نتائج تفصيلية واستنتاجات ودروس. ويهدف هذا القسم الفرعي إلى إبراز واحدة أو أكثر من المسائل الكبرى المثارة في عدد من التقييمات.

34- الكفاءة¹⁷ – وتعرف بصورة عامة بأنها العلاقة بين الموارد والنتائج – وهي الموضوع المشترك بين عدد من التقييمات. ومن أبرز الأمور أنه تم في عام 2012 إنجاز تقييم لكفاءة الصندوق على المستوى الرئاسي. وقد سجل هذا التقييم التدابير التي اتخذتها إدارة الصندوق فعلا منذ عام 2005 من جهة، ونطاق التحسينات التي يتعين إدخالها من جهة أخرى. وتتمثل النتيجة الأساسية للتقييم المؤسسي في أنه يتعين على الصندوق رفع سقف الأداء المطلوب منه ومن البرامج التي يدعمها. ونظرا لصغر حجم الصندوق نسبيا فإنه لا يمكنه تعزيز كفاءته المؤسسية العامة إلا من خلال اجتذاب الموارد لتوسيع نطاق البرامج ثابتة النجاح. فاستيعاب التكاليف غير كاف وحده. ولا بد من الاستثمار بحكمة في التكنولوجيا، وفي إعادة التوزيع المنهجي لموارده الإدارية بنقلها إلى مجالات المردود العالي، ومن تعزيز مزيج المهارات، وزيادة الانتقائية في العمليات، وتفويض المسؤوليات الموضوعي، وكذلك وقبل كل شيء نشر ثقافة التغيير التي تركز على الامتياز وعلى الشراكات الاستراتيجية. فهذه الأمور هي التي تمكن من تحسين كفاءة الصندوق.

¹⁷ من الأهمية بمكان أن كفاءة الصندوق المؤسسية تختلف عن كفاءة المشروعات/البرامج، مع أن الاثنين مترابطتان بشكل وثيق. من ذلك مثلا تأثر كفاءة المشروعات التي يمولها الصندوق بكفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات الحكومية.

- 35- وتتطلب الكفاءة إقامة توازن ملائم بين نطاق وطموح المشروع أو البرنامج وبين الموارد المتاحة (سواء المالية أو المؤسسية). ويقترح عدد من تقييمات عام 2012 أن الصندوق لا يتوصل دائما إلى إقامة التوازن السليم المطلوب. فجميع البرامج التي يدعمها الصندوق يجب أن توائم بين الموارد المحدودة المتاحة وحجم احتياجات صغار المزارعين وإمكاناتهم. ووفقا لأربعة من تقييمات البرامج القطرية الخمسة واثنين من تقييمات المشروعات¹⁸، تمثل رد الصندوق في أخذ المزيد على عاتقه مما يتجاوز قدراته. ويجدر به أن ينظر بصورة جادة تماما في زيادة الانتقائية والتركيز، جغرافيا وموضوعيا. أخيرا، سيواصل مكتب التقييم المستقل بذل المزيد من الجهود لتحسين تقدير كفاءة المشروعات، ومن شأن إصدار طبعة ثانية من دليل التقييم في عام 2014 أن يتيح الفرصة لتحسين المؤشرات والطرائق المستخدمة.
- 36- وبشكل الطموح المفرط من حيث الأهداف مجالا للانتقاد المألوف والمتصل. وفي كثير من الأحيان، لا يعتبر حجم الطموح في حد ذاته إشكاليا. فالافتتان بين مشروع طموح ومعقد غالبا وبين القدرة المؤسسية و/أو الترتيبات المؤسسية الضعيفة هو ما يشكل العيب الأساسي. ونظرا لسياق الضعف المؤسسي في كثير من عمليات الصندوق، يتعين أن تبقى تصميمات المشروعات على درجة من البساطة. وكما يوضح تثبيت تقرير الإنجاز الخاص بمشروع موزامبيق¹⁹، والزيادة في تعقيد تصميم المشروع تعني زيادة في العبء الملقى على عاتق هياكل التنفيذ. وقد غطى اثنان من تقييمات البرامج القطرية (مالي ونيبال) وستة من تقييانات تقارير إنجاز المشروعات لهذا العام حالات ما بعد الطوارئ أو حالات الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع. ويغطي القسم الثالث بعض المسائل المحددة التي تثيرها هذه الحالات.
- 37- كما سلط جميع تقييمات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الأضواء على الحاجة إلى تحسين التوازن بين الطموح والموارد. وكما في تقارير النتائج والأثر السابقة، أشار هذا التجميع وثلاثة من تقييمات البرامج القطرية (إكوادور وموزامبيق ونيبال) إلى أن أهداف برامج الفرص المتعلقة بحوار السياسات لا بد من مواءمتها مع الموارد المتاحة. إذا كان لها أن تتحقق. ولم يفعل الصندوق ذلك إلا في حال تقييم البرنامج القطري في موزامبيق. فحلقة العمل في أكتوبر/تشرين الأول 2013 حول "تعميم حوار السياسات: من الرؤية إلى العمل" تشكل انعكاسا لزيادة الجهود التي يبذلها الصندوق للترويج لمزيد من المشاركة في حوار السياسات على المستوى القطري.
- 38- ويقدم جميع التقييمات نقطة مماثلة تتعلق بالموارد المتاحة لصياغة برامج الفرص المستندة إلى النتائج وإدارتها ورصدها. فالتوقعات الإدارية العالية المتعلقة بجودة التحليل وتعزيز أداء الأنشطة غير الإقراضية وزيادة فعالية الإبلاغ عن النتائج غير متوائمة مع الميزانيات. وهناك حاجة إلى مزيد من الواقعية في أهداف برامج الفرص وإلى تبسيط خطوطها التوجيهية وتصميمها بشكل يتفق بصورة أكبر مع السياقات القطرية المتنوعة، إذا كان لنا تحقيق مواءمة أفضل.
- 39- التركيز على الفقر. يمكن للسعي لتحقيق الكفاءة أن يؤثر على مدى وصول البرامج التي يدعمها الصندوق إلى جميع فئات الفقراء. ويتمثل النهج الأكثر كفاءة إزاء إخراج أعداد كبيرة من الناس الريفيين من دائرة

¹⁸ تقييمات البرامج القطرية في كل من اندونيسيا ومدغشقر ومالي ونيبال، وتقدير أداء المشروع في بوليفيا، وتثبيت تقرير إنجاز المشروع في بنن.

¹⁹ مشروع مصائد الأسماك الحرفية في ضفة سوفالا - موزامبيق.

الفقر في التركيز على الفقراء الذين لديهم الموارد والقرارات التي تمكنهم من تحسين مؤسساتهم، وعلى المناطق التي تشد فيها كثافة السكان الفقراء وترتفع فيها إمكانات التنمية الاقتصادية. على أن ذلك لا يشمل عموماً المجموعات الأكثر فقراً والأشد ضعفاً ولا المناطق الأكثر بعداً وحرماناً، وهي المناطق التي يعتبر الوصول إليها هو الأصعب والأكثر تكلفة. وقد اعترف بتقييم البرنامج القطري في نيبال وتقدير أداء المشروع في بوليفيا بهذا التعارض بين الكفاءة والوصول إلى أفقر الناس. ففي الحالتين، تمثل الحل المقترح في إقامة التوازن بين التركيز على سلاسل القيمة/مؤسسات الأعمال الريفية من جهة وبين الأدوات والنهج الأخرى التي تستهدف الفقراء تحديداً والناس الأكثر استبعاداً من الناحية الاجتماعية.

40- ووجدت التقييمات أن برنامج **المنح** يعتبر أداة شديدة الأهمية في تناول يد الصندوق تمكنه من تحقيق ولايته الأعم المتعلقة بالحد من الفقر الريفي. وتشير تقييمات البرامج القطرية المستعرضة إلى الحاجة إلى استخدام منهجي أكثر استراتيجياً لموارد المنح، وتعزيز الترابط مع عمليات الاستثمار وتحسين الرصد والإشراف والتقدير والإبلاغ عن النتائج والدروس المستفادة من الأنشطة التي تمويلها المنح.

41- ووجد معظم تقييمات البرامج القطرية أن هناك فرصاً أمام الصندوق لتطوير **تكاملاً أوسع عبر جميع الأنشطة على المستوى القطري** بغية تحقيق أثر أعمق على الفقر الريفي. والمقصود أن التقييمات لاحظت أنه، في حين أن المشروعات الفرادية حققت عموماً نتائج جيدة، فهناك حاجة إلى مزيد من التآزر بين المشروعات الاستثمارية، وبين المشروعات والأنشطة غير الإقراضية والمنح (لاسيما المنح الإقليمية والعالمية). ويضمن ذلك أن ينتقل الصندوق باتجاه دعم "البرامج القطرية" المتكاملة التي يعطي الجمع بين عناصرها الفردية (أي المشروعات والمنح والأنشطة غير الإقراضية) مجموعاً أكبر من مساهمات كل من العناصر الفردية.

42- وهناك نقطتان هامتان أخريان انبثقتا عن تقييمات البرامج القطرية (مثلاً تقييم كل من إكوادور وإندونيسيا) وهما: (1) الحاجة إلى جهود تروج للمزيد من إبراز **الصندوق** وعمله على المستوى القطري، مما يمكن أن يساعد على بناء صورة المنظمة وأن يسهم في تعبئة الدعم والتمويل المشترك، وخصوصاً من القطاع الخاص والمانحين الآخرين لأغراض توسيع النطاق؛ (2) أهمية **التحليل المؤسسي المعمق** لضمان الشراكات مع الوكالات الحكومية المناسبة التي تتولى الملكية وتلتزم بدعم الأولويات والأنشطة التي يمولها الصندوق. ويعتبر هذا أمراً أساسياً لتحقيق النجاح على الأرض نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الحكومات في تنفيذ المشروعات التي يمولها الصندوق.

43- وأخيراً، يرتبط انخفاض الكفاءة **بالضعف المستمر في الرصد والتقييم**، سواء على مستوى البرنامج القطري أو على مستوى المشروعات. وقد حدد هذا الضعف أربعة من تقييمات البرامج القطرية الخمسة، وتجميع تقييمات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وعدد من تقييانات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات. كما تم تحديده في استعراضات ضمان الجودة الأخيرة كأحد جوانب التصميم العشرة التي يوجد مجالاً لتحسين فيها²⁰. وفي حين أن هناك جهوداً جارية لدعم الرصد والتصميم وتحسينهما يجب أن تستمر ويرافقها تركيز على أهمية إدارة المشروعات والبرامج، حيث يشكل الرصد والتقييم جزءاً شديداً الأهمية من هذه الإدارة. وستستمر مناقشة مسألة الإدارة في القسم القادم.

²⁰ التقرير السنوي بشأن ضمان الجودة في مشروعات الصندوق وبرامجه، نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

ثالثا - موضوع التعلم - فهم المشروعات الاستثنائية

ألف - مقدمة

44- أوصى تقرير النتائج والأثر لعام 2012 أن يكون أحد موضوعات التعلم لإصدار هذا العام دراسة عن المشروعات الناجحة وغير الناجحة تحديدا في فئات البلدان المتنوعة، مع التركيز بصورة خاصة على الدول الهشة والبلدان المتوسطة الدخل.

45- ومنذ عام 2002، يحظى نصف المشروعات التي تم تقييمها (52 في المائة) بدرجة مرض إلى حد ما. وهناك نسبة أصغر بكثير حصلت على درجة مرض/مرض للغاية (جيد) أو غير مرض إلى حد ما/غير مرض (ضعيف) (23 و 25 في المائة على التوالي). ولم يتغير مع الوقت بشكل يذكر واقع وجود مشروعات جيدة أو ضعيفة كما لم تتغير النسبة بينهما.

46- وفي الدول الهشة، هناك نسبة أدنى بكثير تحظى بدرجة مرض/مرض للغاية (9 في المائة) ونسبة أعلى بكثير من المشروعات بدرجة غير مرض إلى حد ما/غير مرض (48 في المائة). وهناك في البلدان متوسطة الدخل نسبة أدنى، ولكنها مع ذلك مهمة، من المشروعات بدرجة غير مرض إلى حد ما/غير مرض (19 في المائة²¹).

47- وتمثل هدف موضوع التعلم لهذا العام في الدفع قدما بفهم الصندوق للمشروعات الاستثنائية. ما هي العوامل، إلى جانب السياق القطري، التي تفسر هذه المشروعات وبخاصة، ما هي العوامل التي تفسر المشروعات الجيدة في الدول الهشة والمشروعات الضعيفة في البلدان متوسطة الدخل؟ وسيعمل مكتب التقييم المستقل على تعميق هذا التحليل في عام 2014، في سياق اضطلاع التقييم المؤسسي لمشاركة الصندوق في الدول الهشة وإعداده لتقرير تجميع التقييمات الخاصة بعمل الصندوق في البلدان متوسطة الدخل. ويعرض هذا القسم بعض النتائج والاستنتاجات الأولية التي تم التوصل إليها استنادا إلى ما يلي: تحليل 94 من المشروعات الاستثنائية في قاعدة بيانات المكتب؛ واستعراض أكثر تفصيلا لعينة مختارة تضم 54 مشروعا؛ وحلقة عمل للتعلم عقدت في سبتمبر/أيلول 2013. ويعرض الذيل العاشر المنهجية التي ستنتج.

باء - النتائج

48- يعرض هذا القسم النتائج الرئيسية منظمة في ثلاث فئات تفسيرية رئيسية: سياق المشروع (أين؟) والتصميم (كيف؟) والإدارة (من؟). فالمشروعات تعتبر تدخلات اجتماعية واقتصادية معقدة. وفي العادة، تتصف تفسيرات الأداء الاستثنائي بتعدد الأسباب وبالترابط بينها. ومع ذلك، يمكن أن تتبثق بعض الأنماط القوية عن تحليل تقارير التقييم.

²¹ التقرير السنوي عن نتائج واثر عمليات الصندوق، 2012، الجدول 1.

السياق

49- أجريت دراسة أثر السياق على أداء المشروعات لأول مرة من خلال النظر إلى توزيع المشروعات الاستثنائية الـ 94 حسب البلدان: التصنيف حسب الدخل الوطني الإجمالي²²، وأقل البلدان نمواً²³، والدول الهشة والمتأثرة بالنزاع²⁴ ودرجات أداء البلدان لدى البنك الدولي²⁵. فيما يلي النتائج الرئيسية:

- لا توجد فوارق كبرى بين البلدان من حيث الدخل الوطني الإجمالي؛
- نسبة المشروعات الضعيفة أعلى بكثير من نسبة المشروعات الجيدة في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع وفي البلدان التي تقل درجة الأداء القطري فيها عن 3؛
- يتساوى تقريبا عدد المشروعات الجيدة والضعيفة في البلدان المتوسطة الدخل والبلدان غير المؤهلة للحصول على المساعدة الإنمائية الرسمية.

50- وفي حين أن تصنيفات المستوى القطري حسب الدخل الوطني الإجمالي والانتماء إلى أقل البلدان نمواً لا تفسر الكثير، فإن السياسة غير المواتية والسياسات المؤسسية وسيق الحكم، على النحو الموجود في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع والبلدان ذات درجة الأداء القطري المنخفضة، ترتبط بكثير من المشروعات الأكثر ضعفاً، كما أن عدد المشروعات الجيدة أقل بكثير فيها مما نجده في البلدان ذات السياقات المواتية. أما البلدان ذات درجة الأداء القطري المرتفعة (3.5 وأكثر) فلديها عدد أكبر من المشروعات الجيدة وعدد أقل من المشروعات الضعيفة.

51- ويتضمن الجدولان 10 و12 في الذيل الثاني عشر موجزا لتحليل المشروعات في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع و/أو أقل البلدان نمواً ذات السياقات الصعبة. ويبين التحليل وجود علاقة قوية بين العوامل. من ذلك مثلا أن المشروعات الجيدة في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع/أقل البلدان نمواً تميل إلى التميز بوجود تصميمات جيدة وإدارة جيدة وعدد أكبر من حالات السياق الجيد. أما المشروعات الضعيفة في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع/أقل البلدان نمواً فهي جميعا تقريبا تتميز بوجود تصميمات ضعيفة وإدارة ضعيفة وسياقات صعبة. والنقد الرئيسي الموجه للتصميم هو عدم ملاءمته للسياق (الطموح المفرط والتعقد المفرط والانتعاش المفرط، إلخ.). وهناك ثلاثة مشروعات جيدة تصميمها ضعيف غير أنها جميعا تلقت دعما جيدا من الصندوق واثنان منها تمتعا بوجود فريق إداري عالي الجودة.

²² <http://data.worldbank.org/about/country-classifications>

²³ www.un.org/esa/policy/devplan/profile/ldc_list.pdf

²⁴ هناك عدة تعريفات للدول الهشة: وهذا التحليل يستخدم قائمة الفترة 2003-2006 المدرجة في الملحق باء واستعراض فريق التقييم المستقل لدعم البنك الدولي للبلدان منخفضة الدخل المجهدة (البنك الدولي 2006). أما القائمة الحالية للبلدان الهشة والمتأثرة بالنزاع فيحددها البنك الدولي بأنها (أ) البلدان المؤهلة للحصول على المساعدة الإنمائية الرسمية والتي لديها درجة قطرية متوسطة متسقة بموجب السياسة والتقدير المؤسسي القطري لدى البنك الدولي تبلغ 3.2 أو أقل (أو لا يوجد لها تقدير مؤسسي وسياساتي قطري)، أو (ب) وجود بعثة تابعة للأمم المتحدة أو بعثة إقليمية لحفظ السلام أو لبناء السلام فيها خلال السنوات الثلاث الماضية. وتشمل هذه القائمة غير الأعضاء أو الأقاليم/البلدان غير النشطة. وهي تستثني بلدان البنك الدولي فقط التي لا يوجد بها إعلان حاليا عن السياسة والتقدير المؤسسي القطري الخاص.

²⁵ تخصص موارد المساعدة الإنمائية الدولية على أساس درجات الأداء القطري. وتشمل هذه الدرجات مزيجا خطيا من المجموعات ألف-جيم من درجات السياسة والتقدير المؤسسي القطري (مع ترجيح بنسبة 24 في المائة) والمجموعة دال (إدارة ومؤسسات القطاع العام) من درجات السياسة والتقدير المؤسسي القطري (مع ترجيح بنسبة 68 في المائة) ودرجة أداء الحافظة (مع ترجيح بنسبة 8 في المائة).

52- أما المجموعة الفرعية الأكثر إثارة للاهتمام فهي المشروعات الجيدة الثمانية في السياقات الصعبة. ويحدد الجدول 3 بعضاً من خصائص هذه المجموعة الفرعية. ومن المشروعات الثلاثة ذات التصميم الضعيف، كان في اثنين منها فريق إدارة جيد ودعم جيد من الصندوق و/أو من الحكومة. ويعطي المربع 2 مثالا عن هذا النوع من المشروعات.

الجدول 3

خصائص المشروعات الجيدة في سياقات صعبة (عدد المشروعات)

مشروعات جيدة	مشروعات ضعيفة	
5	1	جودة فريق إدارة المشروع
5	2	الأداء العام للحكومة كشريك
6	1	أداء الصندوق العام كشريك
5	1	جودة الدعم الذي يقدمه الصندوق
4	3	جودة التصميم العامة

53- ولا يسهل على الفهم وجود هذا العدد الكبير من المشروعات الضعيفة في البلدان متوسطة الدخل، بما في ذلك الشريحة الأعلى من البلدان متوسطة الدخل، نظرا لقوة قدرات هذه البلدان وما يفترض من وجود سياقات داعمة أفضل. على أن الواقع هو أن السياق الوطني أو دون الوطني كان صعبا (وجود حالات جفاف وزلازل وانعدام الأمن والتغيرات السياسية) في 10 من أصل المشروعات الـ 28 في البلدان متوسطة الدخل. ويبين الجدول 12 في الذيل الثاني عشر ويخلص نتائج التحليل. وكما في حال الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع وأقل البلدان نموا، هناك ارتباط قوي بين العوامل في البلدان متوسطة الدخل: فضعف التصميمات وضعف الإدارة في السياقات الصعبة يؤدي إلى نتائج ضعيفة في المشروع. وجميع المشروعات الضعيفة الستة في البلدان ذات الدخل المتوسط الأعلى كانت تتصف بضعف التصميم (ثلاثة منها ضعف الملاءمة مع السياق) وخمسة منها كانت تتصف بضعف الإدارة. ويقدم المربع 1 أحد الأمثلة عن ذلك. وقد تميز كلا المشروعين الجيدين في السياقات الصعبة في البلدان متوسطة الدخل بوجود فريق إدارة مشروع عالي الجودة.

المربع 1

ضعف التصميمات والتدخل السياسي في بلد متوسط الدخل

جرى تنفيذ مشروع التنمية الريفية المستدامة في جمهورية بنما في الفترة من 2003 إلى 2012. وكان موجها نحو مجتمعات أقلية من الشعوب الأصلية يرتفع لديها مستوى الفقر غير أنها لم تحظ تاريخيا إلا بما قل من الاهتمام الحكومي بها. وقد اتصف التصميم بالأهمية غير أنه كان في الوقت نفسه مفرطا في التفاؤل وأجهد القدرة على التنفيذ لدى وحدة إدارة المشروع في منطقة ريفية تضعف فيها مؤسسات الدولة. وكان من شأن اجتماع عوامل كثيرة تغير الموظفين، وضعف القيادة، والتدخل السياسي، والتعقيدات الإدارية، والإجراءات البيروقراطية وضعف عمل لجنة التوجيه وضعف نظام الرصد والتقييم، أن أدى إلى جعل أداء المشروع غير مرض إلى حد ما عموما.

التصميم

54- يتضمن الذيل الثاني عشر نتائج التصميم استنادا إلى تحليل 54 مشروعا (الجدول 13 في الذيل الثاني عشر) وقد اتصف ثلاثة وتسعون في المائة من المشروعات الضعيفة بضعف التصميم بالمقارنة بـ 21 في المائة من المشروعات الجيدة. ومن بين جميع المشروعات ذات التصميم الضعيف، تعرض أكثر من نصفها إلى انتقاد بخصوص ضعف ملاءمتها للسياق (من النواحي المؤسسية والاجتماعية والمادية وغير

ذلك). وقد انطبق الأمر نفسه أيضا على معظم مشروعات ما بعد النزاع وما بعد الكوارث والتي كانت مشابهة جدا لمشروعات الصندوق العادية.

55- وقد وجه الانتقاد إلى اثنين وأربعين في المائة من المشروعات ذات التصميم الضعيف لكونها مفرطة في التعقيد؛ وإلى 55 في المائة منها لكونها مفرطة في الطموح؛ وإلى 27 في المائة لكونها منتشرة على منطقة جغرافية واسعة جدا. أما المجموعة الفرعية الأكثر إثارة للاهتمام فهي مجموعة صغيرة تضم ستة مشروعات انتهت بكونها جيدة على الرغم من ضعف جودة تصميماتها. كما كان ثلاثة منها يعمل في سياقات صعبة. وفي خمسة من الستة، كانت نوعية الإدارة جيدة، بما في ذلك الدعم الذي تلقته من الصندوق ومن الحكومة. كما كانت نوعية الفريق الإداري المنفذ للمؤسسة/المشروع جيدة في ثلاث حالات.

الإدارة

56- يتضمن الذيل الثاني عشر نتائج إدارية تفصيلية (الجدولان 14 و15 من الذيل الثاني عشر). وقد كانت الإدارة ضعيفة في تسعين في المائة من المشروعات الضعيفة. وكانت الإدارة جيدة في تسعة وستين في المائة من المشروعات الجيدة مقارنة بـ 14 في المائة فحسب في المشروعات الضعيفة. وبعبارة أخرى، كانت نوعية الدعم المقدم من الصندوق والحكومة مرتبطة بقوة بالمشروعات الجيدة. وفي المقابل، لوحظ الافتقار إلى الدعم من الصندوق في مراحل المشروع المبكرة (أي قبل استعراض منتصف المدة) في 24 في المائة من المشروعات الضعيفة. كما ذكر ضعف شركاء التنفيذ في 28 من هذه المشروعات.

57- وتم في المقابلات تحديد نوعية فريق إدارة المشروع و/أو مديره باعتبارها عاملا أساسيا في أداء المشروعات. وقد أكد التحليل ذلك (الجدول 5-3). ففي خمسة وأربعين في المائة من المشروعات الجيدة، كان هناك مدراء جيدين للمشروع (في 7 في المائة فقط، كان المدراء من نوعية منخفضة). وعلى العكس، كان المدراء في 48 في المائة من المشروعات الضعيفة من نوعية ضعيفة (3 في المائة فقط كانوا من نوعية جيدة). وكانت أفرقة إدارة المشروعات في 17 في المائة من المشروعات الضعيفة موجودة في المكان الخطأ. وشهد ما يقارب نصف المشروعات جميعها مشاكل تتعلق بالتوظيف: من ذلك بطء التعيين، وارتفاع معدل تبدل مدراء المشروعات و/أو موظفي الإدارة، ووجود موظفين غير مؤهلين، ووظائف شاغرة.

المربع 2

الإدارة الجيدة لمشروع في حالة هشّة

جرى تنفيذ برنامج الانتعاش الريفي والتنمية في الفترة من 1999 إلى 2010. وفي حين أن المشروع كان على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لاحتياجات الأسر الفقيرة والضعيفة في حالة ما بعد النزاع، فإن تصميمه كان معقدا ولم يأخذ صعوبات السياق القطري في الاعتبار بصورة كاملة. على أن فريق إدارة المشروع الذي تم تعيينه على أساس تنافسي من السوق المفتوح - كان يتصف بالروح الخلاقة وبالمرونة وتمكن من إرساء علاقات ممتازة مع شركاء التنفيذ. ومع ذلك كان هناك تأخير نسبي في إنشاء نظام كامل للرصد والتقييم. وأدى عدد من التأخيرات إلى فترة تنفيذ مطولة، ولكن أداء المشروع، عموما، كان مرضيا على الرغم من السياق الصعب.

جيم - الاستنتاجات الخاصة بموضوع التعلم

58- يكشف هذا الاستعراض للمشروعات الاستثنائية ارتباطا قويا بين العوامل في جميع أنواع البلدان. فالتصميمات الضعيفة المدارة بصورة ضعيفة في السياقات الصعبة تؤدي إلى نتائج غير ناجحة بصورة استثنائية من المشروعات. وفي المقابل، فإن التصميمات الجيدة المدارة جيدا في البيئات الداعمة تؤدي إلى

نتائج ناجحة بصورة استثنائية من المشروعات. أما المشروعات الناجحة القليلة في السياقات الصعبة فقد كانت تتمتع عموماً بتصميمات جيدة وبارتفاع جودة إدارة المشروع وبدعم جيد من الصندوق والحكومة.

59- ولم يكن من غير المتوقع أن نجد أن المشروعات غير الناجحة بصورة استثنائية أكثر شيوعاً من المشروعات الجيدة بصورة استثنائية بين الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع. غير أن ضعف التصميم وضعف الإدارة كانا صفتين ثابتتين في المشروعات غير الناجحة بصورة استثنائية في السياقات الصعبة. ومن الممكن تحسين الاثنين بل وينبغي ذلك نظراً لتزايد أهمية هذه الفئة من البلدان، فضلاً عن تزايد التعرض للهشاشة المقترنة بالفقر في البلدان المتوسطة الدخل. والصندوق ملتزم بالفعل بتحقيق نتائج أفضل في هذه الحالات²⁶.

60- وتؤكد تقارير التقييم والمقابلات مع مديري البرامج القطرية والاستعراضات السنوية لحافظة المشروعات أن نوعية إدارة المشروعات والمؤسسات المنفذة عوامل شديدة الأهمية. وهناك اعتراف أيضاً بالأثر الإيجابي للتحول إلى الإشراف المباشر ودعم التنفيذ. فالدعم الكافي أساسي في بداية المشروع - وليس بعد استعراض منتصف المدة. على أن ضمان النوعية الجيدة في إدارة المشروعات في السياقات المؤسسية الضعيفة وتحقيق ذلك في سياق الامتثال لمبادئ التعاون الإنمائي الفعال ليس عملية بسيطة واضحة بالضرورة.

61- كما أن الوضع صعب فيما يتعلق بتصميم المشروعات. فضعف تصميم المشروعات صفة ثابتة في المشروعات غير الناجحة بصورة استثنائية: من ذلك ضعف الملاءمة مع السياق وضعف التصميم المؤسسي والمبالغة في التعقيد والإفراط في الطموح والتنفيذ في منطقة جغرافية واسعة جداً. على أنه في حين أن نوعية تصميم المشروعات تحسنت نتيجة لعملية تحسين الجودة /ضمان الجودة، فإن كثيراً من العيوب نفسها لا يزال يشاهد في تصميمات المشروعات الجديدة، أي أن أوجه الانتقاد الخاصة بالتصميم مستمرة. وقد يرجع سبب ذلك في بعض الحالات، على سبيل المثال، إلى كون التصميمات البسيطة غير ممكنة أو غير ملائمة للسياق. وهناك أيضاً بعض القلق إزاء أثر السياسات والأهداف المؤسسية على أنواع التصميم وإزاء التوازن بين الموارد المخصصة للتصميم ولدعم التنفيذ. وإدارة الصندوق على معرفة كاملة بهذه المسائل ، وسيضطلع بالمزيد من التحليل كجزء من التقييم المقبل على المستوى المؤسسي للدول الهشة ولجميع التقييمات المتعلقة بالبلدان المتوسطة الدخل.

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

ألف - الاستنتاجات

62- دأب تقرير النتائج والأثر حتى هذه السنة على الإبلاغ عن بيانات الأداء المستقاة من تقييمات مكتب التقييم المستقل التي أنجزت في السنة السابقة. واستجابة للتعليقات على تقرير السنة الماضية، يشهد تقرير هذا العام بدء العمل بسلسلة بيانات جديدة لا تستند إلا إلى بيانات تثبتات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات، وهو يعرض البيانات حسب سنة انتهاء المشروعات وليس حسب سنة التقييم.

²⁶ تقرير هيئة مشاورات التجديد التاسع لموارد الصندوق (روما، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2012).

- 63- وتعتبر طريقة العرض الجديدة هذه تحسينا يكشف عن صورة للأداء مختلفة بصورة طفيفة عن الصورة التي عرضها تقرير السنة الماضية. فقد كانت التوجهات في معظم معايير التقييم ثابتة عموما منذ فترة 2000-2002 أو أنها لم تعرض أي توجه واضح في أي اتجاه. غير أن الأثر على الفقر الريفي وأداء الصندوق كشريك أظهرنا تحسنا واضحا خلال العقد، وأصبح من الممكن تمييز توجه صاعد منذ الفترة 2009-2011 في عدد من المعايير، بما في ذلك أداء المشروعات والإنجاز العام للمشروعات.
- 64- ويعتبر أداء الصندوق كشريك خلال الفترة 2011-2013 هو الأفضل على الإطلاق، استنادا إلى بيانات التقييم المستقل المتاحة منذ عام 2002. وهذا أمر هام يستحق الذكر، ويمكن أن يعزى في جانب منه لجدول أعمال التغيير والإصلاح الشامل الذي بدأ العمل به في عام 2009. كما أن أهمية المشروعات التي يدعمها الصندوق عالية، وينبغي التأكيد أيضا على أداء الصندوق في الترويج للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وتكشف المقارنة بالأقران أن أداء عمليات الصندوق يتوازى مع أداء عمليات البنك الدولي الإجمالية في القطاع الزراعي، وهو يتماثل مع أداء مصرف التنمية الأفريقي في أفريقيا، ويتفوق على أداء مصرف التنمية الآسيوي في آسيا والمحيط الهادي.
- 65- أما من حيث أحدث البيانات الأخيرة - وهي عن المشروعات المنتهية في الفترة 2009-2011، لا يوجد أي فارق يذكر في الأداء المقاس ببيانات تقييانات تقارير إنجاز المشروعات وتقديرات أداء المشروعات وحدها أو ببيانات جميع التقييمات. فكفاءة المشروعات واستدامتها تعانين من الضعف بشكل ملحوظ حسب المقاييس، وهما الأضعف بين جميع معايير التقييم التي يستخدمها مكتب التقييم المستقل لتقدير نتائج المشروعات. ويتطلب المجالان هذان مزيدا من الاهتمام في المستقبل. وهناك مجال للتحسين أيضا في فعالية المشروعات وفي أداء الحكومات كشريك.
- 66- ويتمثل استنتاج آخر في أنه في حين أن أداء عدد كبير من المشروعات في معظم معايير التقييم يبقى مرضيا²⁷، فإن الأداء المرضي إلى حد ما هو الأعم، كما أن عدد المشروعات المرضية للغاية ضئيل جدا في أية معايير للتقييم. وقد يظهر التحسين للعيان عندما تدخل التغييرات الهامة التي شهدها نموذج تشغيل الصندوق منذ عام 2007 في بيانات تقرير النتائج والأثر، كما أن من الإنصاف التذكير بأن جميع المشروعات تقريبا التي تم تقييمها كانت قد صممت قبل بدء التغييرات الكبرى في نموذج تشغيل الصندوق.
- 67- وقد تحسنت منذ الفترة 2006-2008 الدرجات التي منحتها تقييمات البرامج القطرية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية من حيث الأهمية والفعالية والأداء، ومن حيث الأنشطة غير الإقرضية. ويبقى الافتقار إلى الموارد - البشرية والمالية - العامل المؤثر الرئيسي في أداء الأنشطة غير الإقرضية (إدارة المعرفة وبناء الشراكات وحوار السياسات). وهناك ضرورة ملحة لقيام الصندوق بتحسين أداء أنشطته غير الإقرضية، بما يشمل استخدام المنح بصورة أكثر استراتيجية، ولاسيما لضمان قدرته على توسيع النطاق بصورة فعالة في النهج الابتكارية الناجحة التي يروج لها من خلال العمليات التي يمولها الصندوق. وهناك حاجة أيضا إلى أهداف أكثر واقعية للبرامج القطرية وإلى زيادة الموارد البشرية والمالية لصياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ولإدارة والرصد.

²⁷ مرض إلى حد ما أو مرض أو مرض للغاية.

68- وتكرر المسائل المثارة في تقييمات عام 2012 تلك المثارة في تقييمات السنوات السابقة بل وتعززها. فالحاجة إلى تحسين كفاءة الصندوق المؤسسية وفي المشروعات، ونطاق التحسين المطلوب، هما موضوع شائع. وقد خلص تقييم مؤسسي كبير للكفاءة إلى ضرورة التركيز على الامتياز - لا على مجرد أن يكون الأداء مرضيا إلى حد ما - وعلى زيادة فعالية الشراكات الاستراتيجية، إذا كان للصندوق أن يقدم برامج ناجحة فعلا وأن يوسع نطاقها بعد ذلك. كما أبرز عدد من التقييمات الأخرى الحاجة إلى تحسين التوازن بين نطاق وطموح المشروعات أو البرامج القطرية وبين الموارد البشرية والمالية المتاحة، فضلا عن التعارض بين الكفاءة والوصول إلى الفقراء.

69- وتم مجددا تحديد أوجه الضعف المستمرة في الرصد والتقييم، وكذلك تحديد الأهمية الأوسع لإدارة المشروعات. وقد استكشف موضوع التعلم لهذا العام العوامل التي تفسر نمط المشروعات الضعيفة بشكل استثنائي (مرض إلى حد ما أو أسوأ) والجيدة بشكل استثنائي (مرض أو أفضل) في سياقات قطرية متنوعة. وكان ضعف التصميم وضعف الإدارة صفتين مستمرتين في المشروعات الضعيفة بشكل استثنائي في السياقات الصعبة، ولاسيما في الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع. أما المشروعات القليلة جدا والجيدة بشكل استثنائي في السياقات الصعبة فقد اتصفت عموما بحسن التصميم وبارتفاع نوعية إدارة المشروع وتوفير الدعم الجيد من الصندوق والحكومة.

70- وهناك ثلاثة استنتاجات تستحق تسليط الضوء عليها فيما يتعلق بالنتائج التي خلص إليها تقرير النتائج والأثر:

(1) هناك أدلة كافية تشير إلى وجود تحسن في بعض جوانب أداء الصندوق. غير أن هناك أيضا تحديات مستمرة، من قبيل الكفاءة والاستدامة والرصد والتقييم وبعض جوانب التصميم. وتتطلب معالجة هذه التحديات تغييرا كبيرا في النهج. فاستمرار الأعمال بالصورة المعتادة وجهود التحسين التدريجي الضئيل لم تؤد في الماضي إلى تحقيق تغيير كبير ولا يرجح أن تؤدي إلى تحقيق ذلك خلال السنوات القليلة المقبلة.

(2) تم تحقيق تقدم كبير في تحسين تصميم المشروعات والإشراف عليها وفي إدارة الحافظة واستعراضها وفي المكاتب القطرية. وهناك حاجة الآن إلى تركيز وجهد مماثل في مجال إدارة المشروعات. وهذا عامل مقرر لأداء المشروعات في جميع السياقات القطرية وهو عامل آخذ في الظهور باعتباره شديد الأهمية مع أنه لا يحظى إلا بما قل من التركيز. وهناك حاجة إلى الأخذ بنهج أكثر اتساقا وفعالية يضمن ويدعم الإدارة الجيدة للمشروعات، ولاسيما في المراحل المبكرة من تنفيذ المشروعات.

(3) تعتبر الدول الهشة و/أو المتأثرة بالنزاع مجال تركيز هام بالنسبة للصندوق ضمن مجموعتي البلدان منخفضة الدخل ومتوسطة الدخل. فالهشاشة والنزاع والفقر عوامل مترافقة بصورة متزايدة. وعلى هذا فإن ضعف أداء الصندوق النسبي في هذه الحالات يشكل تحديا هاما. وسيقدم التقرير المؤسسي القادم للأداء في الدول الهشة فرصة حاسمة لإعادة التفكير وللتغيير الكبير.

71- وكان تقرير النتائج والأثر لعام 2012 قد اقترح موضوعين للتعلم: دراسة المشروعات الناجحة وغير الناجحة بشكل خاص والتحليل المعمق لدور الحكومات المقترضة. ونظرا لحجم هذين الموضوعين، فقد تقرر أن

يغطي أولهما كموضوع واحد للتعلم في عام 2013 على أن يغطي الموضوع الثاني في تقرير النتائج والأثر لعام 2014. وقد ابرز تقرير النتائج والأثر لهذا العام أهمية الإدارة - ولاسيما أهمية فريق إدارة المشروع الذي تعينه الحكومة- في تحديد أداء المشروع. وسيركز موضوع التعلم في العام القادم على هذه المسألة.

باء - التوصيات

72- يقدم التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2013 التوصيات الأربع التالية:

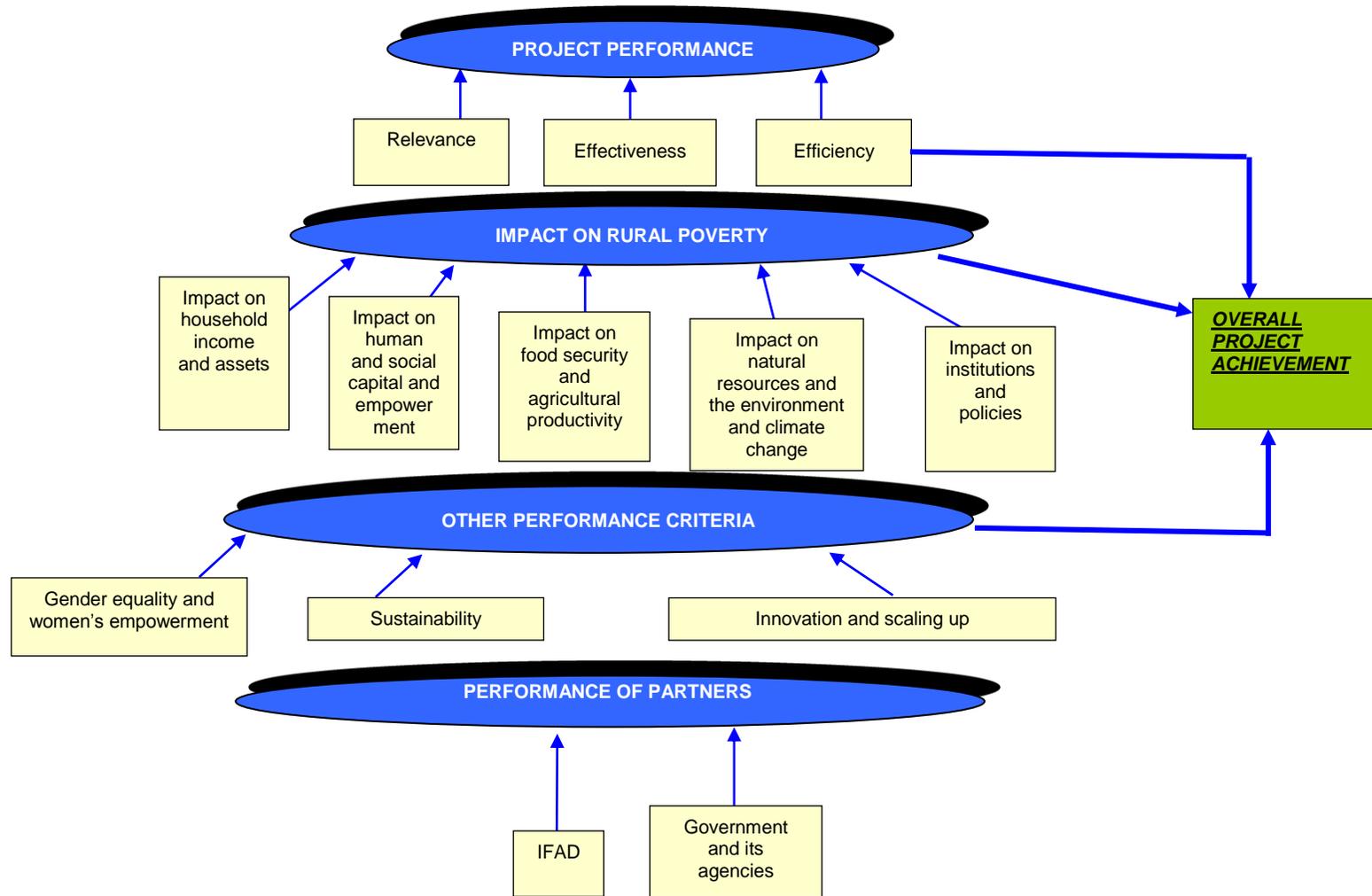
- (1) ينبغي توسيع نطاق تقييم المستوى المؤسسي المتعلق بالدول الهشة، والمخطط لإجرائه في عام 2014، بحيث يغطي الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع سواء في البلدان المنخفضة الدخل أو البلدان المتوسطة الدخل²⁸. وسيضمن المكتب، من بداية التقييم، تطوير فهم مشترك يتعلق بتصنيف البلدان بين دول هشة ومتأثرة بالنزاع وبلدان متوسطة الدخل، مع مراعاة أن تكون الفئتان متكاملتين لا تستبعد إحداهما الأخرى، وأن يكون ما يقارب نصف الدول الهشة والمتأثرة بالنزاع من البلدان متوسطة الدخل أيضاً.
- (2) ينبغي أن يدرس موضوع التعلم لعام 2014 دور الحكومة مع التركيز بقوة على تعزيز أداء أفرقة إدارة المشروعات.
- (3) ينبغي على مكتب التقييم المستقل أن يعمل مع إدارة الصندوق على تصميم وتنفيذ تقييم من المستوى المؤسسي لإدارة المشروعات²⁹. وينبغي أن يشمل ذلك الرصد والتقييم على مستوى المشروعات.
- (4) ينبغي أن تولي إدارة الصندوق اهتماماً خاصاً في تقرير فعالية الصندوق الإنمائية والاستعراض السنوي لحافظة المشروعات للعام المقبل للتحديات المستمرة التي تم تحديدها في التقارير السابقة عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

73- وستقوم إدارة الصندوق بالإبلاغ عن متابعة هذه التوصيات وتنفيذها من خلال تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، عملاً بما جرت عليه الممارسة الماضية.

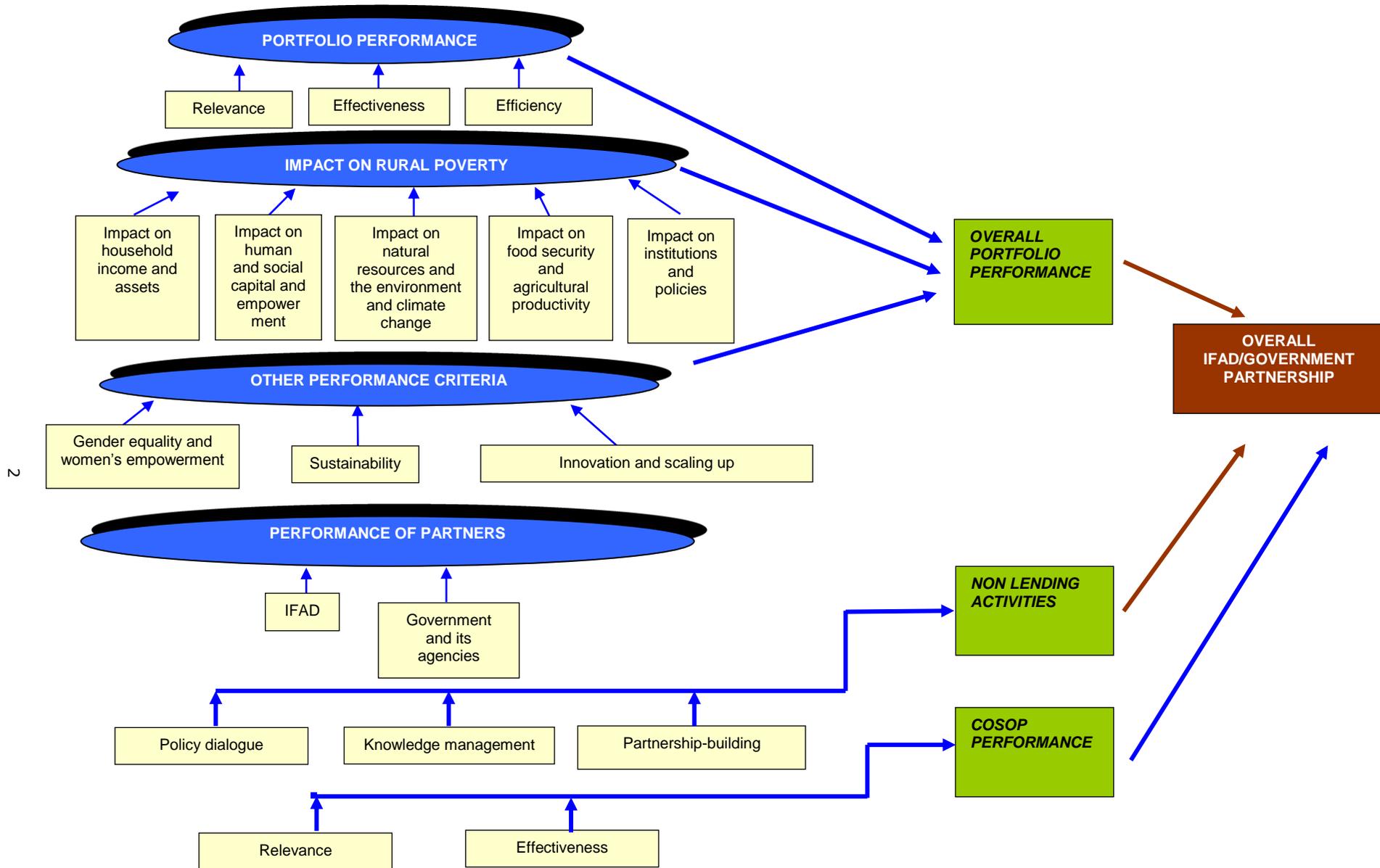
²⁸ سيعيد مكتب التقييم المستقل تقريراً تجميعياً منفصلاً للتقييمات بخصوص دور الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل، وذلك في الجزء الأول من عام 2014.

²⁹ تأثير إدارة الصندوق على التغييرات في إدارة المشروعات أقل من تأثيرها على تصميم المشروعات والإشراف عليها. وستراعى هذه النقطة في إطار المسائل الرئيسية التي سيطرحها التقييم.

Project evaluation methodology



Country programme evaluation methodology



Definition of the evaluation criteria used by IOE

<i>Criteria</i>	<i>Definition^A</i>
Relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, institutional priorities and partner and donor policies. It also entails an assessment of project design in achieving its objectives.
Effectiveness	The extent to which the development intervention's objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance.
Efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted into results.
Rural poverty impact^B	
	Impact is defined as the changes that have occurred or are expected to occur in the lives of the rural poor (whether positive or negative, direct or indirect, intended or unintended) as a result of development interventions.
<ul style="list-style-type: none"> Household income and assets 	Household income provides a means of assessing the flow of economic benefits accruing to an individual or group, whereas assets relate to a stock of accumulated items of economic value.
<ul style="list-style-type: none"> Human and social capital and empowerment 	Human and social capital and empowerment include an assessment of the changes that have occurred in the empowerment of individuals, the quality of grassroots organizations and institutions, and the poor's individual and collective capacity.
<ul style="list-style-type: none"> Food security and agricultural productivity 	Changes in food security relate to availability, access to food and stability of access, whereas changes in agricultural productivity are measured in terms of yields.
<ul style="list-style-type: none"> Natural resources, the environment and climate change 	The focus on natural resources and the environment involves assessing the extent to which a project contributes to changes in the protection, rehabilitation or depletion of natural resources and the environment as well as in mitigating the negative impact of climate change or promoting adaptation measures.
<ul style="list-style-type: none"> Institutions and policies 	The criterion relating to institutions and policies is designed to assess changes in the quality and performance of institutions, policies and the regulatory framework that influence the lives of the poor.
Other performance criteria	
<ul style="list-style-type: none"> Sustainability 	The likely continuation of net benefits from a development intervention beyond the phase of external funding support. It also includes an assessment of the likelihood that actual and anticipated results will be resilient to risks beyond the project's life.
<ul style="list-style-type: none"> Innovation and scaling up 	The extent to which IFAD development interventions have: (i) introduced innovative approaches to rural poverty reduction; and (ii) the extent to which these interventions have been (or are likely to be) replicated and scaled up by government authorities, donor organizations, the private sector and others agencies.
<ul style="list-style-type: none"> Gender equality and women's empowerment 	The criterion assesses the efforts made to promote gender equality and women's empowerment in the design, implementation, supervision and implementation support, and evaluation of IFAD-assisted projects.
Overall project achievement	This provides an overarching assessment of the project, drawing upon the analysis made under the various evaluation criteria cited above.
Performance of partners	
<ul style="list-style-type: none"> IFAD Government 	This criterion assesses the contribution of partners to project design, execution, monitoring and reporting, supervision and implementation support, and evaluation. It also assesses the performance of individual partners against their expected role and responsibilities in the project life cycle.

^A These definitions have been taken from the Organizational for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management* and from the IFAD Evaluation Manual (2009).

^B The IFAD Evaluation Manual also deals with the "lack of intervention", that is, no specific intervention may have been foreseen or intended with respect to one or more of the five impact domains. In spite of this, if positive or negative changes are detected and can be attributed in whole or in part to the project, a rating should be assigned to the particular impact domain. On the other hand, if no changes are detected and no intervention was foreseen or intended, then no rating (or the mention "not applicable") is assigned.

Evaluations included in 2013 ARRI

Type	Country/ Region	Title	Executive Board approval date	Project completion date	IFAD loan ^a (US\$ million)	Total project costs ^a (US\$ million)
Corporate level evaluations	All	IFAD's institutional efficiency and efficiency of IFAD- funded operations				
		Indigenous and Afro- Ecuadorian Peoples' Development Project	December 1997	June 2004	15.0	50.0
	Ecuador ^b	Development of the Central Corridor Project	December 2004	September 2013	14.8	24.3
		Income Generating Project for Marginal Farmers and Landless Phase III	December 1997	December 2006	24.9	118.9
		Post Crisis Programme for Participatory Integrated Development in Rainfed Areas	May 2000	March 2009	23.5	27.4
		Rural Empowerment and Agricultural Development Programme in Central Sulawesi	December 2004	December 2014	21.6	28.3
	Indonesia ^b	National Programme for Community Empowerment in Rural Areas Project	September 2008	March 2016	68.5	68.5
		Sahelian Areas Development Fund Programme	December 1998	July 2013	21.9	45.9
		Northern Regions Investment and Rural Development Programme	April 2005	June 2013	15.4	34.6
Country programme Evaluations	Mali ^b	Kidal Integrated Rural Development Programme	December 2006	September 2014	11.3	22.8
		Upper Mandrare Basin Development Project – Phase II	December 2000	September 2008	12.6	23.1
		Rural Income Promotion Programme	December 2003	December 2013	14.5	28.2
		Project to Support Development in the Menabe and Melaky Regions	April 2006	December 2014	18.7	28.6
	Madagascar ^b	Support Programme for Rural Microenterprise Poles and Regional Economies	December 2007	June 2015	29.0	46.4
		Poverty Alleviation Project in Western Teral	September 1997	June 2005	8.9	9.7
		Western Uplands Poverty Alleviation Project	December 2001	June 2016	20.3	32.6
		Leasehold Forestry and Livestock Programme	December 2004	September 2014	14.7	16.0
	Nepal ^b	Poverty Alleviation Fund Project-II	December 2007	June 2014	14.0	124.0
Project Performance	Azerbaijan	North East Rural Development Project	September 2004	September 2011	12.6	25.1

Type	Country/ Region	Title	Executive Board approval date	Project completion date	IFAD loan ^a (US\$ million)	Total project costs ^a (US\$ million)
Assessment						
	Bolivia	Management of Natural Resources in the Chaco and High Valley Regions Project	September 2000	November 2010	12.0	15.0
	Cambodia	Rural Poverty Reduction Project (Prey Veng and Svay Rieng)	December 2003	June 2011	15.5	19.6
	China	Rural Finance Sector Programme	April 2004	March 2010	14.7	21.3
	India	National Microfinance Support Programme	May 2000	June 2009	22.0	134.0
	Mongolia	Rural Poverty Reduction Programme	September 2002	March 2011	14.8	19.1
	Benin	Participatory Artisanal Fisheries Development Support Programme	December 2001	June 2011	10.0	26.0
	Chad	Batha Rural Development Project	April 2005	July 2010	13.2	15.1
	Congo	Rural Development Project in the Plateaux, Cuvette and Western Cuvette Departments	April 2004	December 2011	11.9	15.2
	Cote d'Ivoire	Small Horticultural Producer Support	May 2000	December 2011	11.2	14.0
	El Salvador	Reconstruction and Rural Modernization Programme	December 2001	December 2011	20.0	30.5
Project Completion Report Validations	Guatemala	Rural Development Programme for Las Verpases	December 1999	September 2011	15.0	26.0
	Kenya	Central Kenya Dry Area Smallholder and Community Services Development Project	December 2000	December 2010	10.9	18.1
	Mexico	Strengthening Project for the National Micro-watershed Programme	December 2003	December 2010	15.0	28.0
	Mozambique	Sofala Bank Artisanal Fisheries Project	September 2001	March 2011	18.0	30.6
	Pakistan	Southern Federally Administered Tribal Areas Development Project	December 2000	March 2011	17.2	21.9
	Panama	Sustainable Rural Development Project	December 2001	September 2011	13.2	21.2
	Sri Lanka	Post-Tsunami Livelihoods Support and Partnership Programme	April 2005	March 2010	4.7	4.7
Evaluation Synthesis^b	All	IFAD's Engagement with Cooperatives				
	All	Results-based COSOP				
Total					601.5	1214.7

^a The IFAD loan and the costs indicated for the two country programme evaluations (CPEs) relate to the total loan amount and overall costs only of those projects evaluated and rated in the framework of the corresponding CPE. That is, the figures are not indicative of IFAD's total loans to the country nor are they representative of the total costs of all projects financed by the Fund in that country.

^b The projects listed in the next column were individually assessed as part of the Jordan and Uganda CPEs respectively. They do not constitute a comprehensive list of projects funded by IFAD in the two countries.

Objectives of country programmes and individual projects evaluated

Objectives of country strategies

The main objectives of the five country strategies are summarized below:

- (i) Ecuador. The 2004 COSOP stated that the main thrusts would include all of the opportunities identified by the LAC division with particular reference to building social, natural and financial capital. The opportunities identified by the LAC division for IFAD's interventions in the region include:
 - a. Supporting ethnic native communities and ethnic minorities;
 - b. Eliminating inequalities between the sexes in rural areas;
 - c. Protecting and strengthening social capital;
 - d. Developing technologies suitable for small farmers and entrepreneurs;
 - e. Providing innovative rural financial services;
 - f. Developing microenterprises and expanding the rural labour market; and
 - g. Providing access to land and property rights
- (ii) Indonesia. The 2008 COSOP identified three strategic objectives as follows:
 - a. Strategic objective 1: Increase the access of rural poor people to productive assets, appropriate technology and production support services to boost on- and off-farm productivity;
 - b. Strategic objective 2: Enhance the access of rural poor people to infrastructure, input and output markets, and financial services; and
 - c. Strategic objective 3: Build the capacity of rural poor people to engage in local policy and programming processes.
- (iii) Mali. The 2007 COSOP was organized around three strategic objectives:
 - a. Strategic objective 1: Increase and diversify agricultural production in order to improve household food security and goods accumulation;
 - b. Strategic objective 2: Improve the quality of, and household access to, basic social services; and
 - c. Strategic objective 3: Develop and strengthen the capacities of farmers' organizations to deliver technical and economic services to producers, and enhance their participation in local development processes.
- (iv) Madagascar. The 2006 COSOP identified three strategic objectives as follows:
 - a. Strategic objective 1: Improved risk management and reduced vulnerability through enhanced access of the rural poor to services and assets;

- b. Strategic objective 2: High incomes for the rural poor through diversification of farming activities and promotion of rural entrepreneurship; and
 - c. Strategic objective 3: Increased engagement of small-scale producers and their organizations in economic and policy development through professionalization.
- (v) Nepal. The 2006 COSOP identified three strategic objectives as follows:
- a. Strategic objective 1: Increased assets to economic opportunities;
 - b. Strategic objective 2: Community infrastructure and services improved; and
 - c. Strategic objective 3: Gender, ethnic and caste-related disparities reduced.

Objectives of projects and programmes

<i>Country and project/programme names</i>	<i>Objectives</i>
Benin Participatory Artisanal Fisheries Development Support Programme	The programme's overall development goal is to help alleviate the poverty of the poorest fisher folk families living from fishing, fish processing and fish selling, with special emphasis on assisting the women who play an important role in shore-based activities. This goal will be pursued by laying the ground for environmentally-sound use of fisheries resources on which the poorest people of the country depend. This objective is in line with the highest priorities of the Government and has high operational priority for both IFAD and the donor community, with which the programme will establish close collaboration. The programme's specific objectives are to: restore and/or promote the sustainable enhancement of fishing operations based on the country's inland water bodies; strengthen the capacity of the fisherfolk communities to manage their natural and fisheries resources sustainably; and assist the fisherfolk households to diversify their livelihood strategies with a view to reducing fishing pressures to sustainable levels.
Chad Batha Rural Development Project	The general objective of the project is to improve in a sustainable manner the incomes and food security of rural poor households in the Batha region. Its specific objectives are to: (i) strengthen the capacities (technical, managerial and financial) of rural populations (individuals, groups and communities) for self-development; (ii) promote economic investment, and farm and non-farm income-generating activities; and (iii) facilitate the access of the rural poor to financial services.
Congo Rural Development Project in the Plateaux, Cuvette and Western Cuvette Departments	The objective of the project is to increase, in a sustainable manner, the incomes and food security of the target population, as well as to improve living conditions. The specific objectives of the project are: (a) to facilitate the access to markets and production zones; (b) to strengthen the capacities of grass-roots organizations and that of economic interest groups; (c) intensify and diversify agricultural and fishery production; and (d) facilitate the access of smallholders to financial services.
Côte d'Ivoire Small Horticultural Producer Support	The goal of the project is to enhance smallholder incomes, food security and agricultural productivity, particularly among poor women and youth. The project's purpose is to enhance the institutional, organizational and technical capacities of farmers' groups, the private sector, NGOs and public agencies to develop small and micro-irrigation in selected regions of Côte d'Ivoire. This will be achieved by providing technical and organizational assistance to farmers' groups to solicit and oversee irrigation and related technical services from service providers; enhancing the capacity of farmers and service providers to construct, operate, and maintain low-cost microschemes efficiently and sustainably; and establishing a horticultural development fund to encourage competitive procurement of these services by farmers' associations.
El Salvador Reconstruction and Rural Modernization Programme	The overall programme goal is to improve the economic and social conditions of rural families in the western and central departments of El Salvador. The programme's general objective is to achieve, in a sustainable and gender-equitable manner, the effective economic integration of the target population in the regional and national economic context, by improving their access to business opportunities, to technical and financial resources, and to local and national labour markets. Specific objectives include: (i) strengthening market linkages and income opportunities of the target population, by improving on-farm and microenterprise

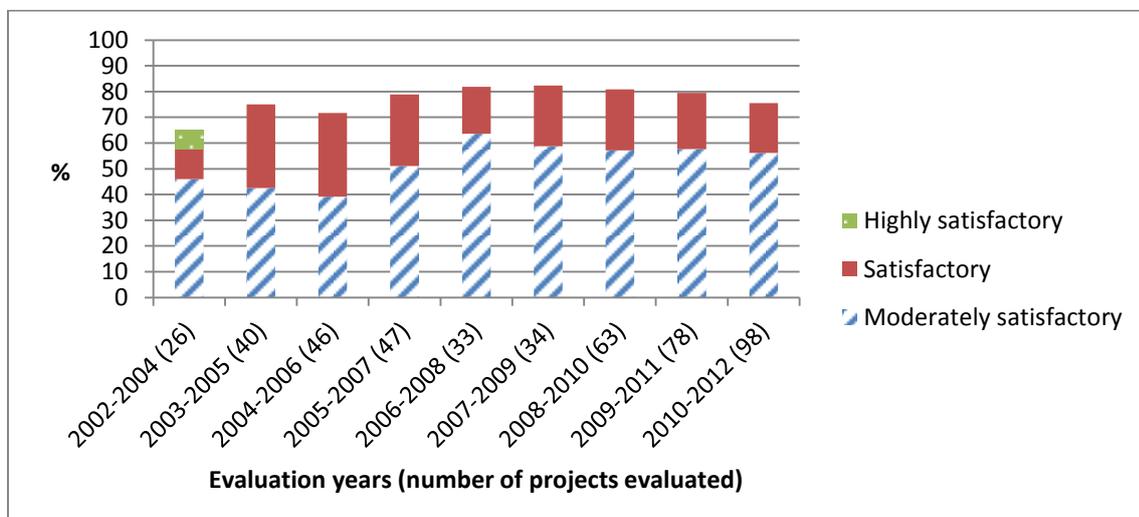
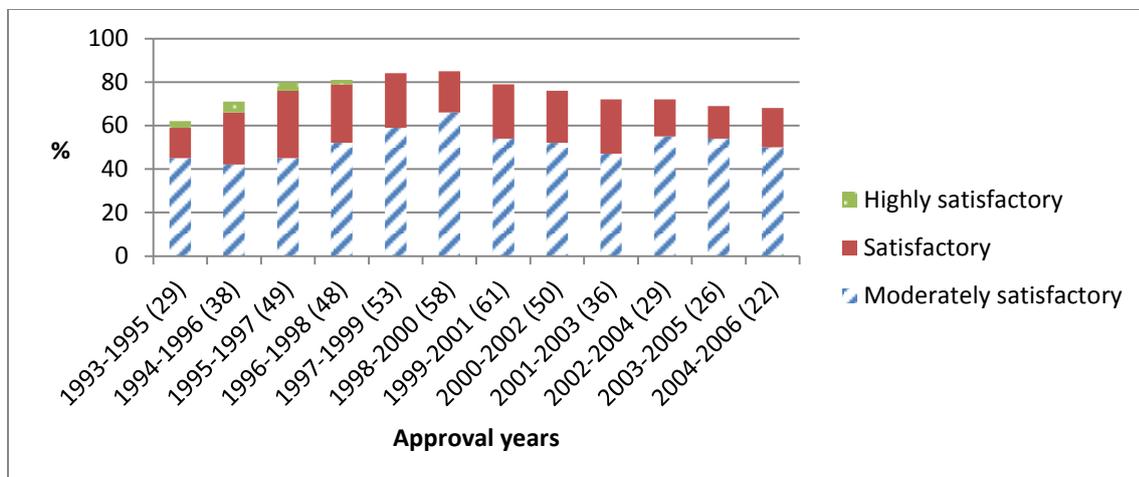
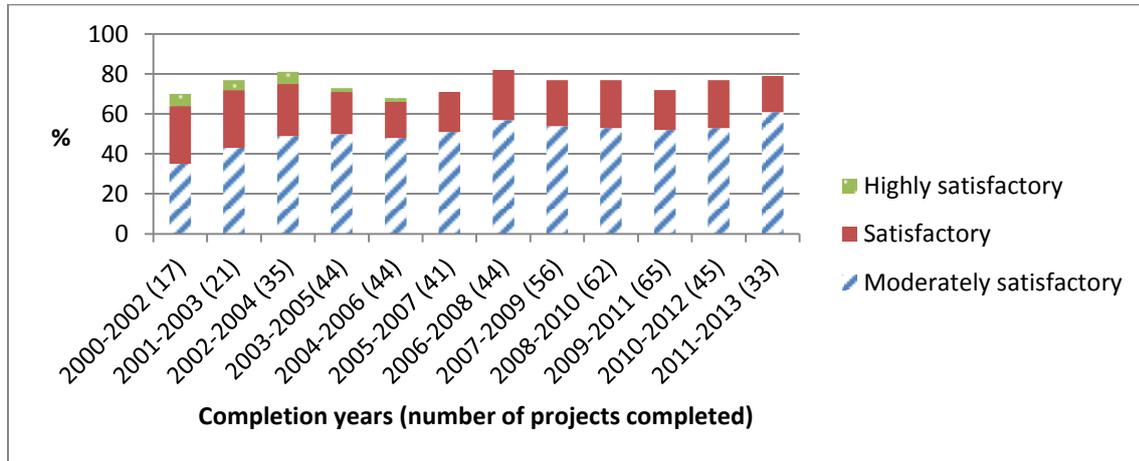
Country and project/programme names	Objectives
	productivity; (ii) improving young rural inhabitants' labour skills into the rural/urban labour markets; (iii) strengthening human and social capital, consolidating economically oriented farmers' and microentrepreneurs' organizations; (iv) promoting a gender-balanced approach by ensuring that rural women have equal opportunities and participate fully in all programme activities; and (v) strengthening and improving the Government's institutional framework for poverty alleviation and agricultural and rural development.
Guatemala Rural Development Programme for Las Verpases	The general objective of the programme is to reduce rural poverty among peasants who live in a very fragile natural resource environment in the poorest municipalities of the Las Verpases Department. The specific objectives of the programme will be to: (a) increase peasant incomes through the promotion and support of agricultural and non-agricultural income-generating activities; (b) promote and consolidate peasants' organizations in order to strengthen local institutions; (c) improve access by the rural population to rural financial services; (d) introduce and implement a gender-sensitive approach to all programme activities; (e) improve and preserve the natural resource base for future generations by implementing sustainable natural resource conservation practices; and (f) foster the integration of rural communities into the mainstream of the national economy.
Kenya Central Kenya Dry Area Smallholder and Community Services Development Project	The project's main objectives are: (i) to provide basic primary health care and domestic water supply for the most disadvantaged communities; (ii) to improve household food security by providing agricultural infrastructure, including micro-irrigation and services adapted to the requirements of subsistence farm households; and (iii) to promote and support small-scale income and employment generating activities for the poor through technical assistance and training, with financing, from a broad-based poverty-alleviation initiatives (PAI) grant funding facility in line with the Government's policies for poverty alleviation.
Mexico Strengthening Project for the National Micro-Watershed Programme	The overall project goal is a significant reduction in poverty, marginalization and discrimination among the poorest indigenous and non-indigenous groups in rural communities located in micro-watersheds in the eight selected states. This will be achieved through the socio-economic development of micro-watershed areas in a comprehensive, economically and environmentally sustainable manner. Specific objectives include: (i) strengthening human and social resources in poor rural communities; (ii) improvements in soil, water and vegetation conservation and management using the territorial definition of the micro-watershed as the basic intervention unit; (iii) increased income levels for beneficiaries' families through improvements in the production and marketing of forestry, crop, livestock and microenterprise products, achieved in an economically and environmentally sustainable way; and (iv) strengthening of NMWP capacity for participatory planning and implementation of local development and natural resource conservation actions, and increasing municipal, state and federal institutional coordination capacity.
Mozambique Sofala Bank Artisanal Fisheries Project	The project's development goal is to attain a sustained improvement in the social and economic conditions of artisanal fishing communities in the project area. To achieve this, the project will (a) empower and create capacity in fishing communities to take increased responsibility for local development initiatives, including implementing social infrastructure and service activities, and sustainably managing marine resources; (b) improve the access of artisanal fishers to the fish resources of the Sofala Bank, and promote their sustainable and commercially viable use; (c) improve the linkages of artisanal fishing communities to input and output markets; (d) increase the availability of savings facilities and small loans to artisanal fishers, increase business opportunities for traders with linkages to fishing centres, and improve services to fishers through access to finance by small-scale enterprises in the project area; and (e) improve the enabling environment for promoting and supporting artisanal fisheries development.
Pakistan Southern Federally Administered Tribal Areas Development Project	The main objectives of the project will be to: (i) improve the living conditions of the rural poor (between 35 600 and 45 800 extended families), especially women; (ii) boost agricultural production and the incomes of populations living in poverty; (iii) establish and strengthen community organizations as the institutions through which technical and social services can be provided to IFAD's target group on a sustainable basis; (iv) improve the status of women by targeting them for special attention in a culturally acceptable manner, including the provision of training and support for income-generating activities; (v) improve the resource base through rehabilitation and extension of irrigated areas and social forestry; and (vi) improve access to/from rural communities, and hence marketing, through improvement of feeder roads.
Panama Sustainable Rural Development Project for the Ngobe-Buglé Territory and Adjoining Districts	The overall project goal is the sustainable improvement of the economic and social conditions of Ngöbe Buglé communities and poor small farmers in the western provinces of Panama. The project's general objective is to improve the economic and social integration of project beneficiaries and their access to local, regional and national productive and marketing opportunities in agriculture and microenterprise, as well as to local/national labour markets.
Sri Lanka Post-Tsunami Livelihoods	The programme goal is to restore the assets of women and men directly or indirectly affected by the tsunami and to re-establish the foundation of their previous economic activities while helping them diversify into new, profitable income-generating activities. The immediate

<i>Country and project/programme names</i>	<i>Objectives</i>
Support and Partnership Programme	objectives of the activities are that (a) tsunami-affected families are provided with essential social and economic infrastructure, particularly housing; (b) tsunami-affected communities are strengthened and are sustainably managing coastal resources; and (c) women's participation in social and economic activities increases.
Azerbaijan North East Rural Development Project	The overall goal of the project is improved livelihoods for households that depend upon irrigated agriculture in the project area through increased food security and enhanced income generating opportunities. The objectives of the project are to: (i) support WUAs in operating and gradually rehabilitating on-farm irrigation and drainage systems on behalf of their members in ways that are financially viable, equitable and sustainable; (ii) assist small farmers of the area in sustainably increasing food production and incomes from irrigated crop production and associated livestock enterprises through better technology, appropriate farm investments, and enhanced marketing and processing opportunities; (iii) induce microfinance agencies to operate sustainable, gender-sensitive financial services for small-scale farmers and other micro-entrepreneurs; and (iv) provide effective project management and coordination mechanisms.
Bolivia Management of Natural Resources in the Chaco and High Valley Regions Project	The project's purpose is to reduce rural poverty and desertification, thereby allowing beneficiary groups to significantly improve their economic standing. Achievement of this objective will be reached when the asset value of landholdings in the project area increases by 120% and family incomes increase by 33%. Expected results from the project include improved natural resources and enhanced capacity of small farmers to manage them rationally and in a sustainable manner; and access to rural non-financial services. The project will support farmers' organizations willing to participate in rehabilitating their natural resources by strengthening their organizational capabilities and by mobilizing them through systematic training programmes, as well as through competitions between and within communities. Improving natural resource management, providing rural services to increase the asset value of those resources as well as production and productivity, will contribute to the improvement of the living conditions of poor rural men and women, including the indigenous groups in the project area.
Cambodia Rural Poverty Reduction Project (Prey Veng and Svay Rieng)	The strategic goal of the project is to reduce poverty among 120 600 households through the active participation of the poor in the achievement of improved livelihoods, strengthened capacity, sustainable farming systems and natural resource management, new or rehabilitated infrastructure, and greater access to technology, services and markets so as to enhance economic and social development. The project objectives are to enable: (a) poor households to increase food production and incomes through intensified and diversified crop and livestock production and other initiatives and to manage natural resources in a sustainable manner; (b) the rural poor to improve their capacity to plan and manage their own social and economic development, including rural infrastructure development; and (c) public and other service providers to support the rural poor in a participatory and gender-sensitive manner so that they can plan and carry out development programmes responsive to the priorities of the rural poor.
China Rural Finance Sector Programme	The overall aim of the programme is to ensure that rural financial services contribute effectively and sustainably to reducing poverty. Its specific objectives are to ensure that: (i) rural households, including poor households, have better access to financial services and effectively make use of them to improve their living standards; (ii) RCC policy reforms have been successfully tested in the programme area and are being implemented in IFAD-financed interventions elsewhere; (iii) improved institutional and operational management capacity in programme RCCs is applied on a larger scale and contributes to improving cost-effectiveness and profitability; and (iv) modalities to resolve the problem of non-performing loans have been tested and applied on a wider scale.
India National Microfinance Support Programme	The overall goal of the programme is to expand the horizontal and vertical outreach of MFIs and programmes, and to mainstream them in terms of their access to resources available in the financial sector so as to enhance the access of the poor to microfinance services. The purpose of the programme is: (i) to contribute to the development of a more formal, extensive and effective microfinance sector on a national scale that serves poor women and men; and (ii) to assist in the evolution of an appropriate enabling environment for the development of sustainable MFIs.
Mongolia Rural Poverty Reduction Programme	The long-term goal of the project is to achieve sustainable and equitable poverty eradication for about 80 000 vulnerable rural households living in an environment with increasingly degraded natural resources. The overall objective is to increase sustainably the productive capacity of herders, cultivators and the general public, and to offer increased access to economic and social resources, including education, health and social services.

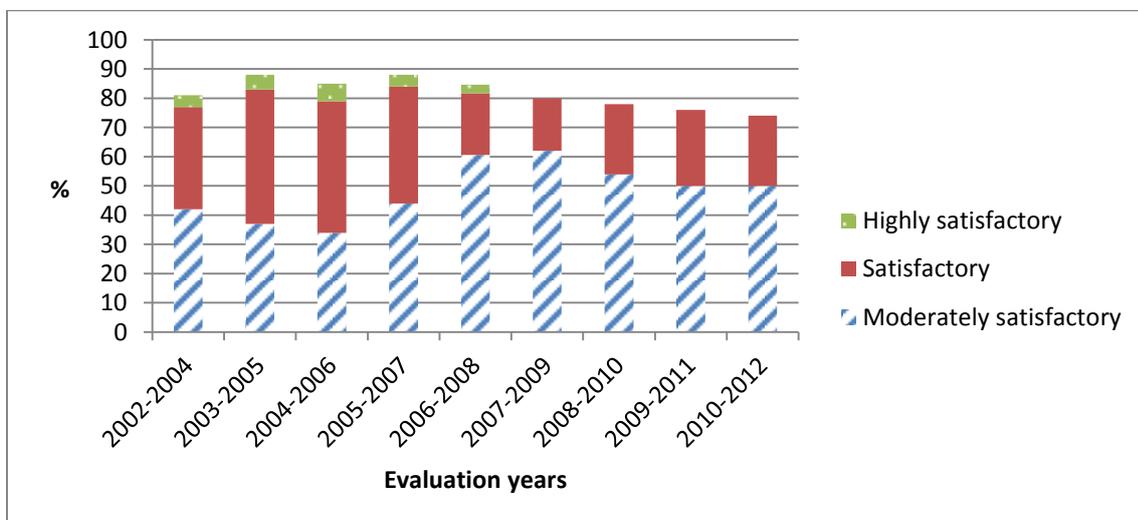
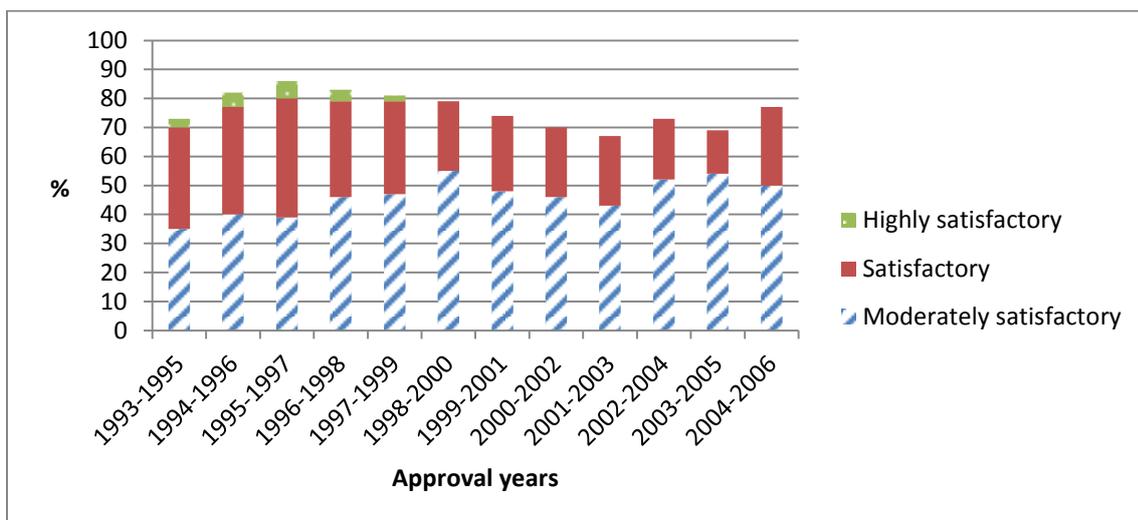
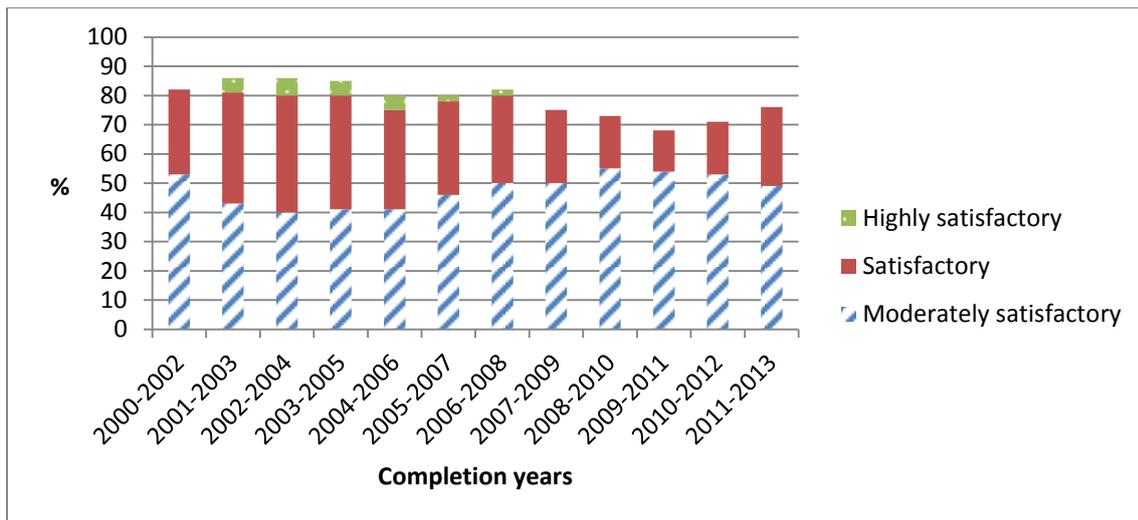
Project performance 2002-2012

PROJECT PERFORMANCE 2002-2012 (all evaluation data)

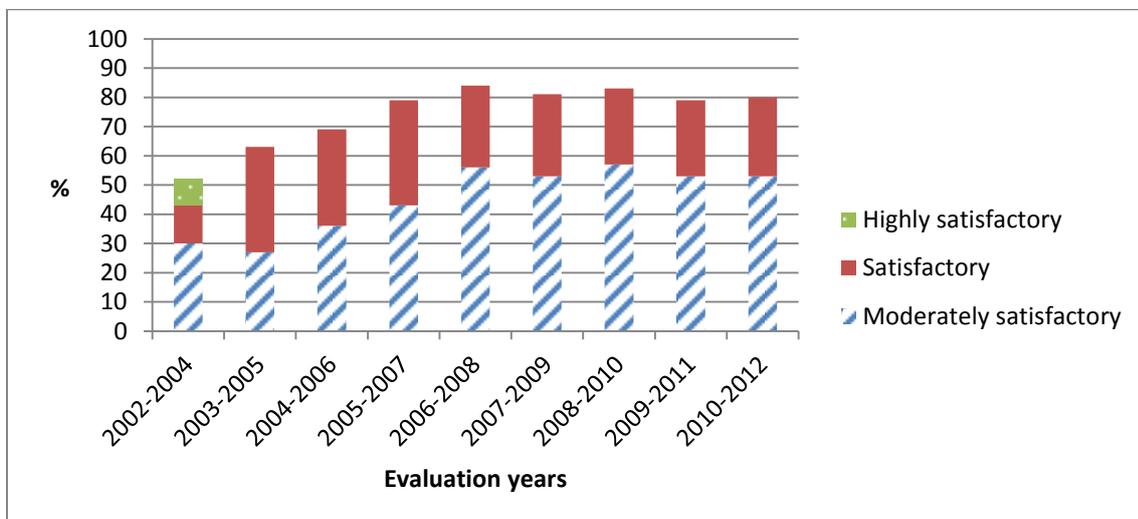
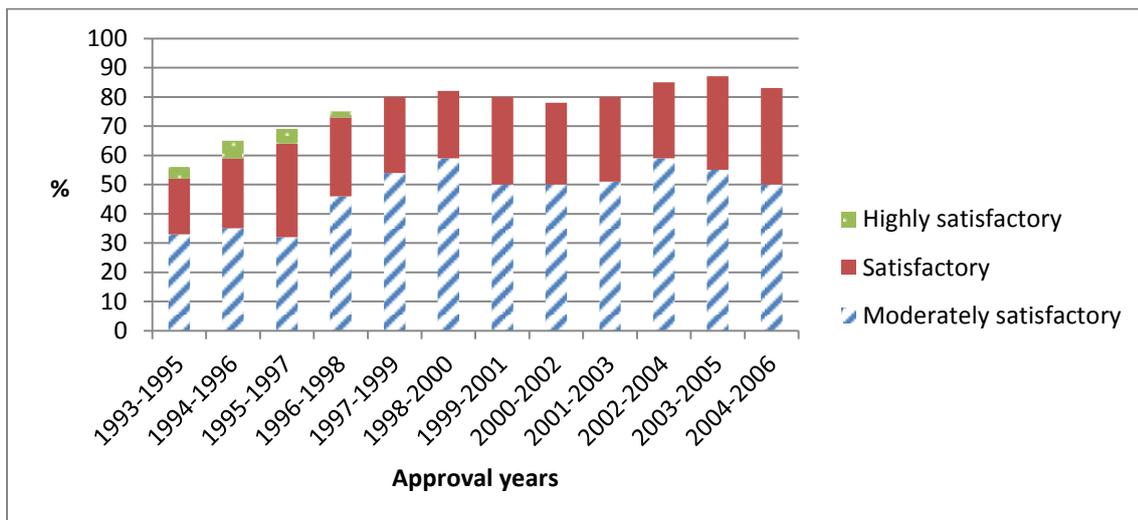
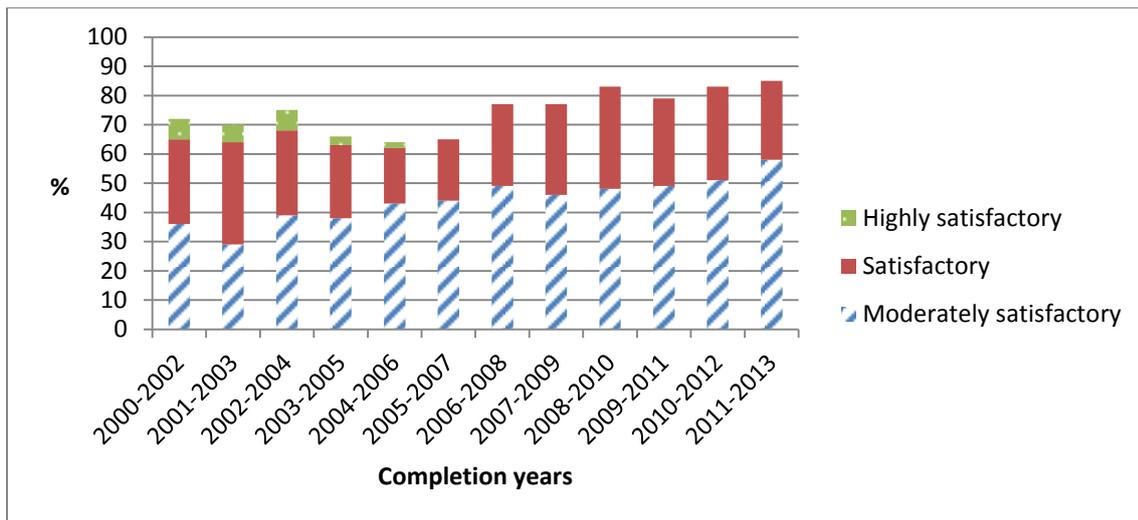
Overall project achievement



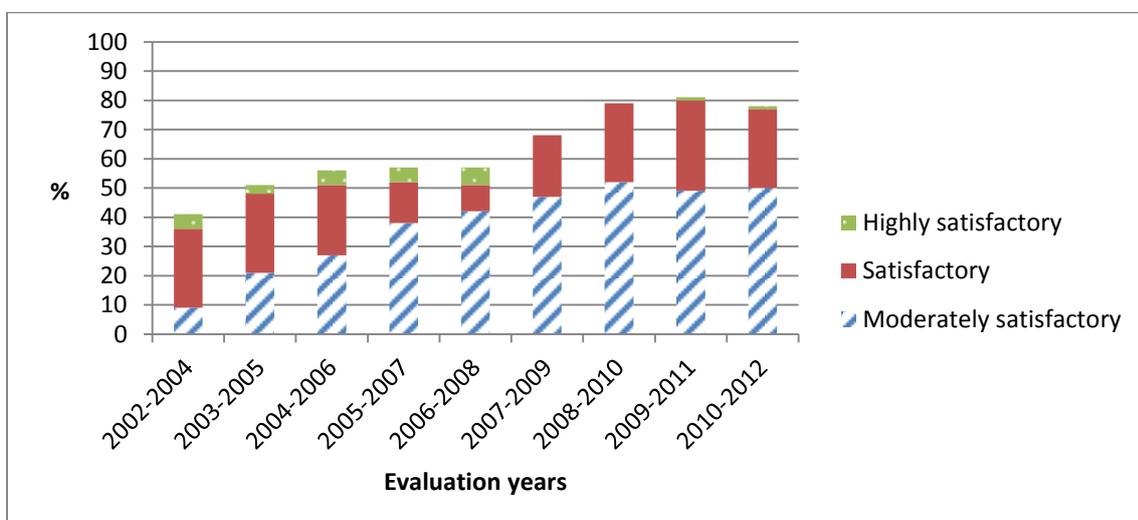
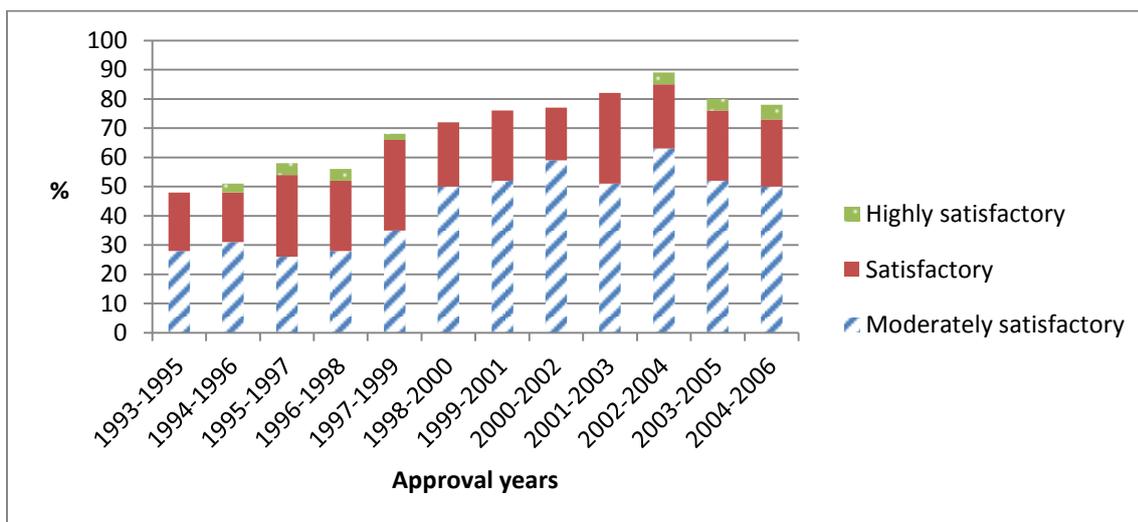
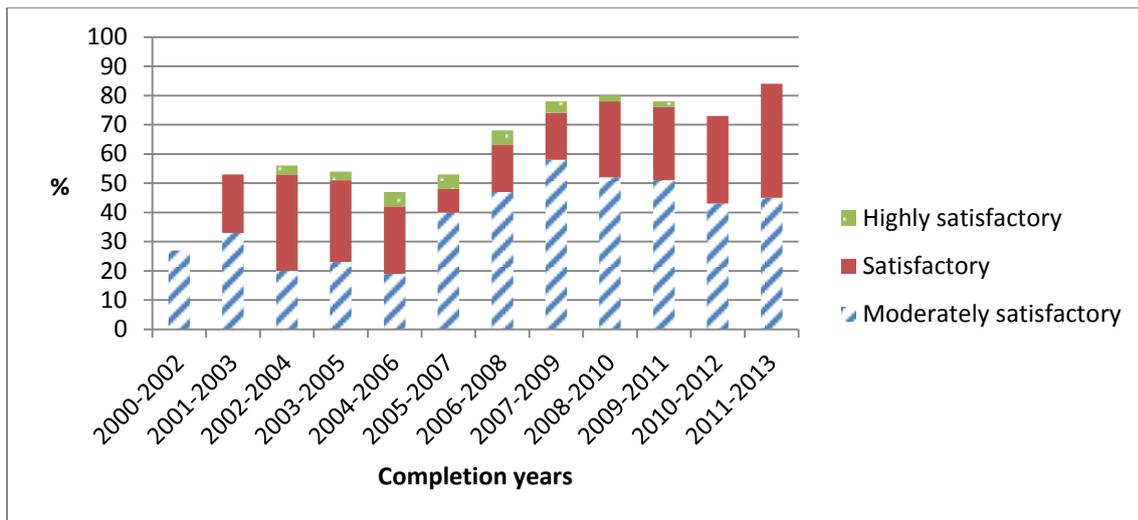
Project performance



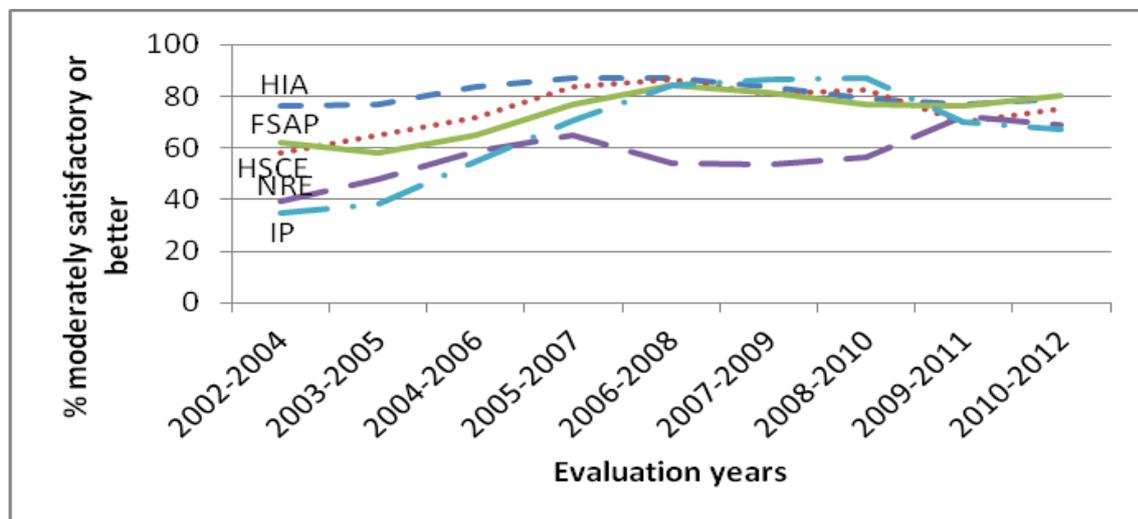
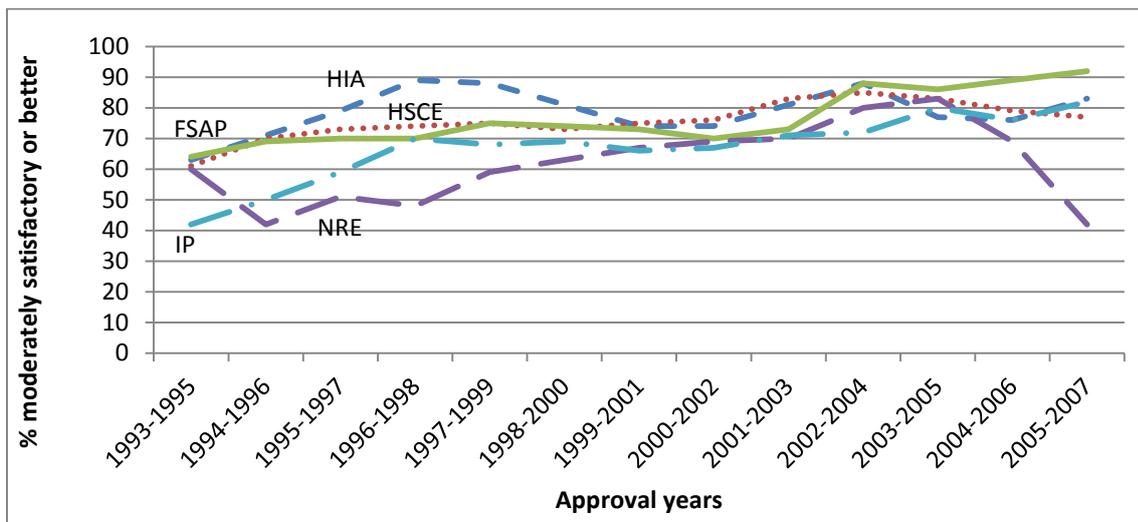
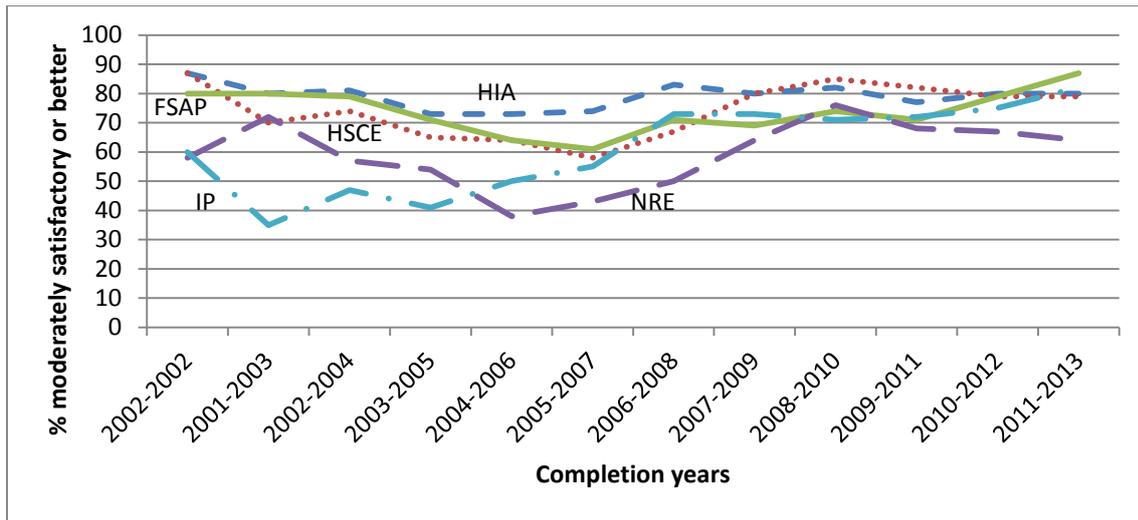
Rural poverty impact



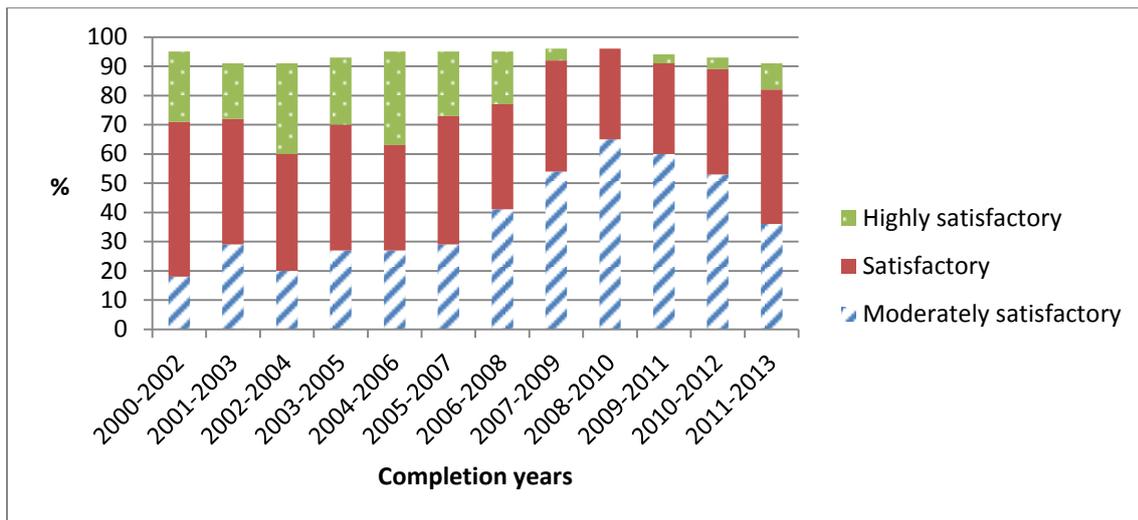
IFAD performance as a partner



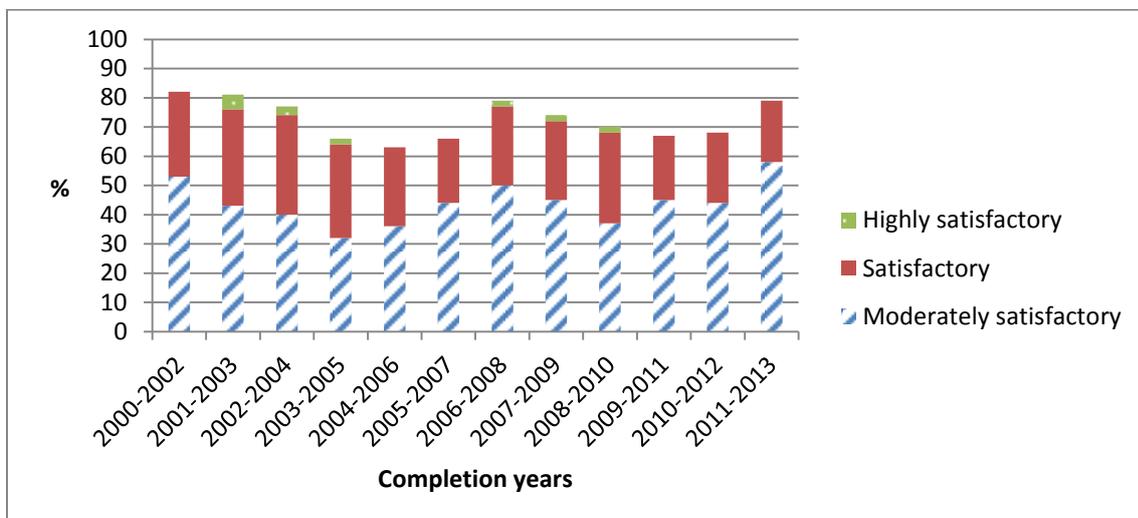
Rural poverty impact domains



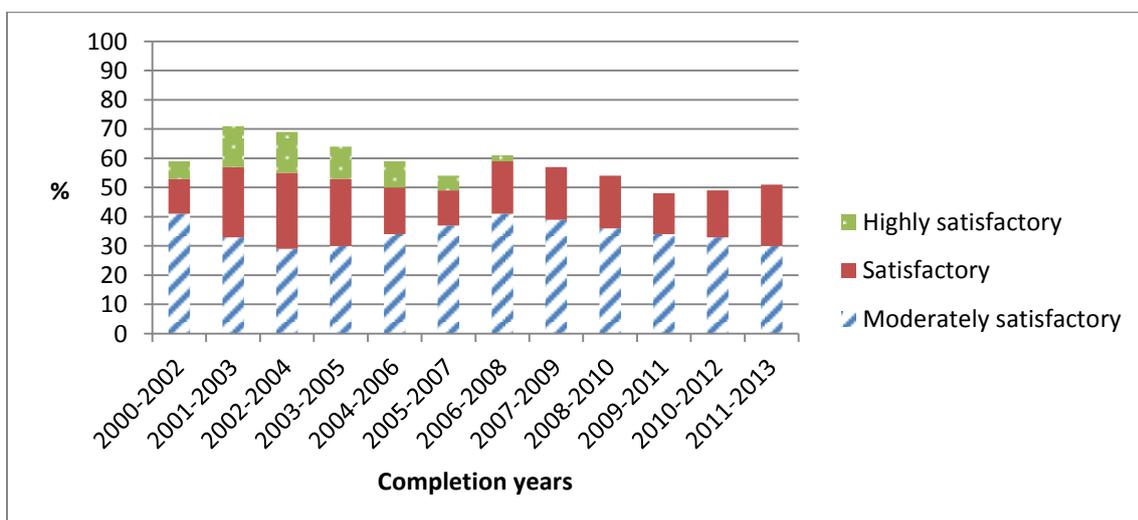
Relevance



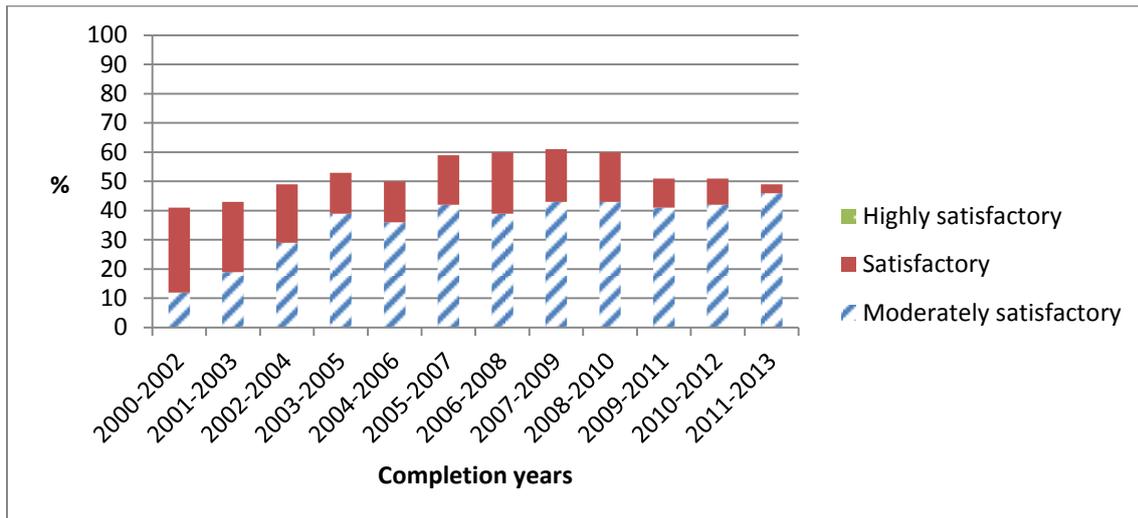
Effectiveness



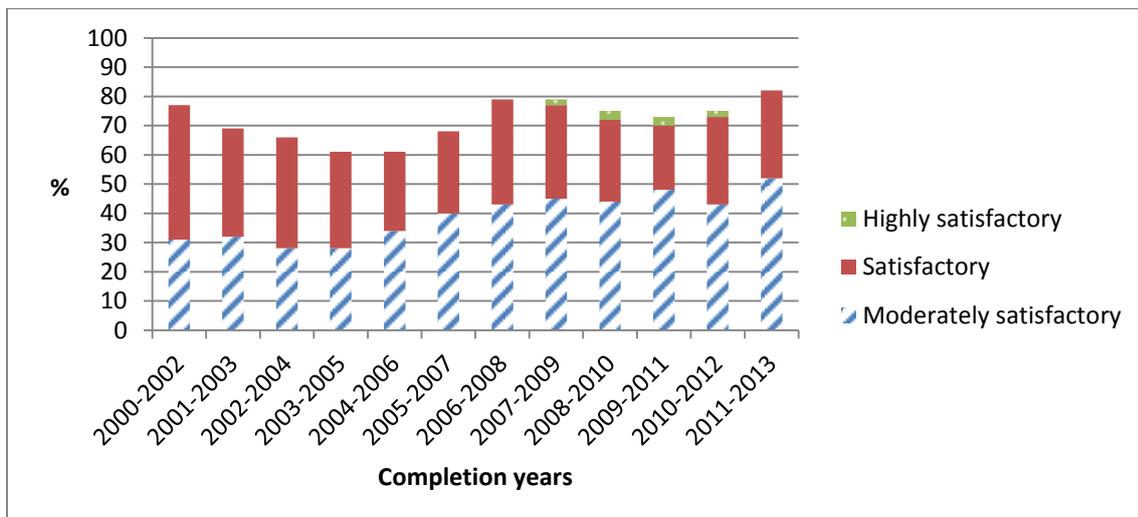
Efficiency



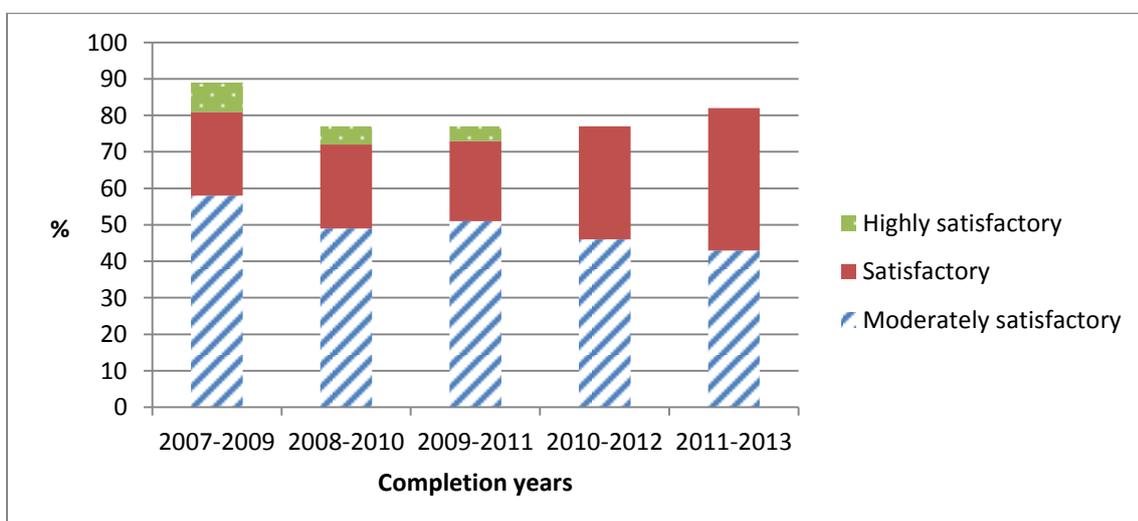
Sustainability



Innovation and scaling up

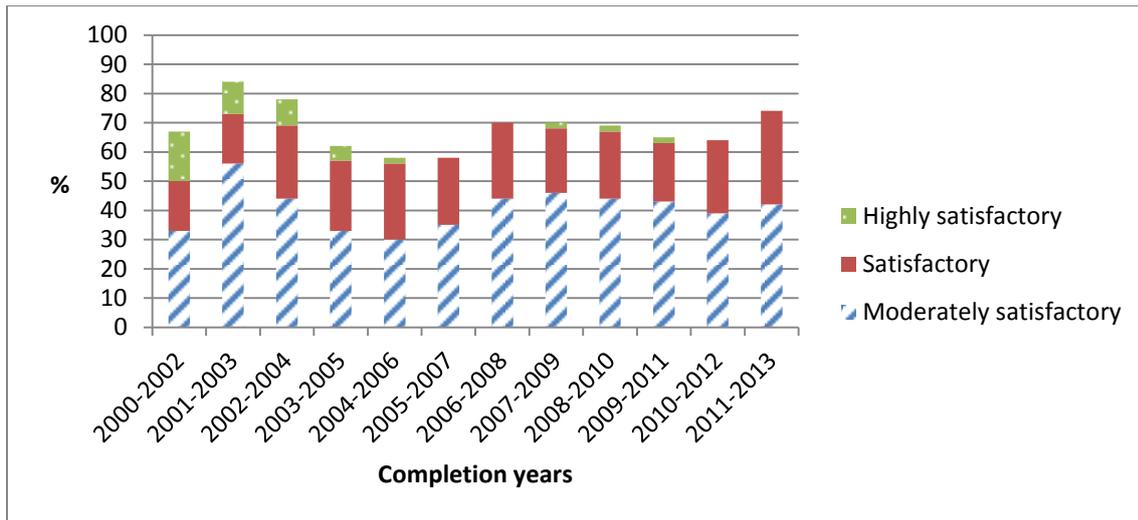


Gender equality and women's empowerment³⁰



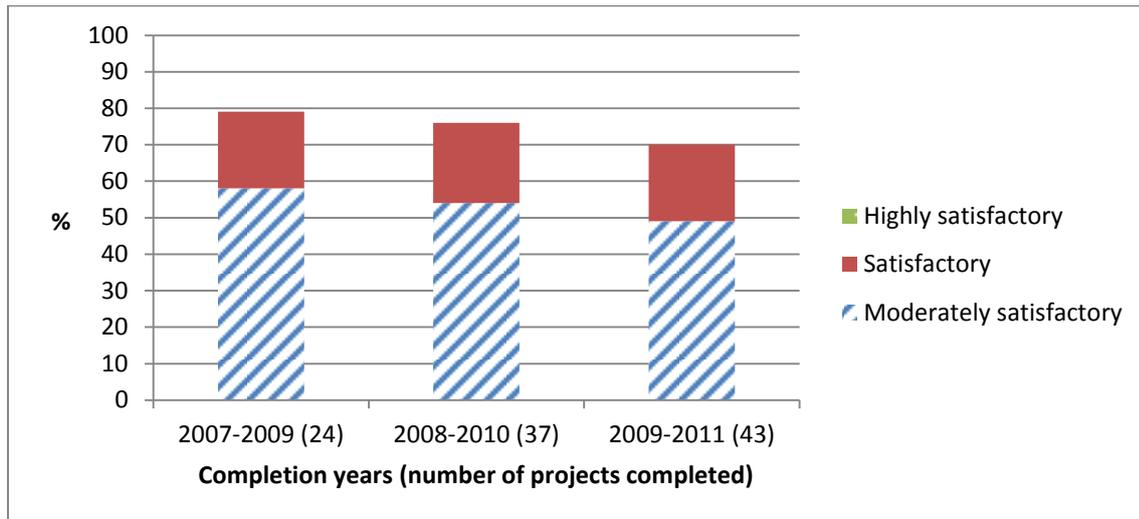
³⁰ Insufficient data prior to 2007-2009.

Government performance

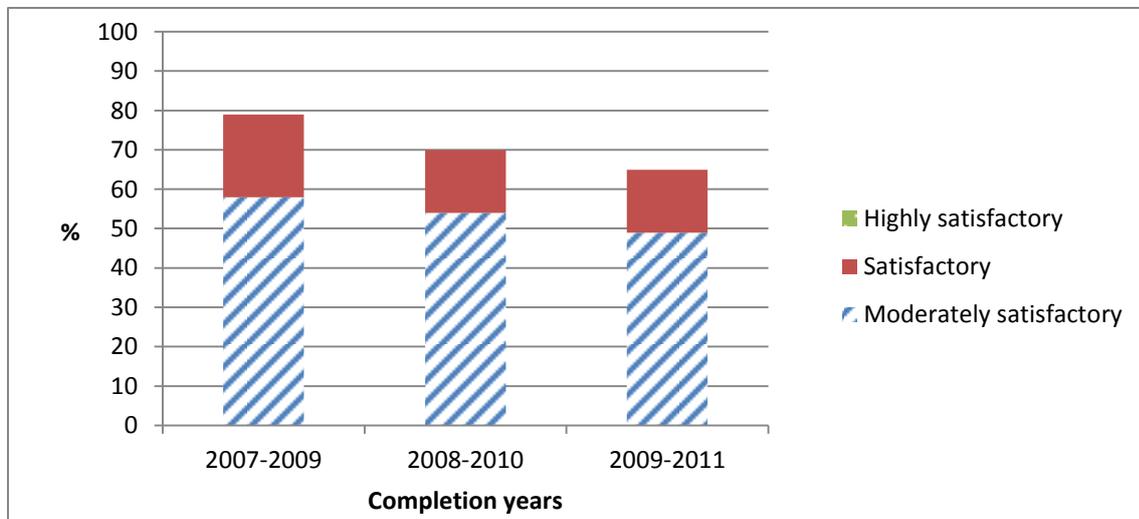


Project performance 2009-2013 (PCR/PPA data only)

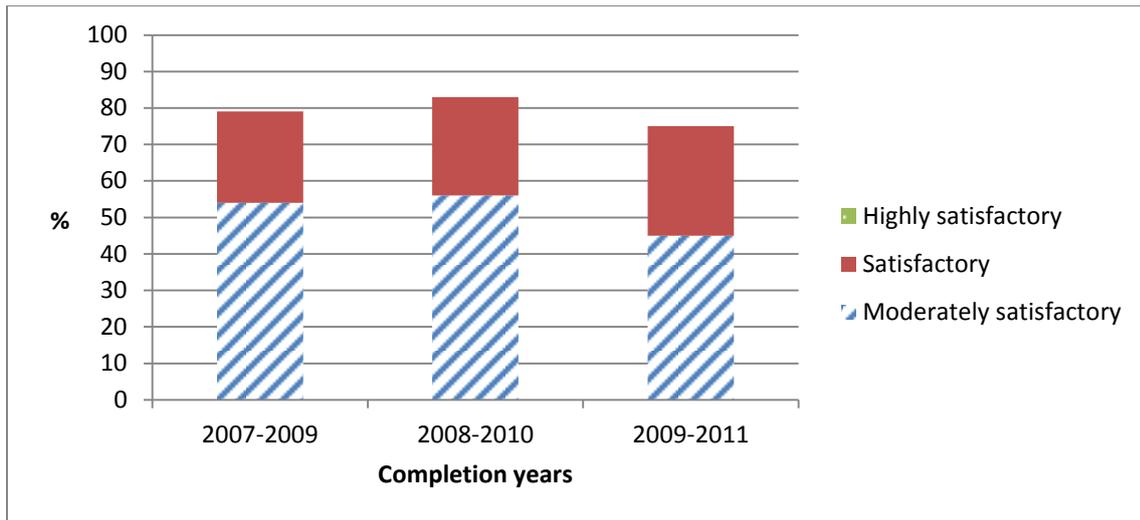
Overall project achievement



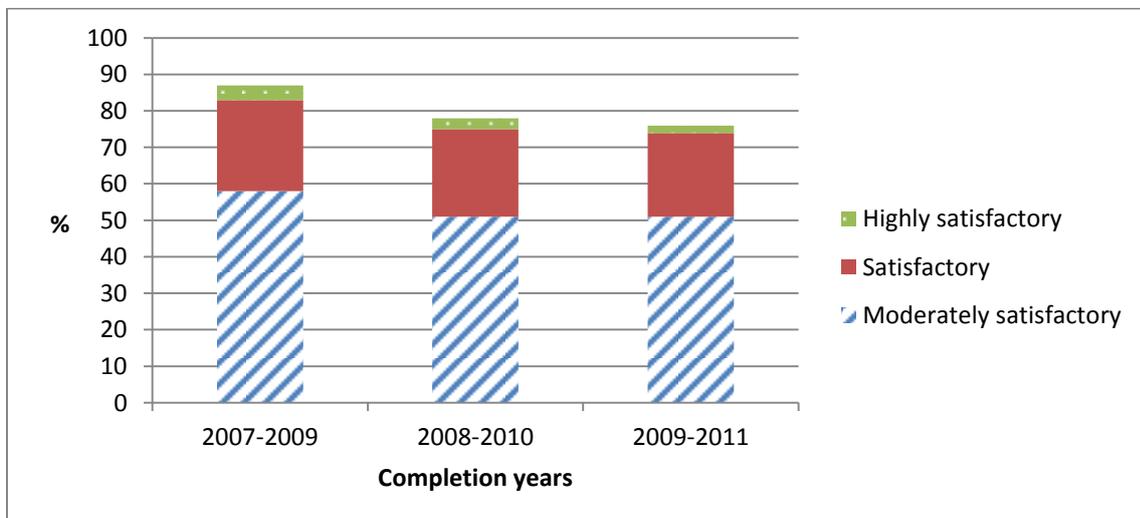
Project Performance



Rural poverty impact



IFAD performance as a partner



Internal benchmarking

Table VIII.1
Percentage of projects rated moderately satisfactory or better

<i>Evaluation Criteria</i>	<i>Independent External Evaluation^a</i>	<i>IOE PPA/PCR/V evaluations Projects Completing 2009-2011</i>	<i>2012 Targets from the 2010-2012 RMF^b</i>	<i>2015 Targets From the 2012-2015 RMF</i>
Relevance	100	95	90	100
Effectiveness	67	63	90	90
Efficiency	45	49	75	75
Rural poverty impact	55	75	90	90
Sustainability	40 ^c	50	75	75
Innovation ^d	55	70	80	90
Gender ^e	n/a	74	80	90
Government performance	n/a	63	n/a	80

^a See IEE, chapter 2.

^b These are targets, to be compared with ARRI results, approved by the Executive Board in September 2009. See table 2 in document EB 2009/97/R.2, Results Measurement Framework for the Eighth Replenishment period (2010-2012).

^c This is based on the ratings of ten late and closed projects. However, it found that 61 per cent of all of the projects (it covered 18) were likely to have a satisfactory impact on sustainability.

^d The IEE split the analysis into local and national innovations. The results included in the table refer to local innovations, which are defined as something "new or different at the community or village level (more commonly understood to be technology transfer)". As for national innovations, defined as something "new or different in a particular country context (a new type of microfinance organization, a new agriculture technology)", only 25 per cent of projects rated were considered satisfactory.

^e Based on two years data (2010-2011).

Table VIII.2
Comparisons of overall project achievement across geographic regions (2002-2012)

<i>Geographic region</i>	<i>Number of projects evaluated</i>	<i>Overall project achievement</i>	
		<i>Percentage of projects rated moderately satisfactory or better</i>	<i>Percentage of projects rated moderately unsatisfactory or worse</i>
Asia and the Pacific	52	83	17
Latin America and Caribbean	32	75	25
East and Southern Africa	42	79	21
Near East, North Africa and Europe	29	76	24
West and Central Africa	40	60	40

Project completion reports – disconnect and quality

The average disconnect or difference between IOE PCRV ratings and PMD PCR ratings is -0.3. This is the average disconnect for all the PCR/PPA data available in the database – 53 PCRVs/PPAs.

PCR findings on the quality of PCRs are as follows:

<i>Evaluation criteria</i>	<i>% satisfactory or better</i>	<i>% moderately satisfactory or better</i>	<i>% moderately unsatisfactory or worse</i>
PCR scope	34	72	28
PCR quality	17	48	52
PCR lessons	40	79	21
PCR candour	30	72	28
Overall rating for PCR document	28	66	34

Understanding exceptional projects – methodology

1. Exceptionally Good projects are defined as those rated as Satisfactory (5) or Highly Satisfactory (6) for Overall Project Achievement. Exceptionally Poor projects are defined as those rated as Moderately Unsatisfactory (3) or Unsatisfactory (2). These are referred to as Good and Poor projects in the remainder of this paper.
2. A total of 99 projects have been rated by IOE as either Good or Poor in the period 2002-12. Some analysis of all these projects is reported below. More detailed analysis has been carried out on purposively selected sub-sample of 57 projects from 25 countries [check numbers]. Selected projects fall into three groups:
 - a. All exceptional projects evaluated in 2011 and 2012;
 - b. All Good projects in fragile states;
 - c. All Poor projects in middle-income countries;
 - d. All Good and Poor projects in the same country.
3. The first group represents the most recent evaluation experience. The second and third groups represent projects that run counter to expectations. The fourth group holds country context constant.
4. Explanatory factors were then identified from the evaluation reports. Where mentioned these were rated as either positive (e.g. good quality staff) or negative (e.g. poor quality staff). These factors were then allocated to one of three groups:
 - a. **CONTEXT:** how positive or negative was the context (physical, economic, political, etc.) in which the project was implemented?
 - b. **DESIGN:** did the project do the right thing?
 - c. **MANAGEMENT:** how well was it managed by IFAD, Government and the project management team? This includes implementation support.
5. This approach has some limitations. It assumes that the evaluators have explored and reported on the same set of possible factors, and have applied the same criteria and judgements. This is not always the case. Some evaluations reported on the explanatory factors in more depth than others. Projects that were only covered by Country Programme Evaluations were least well reported.
6. There may also be a risk of 'confirmation bias' in the evaluation reports. For example, a project may not perform well because of the very difficult context. With the benefit of hindsight, the evaluators criticize the design, and therefore IFAD for approving the design. They also criticize the project management team, and therefore Government for appointing the team. This may explain some of the high correlation between factors. The evaluations do not always separate the main causes from the associated characteristics. Association and causation are not necessarily the same.
7. Finally, the analysis is based on evaluated projects that have closed or nearly closed. This means that most of the projects (86 per cent) were designed and approved before 2004.

List of exceptional projects reviewed

<i>Country</i>	<i>Project</i>	<i>Approval</i>	<i>Closing</i>
Armenia	Rural Areas Economic Development Programme	02-Dec-04	31-Mar-10
Bangladesh	Microfinance and Technical Support Project	10-Apr-03	30-Jun-11
Benin	Participatory Artisanal Fisheries Development Support Programme	06-Dec-01	31-Dec-11
Brazil	Community Development Project for the Rio Gaviao Region	07-Dec-95	30-Jun-06
Burkina Faso	Special Programme for Soil and Water Conservation and Agroforestry in the Central Plateau	04-Dec-87	31-Dec-03
Burundi	Rural Recovery Programme	28-Apr-99	31-Dec-10
Chad	Batha Rural Development Project	19-Apr-05	31-Jan-11
China	Rural Finance Sector Programme	21-Apr-04	30-Sep-10
Colombia	Rural Micro-enterprise Project	11-Sep-96	30-Jun-07
Congo	Rural Development Project in the Plateaux, Cuvette and Western Cuvette Departments	21-Apr-04	30-Jun-12
El Salvador	Reconstruction and Rural Modernization Programme	06-Dec-01	30-Jun-12
Ethiopia	Southern Region Cooperatives Development and Credit Project	02-Dec-93	31-Dec-05
Ethiopia	Special Country Programme Phase II	05-Dec-96	31-Dec-06
Ethiopia	Rural Financial Intermediation Programme	06-Dec-01	30-Sep-10
Ghana	Upper West Agricultural Development Project	14-Sep-95	31-Dec-04
Ghana	Rural Enterprise Project - Phase II	05-Sep-02	31-Dec-11
Grenada	Rural Enterprise Project	26-Apr-01	31-Dec-09
Guinea	Programme for Participatory Rural Development in Haute Guinee	09-Dec-99	30-Sep-10
India	Mewat Area Development Project	12-Apr-95	30-Jun-05
India	Rural Women's Development and Empowerment Project	05-Dec-96	31-Dec-05
India	North Eastern Region Community Resource Management Project for Upland Areas	29-Apr-97	31-Mar-08
India	Livelihood Security Project for Earthquake Affected Rural Households in Gujarat	12-Sep-01	15-Dec-09
India	National Microfinance Support Programme	04-May-00	31-Dec-09
Jordan	Agricultural Resource Management Project Phase I	06-Dec-95	31-Dec-03
Jordan	Rangelands Rehabilitation and Development Project	04-Dec-97	31-Dec-05
Jordan	Agricultural Resource Management Project - Phase II	02-Dec-04	30-Jun-16
Kenya	Eastern Province Horticulture and Traditional Food Crops Project	02-Dec-93	31-Dec-07

<i>Country</i>	<i>Project</i>	<i>Approval</i>	<i>Closing</i>
Kenya	Mount Kenya East Pilot Project for Natural Resource Management	11-Dec-02	31-Mar-13
Mexico	Rural Development Project for the Indigenous Communities of the State of Puebla	15-Apr-92	30-Jun-01
Mexico	Rural Development Project for the Rubber Producing Regions of Mexico	03-May-00	21-Jan-11
Mexico	Strengthening Project for the National Micro-Watershed Programme	18-Dec-03	21-Dec-10
Morocco	Livestock and Pasture Development Project in the Eastern Region	19-Apr-90	30-Jun-02
Morocco	Rural Development Project in the Mountain Zones of Al-Haouz Province	07-Dec-00	30-Sep-08
Mozambique	Niassa Agricultural Development Project	20-Apr-94	30-Jun-06
Mozambique	Sofala Bank Artisanal Fisheries Project	12-Sep-01	30-Sep-11
Namibia	Northern Regions Livestock Development project	06-Sep-94	30-Sep-04
Nepal	Poverty Alleviation Fund Project - II	13-Dec-07	31-Dec-14
Nigeria	Sokoto State Agricultural and Community Development Project	08-Sep-92	30-Jun-01
Nigeria	Roots and Tuber Expansion Programme	09-Dec-99	31-Mar-10
Nigeria	Community Based Agricultural and Rural Development Programme	12-Sep-01	30-Sep-10
Pakistan	Barani Village Development Project	03-Dec-98	31-Dec-07
Pakistan	Project for the Restoration of Earthquake-affected Communities and Households	20-Apr-06	31-Mar-10
Pakistan	Southern Federally Administered Tribal Areas Development Project	07-Dec-00	30-Sep-11
Panama	Sustainable Rural Development Project	06-Dec-01	31-Mar-12
Paraguay	Peasant Development Fund Credit Project - Eastern Region	07-Dec-95	30-Jun-05
Philippines	Northern Mindanao Community Initiatives and Resource Management Project	06-Dec-01	31-Dec-09
Rwanda	Rwanda Returnees Rehabilitation Programme	11-Sep-97	30-Jun-01
Rwanda	Byumka Agricultural Development Project - Phase II	01-Oct-90	31-Dec-01
Rwanda	Rural Small and Micro-Enterprise Promotion Project	17-Apr-96	31-Dec-04
Rwanda	Support project for the Strategic Plan for the transformation of Agriculture	08-Sep-05	30-Sep-13
Sri Lanka	Post-Tsunami Livelihoods Support and Partnership Programme	19-Apr-05	30-Sep-10
Uganda	Area-based Agricultural Modernization Programme	08-Dec-99	31-Dec-08
Uganda	Rural Financial Services Programme	05-Sep-02	31-Dec-13
Zambia	Forestry Management Project	08-Dec-99	31-Dec-07

Exceptional projects by date of approval and completion

Table XII.1
Number of exceptional projects by year of approval

<i>Year</i>	<i>Total</i>	<i>Good projects</i>	<i>Poor projects</i>
<= 1994	14	2	12
1995-97	26	16	10
1998-2000	21	12	9
2001-2003	19	9	10
>= 2004	14	6	8
	94		

Table XII.2
Number of exceptional projects by year of completion

<i>Year</i>	<i>Total</i>	<i>Good projects</i>	<i>Poor projects</i>
2000-2002	10	5	5
2003-2005	22	10	12
2006-2008	20	12	8
2009-2011	31	13	18
>= 2012	11	5	6
	94		

Exceptional projects by country type

Table XII.3
Number and percentage of exceptional projects by GNI classification

	Number			Percentage		
	Good	Bad	Total	Good	Bad	Total
Low Income	24	30	54	44%	56%	100%
Lower Middle Income	18	12	30	60%	40%	100%
Upper Middle Income	3	7	10	30%	70%	100%
All Countries	48	51	99	49%	51%	100%
All Middle Income	22	20	42	52%	48%	100%

Table XII.4
Number and percentage of exceptional projects by LDC classification

	Number			Percentage		
	Good	Bad	Total	Good	Bad	Total
LDC	18	27	45	40%	60%	100%
Non-LDC	27	22	49	55%	45%	100%

Table XII.5
Number and percentage of exceptional projects by FCS classification

	Number			Percentage		
	Good	Bad	Total	Good	Bad	Total
FCS	2	16	18	11%	89%	100%
Non-FCS	43	33	76	57%	43%	100%

Table XII.6
Number and percentage of exceptional projects by CPR rating

	Number			Percentage		
	Good	Bad	Total	Good	Bad	Total
< 3.00	3	11	14	21%	79%	100%
3.00 – 3.49	13	20	33	39%	61%	100%
3.50 – 3.99	15	5	20	75%	25%	100%
Non-IDA	14	13	13	52%	48%	100%

Exceptional projects in middle income countries

Table XII.7
Number of exceptional projects in upper middle income countries

	<i>DESIGN</i>		<i>MANAGEMENT</i>		<i>CONTEXT</i>		<i>Total</i> ³¹
	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	
Good projects	1	1	2		2		2
Poor projects		6		5		4	6

Table XII.8
Number of exceptional projects in lower middle income countries

	<i>DESIGN</i>		<i>MANAGEMENT</i>		<i>CONTEXT</i>		<i>Total</i>
	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	
Good projects	7	2	9	1	5	2	10
Poor projects		8		9	1	6	10

Table XII.9
Number of exceptional projects in all middle income countries

	<i>DESIGN</i>		<i>MANAGEMENT</i>		<i>CONTEXT</i>		<i>Total</i>
	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	<i>Good</i>	<i>Poor</i>	
Good projects	8	3	11	1	7	2	12
Poor projects		14		14	1	10	16

³¹ Numbers under each group may not equal the total because only positive and negative judgements in the evaluation reports are recorded. A neutral comment or no mention is not recorded.

Exceptional projects – summary results by context

Table XII.10
Summary results for exceptional projects in FCS countries and/or LDCs

	DESIGN		MANAGEMENT		CONTEXT		Total ³²
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	
Good projects	7	2	7	2	4	6	12
Poor projects		11		11	1	10	12
	7	13	7	13	5	16	24

Table XII.11
Summary results for exceptional projects in difficult contexts

	DESIGN		MANAGEMENT		Total ³³
	Good	Poor	Good	Poor	
Good projects	5	3	7	1	9
Poor projects		17		17	17
	5	20	7	13	26

Table XII.12
Summary results for exceptional projects in MICs

	DESIGN		MANAGEMENT		CONTEXT		Total ³⁴
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	
Good projects	8	3	11	1	7	2	12
Poor projects		14		14	1	8	16
	8	17	11	15	8	10	28

³² Numbers under each group may not equal the total because only positive and negative judgements in the evaluation reports are recorded. A neutral comment or no mention is not recorded.

³³ See footnote 1.

³⁴ See footnote 1.

Table XII.13

DESIGN characteristics – percentage of exceptionally poor and good projects

	<i>DESIGN OVERALL</i>		<i>Institutional design</i>		<i>Ambition</i>		<i>Complexity</i>		<i>Geographical Extent</i>		<i>Lessons Learned</i>		<i>Logical framework</i>	
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor
Poor projects		93		55		55		42		27		3		10
Good projects	55	21	21	24		21		21	7	10		14		3

Table XII.14

MANAGEMENT characteristics – percentage of exceptionally poor and good projects

	<i>MANAGEMENT OVERALL</i>		<i>IFAD OVERALL</i>		<i>IFAD support</i>		<i>IFAD Early support</i>		<i>Country Programme Manager</i>		<i>GOVERNMENT OVERALL</i>		<i>Government support</i>		<i>Implementation partners</i>	
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor
Poor projects		90	3	66	21	34		24		14	10	69	7	31		28
Good projects	69	14	59	7	59	3		7	7	7	55	10	28	10	7	14

Table XII.15

Management characteristics – PROJECT MANAGEMENT (PM) - percentage of exceptionally poor and good projects

	<i>PM QUALITY OVERALL</i>		<i>PM location</i>		<i>PM staff</i>		<i>PM cost</i>		<i>M&E</i>		<i>Reorganizations</i>		<i>Counterpart Funding</i>	
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor
Poor projects	3	48		17	3	55		14		34		10	3	31
Good projects	45	7			10	31		3	17	7				21

Table XII.16

CONTEXT characteristics – percentage of exceptionally poor and good projects

	CONTEXT OVERALL		Policy		Economy		Politics	
	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor	Good	Poor
Poor projects	10	55	10		7		3	7
Good projects	45	31	17		10		7	3

Note: These are the percentages of the total number of projects (Exceptionally Poor or Good) with these characteristics. For example, of the 29 Poor projects, 93 per cent had poor designs and none had good designs. If there was neither a positive nor a negative comment in the evaluation report, nothing is recorded. Figures do not add up to 100 per cent for this reason.