Document: EB 2017/121/R.9
Agenda: 5(c)
Date: 8 August 2017
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Oscar A. Garcia
مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق
رقم الهاتف: 2274 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni
نائب المدير
مكتب التقييم المستقل في الصندوق
رقم الهاتف: 2361 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: f.felloni@ifad.org

Chitra Deshpande
كبيرة موظفي التقييم
رقم الهاتف: 2573 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: c.deshpande@ifad.org

نشر الوثائق:

William Skinner
مدير وحدة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: 2974 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الحادية والعشرون بعد المائة
روما، 13-14 سبتمبر/أيلول 2017

للاستعراض

المحتويات

شكر وتقدير **ii**

عرض عام **iii**

الذيل

التقرير الرئيسي: التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017 1

شكر وتقدير

أعدّت التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عام 2017 Chitra Deshpande، كبيرة موظفي التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق، تحت إشراف Fabrizio Felloni، نائب مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وقد تم دعمهما بجدارة من قبل كل من Renate Roels، و Balema Kossivi، و Laura Morgia من مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وقام بإعداد موضوع التعلم Ralf Maurer، خبير استشاري مستقل. كما استفاد التقرير من عملية استعراض داخلية في المكتب، ومن تعليقات المراجعين الخارجيين Osvaldo Feinstein، و Ernst Schaltegger.

ويود مكتب التقييم المستقل أن يعبر عن تقديره العميق لإدارة الصندوق وموظفيه، على دعمهم الشامل وعلى التعليقات الثاقبة على مسودة التقرير، والتي أخذت بعين الاعتبار حسب الأصول بما يتماشى مع سياسة التقييم في الصندوق عند إعداد التقرير النهائي. كما أخذت الوثيقة أيضا بعين الاعتبار التعليقات الواردة من موظفي الصندوق التي قدمت خلال حلقة العمل المكرسة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017، والتي عقدت في 5 يوليو/تموز.

وتنعكس في تقرير عام 2017 التعليقات الواردة في الرد المكتوب لإدارة الصندوق على تقرير عام 2016، والتغذية الارتجاعية التي وفرتها لجنة التقييم، والمجلس التنفيذي حول نسخة العام الماضي من التقرير.

التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017

عرض عام

1- **الخلفية.** هذه هي النسخة الخامسة عشرة من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، والذي يقوم مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإعداده سنويا منذ عام 2003. والصندوق من بين المنظمات الدولية المتعددة الأطراف والثنائية القليلة التي تعد مثل هذا التقرير على أساس سنوي، مما يعكس التزام الصندوق المستمر بتعزيز المساءلة والتعلم بغية الوصول إلى أثر إنمائي أفضل.

2- **الأهداف.** للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق هدفان رئيسيان: (1) عرض توليفة موجزة لأداء العمليات التي يدعمها الصندوق، استنادا إلى منهجية تقييم مشتركة؛ (2) تسليط الضوء على القضايا المنتظمة والشاملة، والدروس والتحديات التي يحتاج الصندوق والبلدان المتلقية منه للتطرق إليها بغية تعزيز الفعالية الإنمائية للعمليات التي يمولها الصندوق. وكما تم الاتفاق عليه مع المجلس التنفيذي العام الماضي، يتضمن تقرير عام 2017 فصلا مكرسا لموضوع التعلم عن الإدارة المالية والمسؤوليات الائتمانية في العمليات التي يمولها الصندوق.

3- **المنهجية والتحليلات الجديدة.** يتضمن تقرير عام 2017 عددا من التغييرات في معايير تقييمات المشروعات الواردة في الإصدار الثاني من دليل التقييم: (1) إدراج معيار استدامة الفوائد كمكون رابع لأداء المشروعات،[1] وإدخال معيارين جديدين قائمين بذاتهما: إدارة البيئة والموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ؛ (2) التقييم المستند حصرا إلى الأدلة النوعية للمجالات الفرعية للأثر على الفقر الريفي، حيث أنها لم تعد تصنف؛ (3) قائمة تصنيف جديدة – تقييم الاستراتيجيات والبرامج القطرية يحل محل تقييم البرنامج القطري، وتقييم أداء المشروع يحل محل تقدير أداء المشروع. وأخيرا، يشمل هذا التقرير اختبارات تي (t-tests) لمعايير التقييم لمقارنة مجموعات البيانات للدلالة الإحصائية.

4- **سياق التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عام 2017.** تقرير عام 2017 هو النسخة الأولى التي تصدر في ظل التجديد العاشر لموارد الصندوق (2018–2016). وهو يستخلص نتائجه النوعية من التقييمات التي أجريت في عام 2016. ودفعة هذا العام من تقييمات المشروعات، التي استكملت في الفترة 2010–2015، تعزز قاعدة الأدلة الكمية للفترتين 2010–2012 و2013–2015، اللتين تتزامنان مع التجديد الثامن لموارد الصندوق، والتجديد التاسع لموارد الصندوق على التوالي. والبيانات الأكثر قوة لهاتين الفترتين تتيح تحليلات إحصائية إضافية لمقارنة النتائج بينهما، ولتحديد الاتجاهات التي تدل على الأداء في فترة الثلاث سنوات القادمة 2016–2018، والتي تتزامن مع فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.

5- وفقا لتقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق، سوف يبني الصندوق على إنجازات أدائه الأخيرة لتوسيع نطاق النتائج ويعزز النُهج الاستراتيجية لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق (2015–2013). ونتيجة لذلك، فإن أغلبية أولويات فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق ومجالات الإصلاح فيها هي نفس تلك الخاصة بفترة التجديد التاسع للموارد. وبالتالي، فإن تقرير عام 2017 يقارن

[1] بالإضافة إلى الملاءمة، والفعالية، والكفاءة.

نتائج فترة التجديد التاسع للموارد مقابل عدد من مؤشرات[2] إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، التي احتفظت بالكثير من أهداف فترة التجديد التاسع للموارد، كأساس لتحديد الفرص والتحديات المستقبلية في ضوء أولويات التجديد العاشر للموارد وما بعده.

6- **قاعدة بيانات التقييم المستقل ومصادر البيانات.** قاعدة بيانات التقييم المستقل متاحة للجمهور على شبكة الإنترنت، وهي تتضمن تصنيفات المشروعات من تقييمات مستقلة أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق منذ عام 2002. ويبني التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017 على تصنيفات من 295 تقييما لمشروعات منجزة، و40 من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

7- **عمر الحافظة.** من بين 35 مشروعا مقيّما حديثا ومدرجا في تقرير هذا العام، هنالك ثمانية مشروعات حظيت بالمصادقة في الفترة من 1999 إلى 2003، و25 في الفترة من 2004 إلى 2008، و2 في الفترة من 2009 إلى 2010. وجميع المشروعات استكملت وأغلقت: 4 أنجزت في الفترة من 2010 إلى 2012، و31 في الفترة 2013 إلى 2015. وتبلغ المدة الوسطية للمشروعات بحدود 7 سنوات، مع وجود 4 مشروعات كانت مدة تنفيذها أكثر من 10 سنوات. وبالنظر إلى عمر حافظة المشروعات التي تم تحليلها في التقرير، من المهم الإشارة إلى أن تحليل الأداء لا يأخذ في الاعتبار المشروعات والمبادرات التي صممت حديثا.

8- **المنهجية.** أما تقييمات المشروعات التي استنار بها تقرير عام 2017، فقد أجريت في عام 2016، وبالتالي، فهي تتبع أحكام الإصدار الثاني من دليل التقييم الذي نشر في ديسمبر/كانون الأول 2015. وهذا هو العام الأول الذي تنعكس فيه هذه المنهجية الجديدة في التقرير. وسوف تنعكس المعايير والتعاريف المدرجة في اتفاقية الاتساق[3] المنقحة بين إدارة الصندوق ومكتب التقييم المستقل في الصندوق، والتي طبقت في التقييمات التي جرت في عام 2017، بالكامل في تقرير عام 2018.

9- ويتم تقييم وتصنيف كل مشروع تبعا لتسعة معايير للتقييم هي: الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد، والأثر على الفقر الريفي، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ. وقد كان المعياران الأخيران يصنفان معا في السابق كمجال فرعي للأثر على الفقر الريفي، وهما الآن معياران منفصلان قائمان بذاتهما.[4]

10- وهنالك أيضا معياران مركبان للتقييم يستخدمهما مكتب التقييم المستقل، وهما: أداء المشروع والإنجاز الإجمالي للمشروع. وأداء المشروع هو متوسط تصنيفات أربعة معايير منفردة للتقييم (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والاستدامة – التي أدرجت حديثا)، في حين أن الإنجاز الإجمالي للمشروع يستند إلى جميع المعايير التسعة (ولكن ليس إلى متوسطها) التي يطبقها المكتب الآن. وأخيرا، يقيّم كل مشروع من

[2] بالنظر إلى طبيعة التقييمات المستقلة وتركيزها، فإن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق قادر على الإبلاغ عن الفعالية الإنمائية للصندوق مقابل المستويات من 2 إلى 4 لإطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق: النتائج والآثار الإنمائية التي تقدمها البرامج المدعومة من الصندوق، ومخرجات البرامج القطرية والمشروعات، والفعالية التشغيلية للبرامج والمشروعات القطرية.

[3] اتفاقية بشأن اتساق أساليب ونظم التقييم المستقل والتقييم الذاتي في الصندوق – الجزء الأول: معايير التقييم. https://webapps.ifad.org/members/eb/120/docs/EB-2017-120-INF-2.pdf.

[4] وفقا للمنهجية الجديدة، لم تعد إدارة البيئة والموارد الطبيعية والتكيف مع تغير المناخ ضمن مجالات الأثر التي تسهم في الأثر على الفقر الريفي. ولم تعد مجالات الأثر الأربعة المتبقية (دخل الأسر وصافي الأصول؛ ورأس المال البشري والاجتماعي والتمكين؛ والأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية؛ والمؤسسات والسياسات) تصنف.

المشروعات أداء الصندوق وأداء الحكومة كشريك، بما يتماشى مع الممارسة المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

11- **نطاق التصنيفات وسلاسل البيانات.** يستخدم مكتب التقييم المستقل في الصندوق سلما للتصنيف بست نقاط[5] لتقييم الأداء لكل معيار من معايير التقييم الإفرادي. وتجمع هذه التصنيفات، التي تشكل أساسا للإبلاغ عن الأداء في مكتب التقييم المستقل، وتستخدم في تحليلات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق للإبلاغ عن الأداء التشغيلي للصندوق.

12- وتُعرض تصنيفات تقييم المشروعات بحسب سنة الإنجاز في سلسلتين من سلاسل البيانات في التقرير، وهما: (1) جميع بيانات التقييم؛ (2) بيانات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات، وبيانات تقييمات أداء المشروعات فقط. وتعرض الأولى تصنيفات المشروعات من 295 من تقارير التقييم التي تعود إلى عام 2002؛ في حين تتضمن الأخيرة فقط بيانات التثبت من 157 من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات أداء المشروعات، وتقييمات الأثر. ويتم تفسير الاتجاهات الأساسية في الأداء من خلال تحليل لنسب المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك. ويستخدم التقرير متوسطات متحركة لمدة ثلاث سنوات لتسليط الضوء على الاتجاهات طويلة الأجل وتلطيف حدة التقلبات قصيرة الأجل.

13- **أداء الحافظة.** على وجه الإجمال، يظهر أداء المشروعات الممولة من الصندوق اتجاهات إيجابية منذ عام 2009. ويوفر الرسم البياني 1 عرضا عاما للاتجاهات في أداء المشروعات، والإنجاز الإجمالي للمشروعات، والأثر على الفقر الريفي، وأداء الشركاء. ويؤكد الرسم البياني تحولا في الأداء من منخفض في الفترة 2009–2011[6] إلى ارتفاع في الفترة 2011–2013.[7] وصنفت أكثر من 80 في المائة من المشروعات التي قيّمت في الفترة 2013–2015 على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك من حيث الأثر على الفقر الريفي (85 في المائة)، والإنجاز الإجمالي (81 في المائة)، وأداء الصندوق كشريك (88 في المائة). وتحسن أداء الحكومة بشكل ملحوظ من 60 في المائة من المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في الفترة 2011–2013 إلى 77 في المائة في الفترة 2013–2015. وأداء المشروعات حاليا عند 67 في المائة من المشروعات مصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك. وينعكس التعريف الجديد لأداء المشروعات، الذي يشمل استدامة الفوائد، في خط الاتجاه من 2011 إلى 2015، وهي السنوات التي أنجزت فيها المشروعات

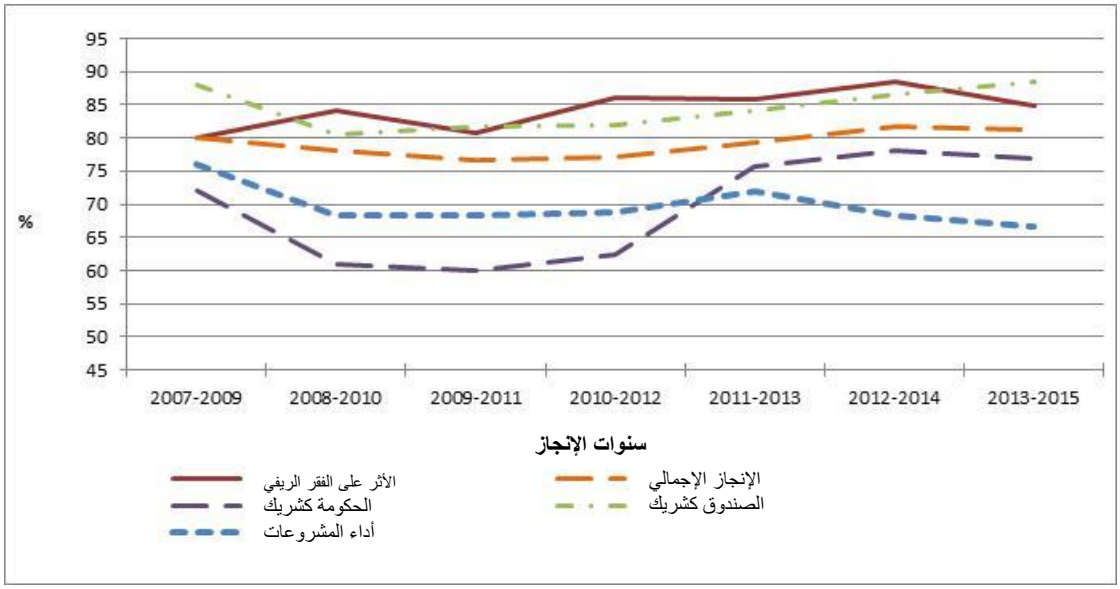
[5] تعتبر المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في منطقة "المرضية" (6-4)، أما المشروعات المصنفة على أنها غير مرضية إلى حد ما أو أسوأ من ذلك فهي في منطقة "الغير مرضية" (3-1).

[6] أسند التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2015 تراجع الأداء إلى حقيقة أن جزءاً من المشروعات المقيّمة التي أنجزت في الفترة 2009 - 2011 نفذت في بلدان تعاني من أوضاع هشة، وكانعكاس لإدخال دليل التقييم الأول للصندوق في عام 2008، والذي كان الأساس لتقييم المشروعات من عام 2009 فصاعدا. وكانت الكفاءة وأداء الحكومة ضعيفين بوجه خاص.

[7] أسند التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 تحسن الأداء إلى التغييرات الهامة في النموذج التشغيلي للصندوق منذ عام 2007 (مثل الاستعراض المسبق، والإشراف المباشر، واللامركزية) التي بدأت تنعكس في بيانات التقييم.

الرسم البياني 1

عرض عام مجمع لمعايير التقييم الرئيسية، والنسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك



المصدر: قاعدة بيانات التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق، مارس/آذار 2017.

14- هذا الاتجاه الإيجابي في أداء الحافظة يدعمه كذلك تحسن الأداء بين التجديد الثامن للموارد (2009–2012) والتجديد التاسع للموارد (2013–2015). ويظهر تحليل التصنيفات بحسب فترة التجديد أداء جيدا للعمليات الخارجة من الحافظة في فترة التجديد التاسع للموارد. وأفضل المعايير أداء من حيث أعلى نسبة لتصنيفات المشروعات المرضية أو أفضل من ذلك هو الملاءمة (90 في المائة)، وأداء الصندوق كشريك (87 في المائة)، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (85 في المائة). ويزيد من تأكيد تحسن الأداء بين التجديد الثامن للموارد والتجديد التاسع للموارد بالنسبة لمعايير مختارة تستند إلى اختبار من عينتين على بيانات عمليات التثبت من تقارير إنجاز المشروعات/تقييمات أداء المشروعات. وتظهر الملاءمة، وأداء الصندوق كشريك، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق، وأداء المشروعات جميعها زيادات ذات دلالة إحصائية في تصنيفات متوسطاتها.

15- على الرغم من هذه التحسينات، فقد بدأ أداء الحافظة يستقر، موجها في الأغلب بالتصنيفات المرضية إلى حد ما. وفي الفترة 2013–2015، وعلى الرغم من أن أداء الصندوق كشريك ارتفع إلى نسبة 88 في المائة من المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك، يبين الشكل 1 أداء هابطا بشكل طفيف في الإنجاز الإجمالي للمشروعات (81 في المائة)، وأداء الحكومة (77 في المائة)، والأثر على الفقر الريفي (85 في المائة)، وأداء المشروعات (67 في المائة). ويمكن إعادة الهبوط في أداء المشروعات إلى الهبوط في نسبة المشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في مجال الفعالية (من 77 إلى 75 في المائة)، والكفاءة (من 61 إلى 57 في المائة)، بينما ارتفعت الملاءمة بنسبة ضئيلة (من 88 إلى 90 في المائة)، وبقيت استدامة الفوائد على حالها عند 65 في المائة. ومن بين المعايير الخاصة بالصندوق، ارتفع أداء الابتكار وتوسيع النطاق بقدر ضئيل إلى 91 في المائة، بينما أظهر معيار المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أداء ثابتا، مع 85 في المائة من المشروعات مصنفة

على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك، وهبط معيار إدارة البيئة والموارد الطبيعية إلى 77 في المائة. ومن بين المشروعات الـ 28 التي أدرجت معيار التكيف مع تغير المناخ، والمنجزة في الفترة 2013–2015، تم تصنيف 74 في المائة منها على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك. ولأن المعيار جديد، والأدلة الناجمة عنه محدودة، فإن رصد تجارب التكيف مع تغير المناخ أكثر صعوبة من معيار إدارة البيئة والموارد الطبيعية الأكثر رسوخا.

16- تبقى الكفاءة واستدامة الفوائد اختناقات طويلة العهد بالنسبة لأداء المشروعات، مع أدنى المتوسطات في الفترة 2007–2015، وهي 3.62 و3.67 على التوالي. وفي الفترة 2013–2015، تبقى الكفاءة المعيار الأضعف أداء بسبب تكاليف المشروعات المرتفعة، ودوران الموظفين المتكرر، وتجاوزات فترات التنفيذ، بسبب التأخيرات الطويلة في بدء المشروعات. وفي حين أن الأداء في استدامة الفوائد قد أظهر تحسنا، إلا أن التقدم أخذ يتباطأ بسبب المشاكل المتكررة المتعلقة بالنتائج الهشة عند الإنجاز، والملكية المحدودة للمستفيدين، وغياب استراتيجيات خروج واضحة في المشروعات – والجدير بالذكر أن هذه المشاكل كانت موضوع توصية في تقرير عام 2015.

17- يعتبر الاتجاه الإجمالي للأثر على الفقر الريفي إيجابيا بصورة متسقة، مع متوسط وسطي قدره 4.09 من عام 2007 إلى عام 2015، وتصنيف 84.9 في المائة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في الفترة 2013–2015. غير أن الأداء في الفترة الأخيرة كان ثابتا وهبط بقدر ضئيل. وفي المشروعات المصنفة على أنها غير مرضية بالنسبة للأثر على الفقر الريفي، تظهر تقييمات عام 2016 مشاكل تتعلق باستراتيجية الاستهداف، ونقص في الوضوح بشأن المجموعة المستهدفة. والاستهداف محرك رئيسي أيضا للأداء في الملاءمة، التي أصبحت مستقرة، مع تصنيف نسبة من المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك مع نسبة 52 في المائة.

18- لقد وجدت تقييمات عامي 2015 و2016 بصورة متسقة أن تحليلات الفقر التي أجريت عند التصميم لا ترصد بشكل كافٍ الاختلافات بين مجموعات السكان الريفيين الفقراء. فأنشطة المشروعات لا تصل إلى جميع المستفيدين المستهدفين، ولا سيما الأفقر بينهم؛ وغالبا ما تكون الاستراتيجيات غير مرنة بما فيه الكفاية للتكيف مع التغييرات خلال التنفيذ.

19- لم يتم دائما تحليل قيود واحتياجات النساء المحددة بما فيه الكفاية وإدماجها في تصميم وتخطيط البرامج. ووجدت تقييمات عام 2016 أن المراعاة الصريحة للاحتياجات المحددة للنساء والاستراتيجيات التي تستهدف النساء حاسمتان لضمان أنهن يستفدن بالتساوي وأن احتياجاتهن الاستراتيجية تتم معالجتها. ومن المطلوب بشكل خاص استراتيجيات استهداف محددة لمعالجة الاحتياجات المتنوعة للنساء، ولا سيما النساء من المجموعات التي من الأرجح أن تتخلف عن الركب، مثل السكان الفقراء جدا أو المعدمين من ملكية الأراضي، والسكان الأصليين، والأسر التي ترأسها نساء.

20- فيما يتعلق بالأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية، أدرج الصندوق هدفين جديدين للأثر في إطار قياس النتائج لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق يتعلقان بتحسين الإنتاج وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق. غير أن هذين الهدفين يقيسان كلا من الإنتاج الزراعي وغير الزراعي، مع المخاطرة بإهمال الإنتاجية الزراعية من حيث الأمن الغذائي. وينعكس التركيز الأكبر هذا على الإنتاج التجاري في عينة من البرامج في تقرير

التوليفة التقييمية بشأن وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى الأسواق، والذي استنتج أن تحسين فرص الوصول إلى الأسواق وحده لن يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأمن الغذائي. وعلى الرغم من زيادة الإنتاجية الزراعية، كان أثر المشروع على تغذية الأطفال محدودا، وبقيت النظم الغذائية إلى حد كبير دون تغيير. وقضية معدلات سوء التغذية غير المتغيرة مرتبطة أيضا بالنقص في البيانات المصنفة.

21- **القياس المقارن لأداء المشروعات.** على وجه الإجمال، يبقى أداء مشروعات الصندوق قويا – وعلى قدم المساواة مع عمليات قطاع الزراعة في البنك الدولي، كما يظهر في الجدول 1. وعلى المستوى الإقليمي، يحتفظ الصندوق بأعلى حصة من تصنيفات أداء المشروعات المرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في الفترة المذكورة عندما تقارن المشروعات الممولة من الصندوق في إقليمي أفريقيا، وآسيا والمحيط الهادي مع مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي على التوالي. والجدير بالملاحظة أن إدراج استدامة الفوائد في تصنيفات أداء المشروعات قد عزز من قابلية مقارنة نتائج الصندوق مع المصارف الإقليمية.

الجدول 1

أداء المشروعات – النسبة المئوية لمشروعات الزراعة والتنمية الريفية المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك (جميع سلاسل بيانات التقييم)

الفترة الزمنية	*الصندوق 2015-2002*	*الصندوق أفريقيا 2015-2002*	*الصندوق آسيا والمحيط الهادي 2015-2002*	*البنك الدولي 2015-2002*	*مصرف التنمية الأفريقي 2013-2002*	*مصرف التنمية الآسيوي 2014-2002*
2015-2002 (نسبة مئوية)	**%75**	**%68**	**%88**	**%76**	**%44**	**%65**
عدد المشروعات الزراعية المقيمة	279	129	73	662	131	92

المصدر: قواعد بيانات تصنيفات التقييم المستقل لوحدة التقييم الإنمائي المستقل في مصرف التنمية الأفريقي، وإدارة التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي، ومجموعة التقييم المستقل في البنك الدولي، ومكتب التقييم المستقل في الصندوق.

22- **الأداء القطري.** تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية تحلل وتبلغ عن الأداء بما يتعدى مستوى المشروعات، وتحدد الدروس التي تتخلل جميع البرامج القطرية للصندوق. وهي تقيّم أداء الحافظة في الأنشطة غير الإقراضية (مثل الانخراط في السياسات على المستوى القطري، وإدارة المعرفة، وإرساء الشراكات). ويشمل تقرير هذا العام أربعة تقييمات للاستراتيجيات والبرامج القطرية أجريت في جمهورية الكونغو الديمقراطية، وموزامبيق، ونيكاراغوا، والفلبين.

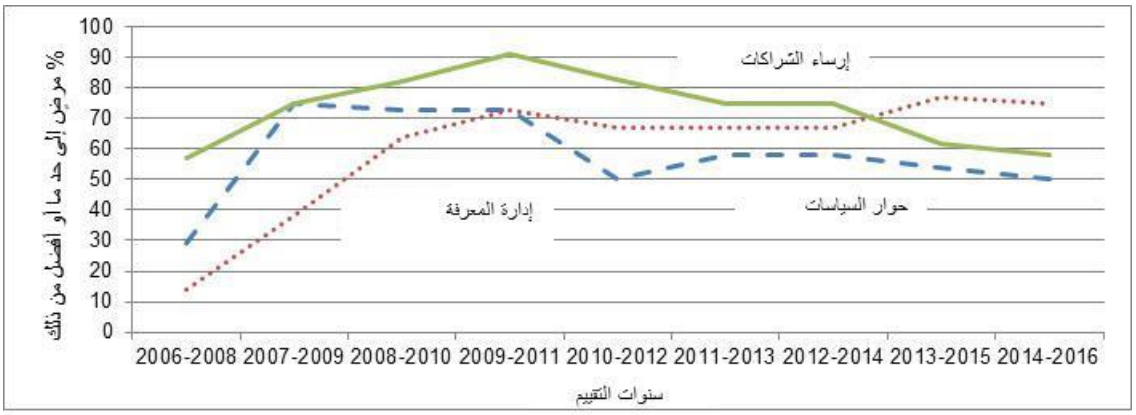
23- إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، والانخراط في السياسات على المستوى القطري هي إجراءات تعزز بعضها بعضا لتكميل المشروعات الاستثمارية للصندوق. ويعرض الرسم البياني 2 الاتجاهات في أداء الأنشطة غير الإقراضية من عام 2006 إلى عام 2016. وقد تحسن أداء الأنشطة غير الإقراضية بشكل كبير من عام 2006 إلى عام 2011، وأعقب ذلك أداء ثابت من عام 2011 إلى عام 2014. وتؤشر الفترة 2013-2015 على تحول آخر في الأداء، مع تحسن في إدارة المعرفة، وانخفاض في الانخراط في السياسات على المستوى القطري، وإرساء الشراكات. والجدير بالملاحظة أنه منذ عام 2014، لم يعد إرساء الشراكات أقوى الأنشطة غير الإقراضية أداء بسبب التحسينات المستمرة في إدارة المعرفة. إلا أن الاتجاه الإيجابي لإدارة المعرفة من 67 في المائة في البرامج القطرية المرضية إلى حد ما منذ الفترة 2010-2012

إلى 75 في المائة في الفترة 2014–2016 قد وصل الآن إلى مستوى مستقر. وانخفض أداء الانخراط في السياسات على المستوى القطري من 73 في المائة من البرامج المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك في الفترة 2009–2011 إلى 58 في المائة في الفترة 2011–2014، وازداد انخفاضا إلى 50 في المائة في الفترة 2014–2016.

الرسم البياني 2

أداء الأنشطة غير الإقراضية للفترة 2006–2016 (سنة التقييم)

(النسبة المئوية للمشروعات المصنفة على أنها مرضية إلى حد ما أو أفضل من ذلك حسب المعيار)



المصدر: قاعدة بيانات التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق، مارس/آذار 2017.

24- تسلط تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية لعام 2016 الضوء على أهمية الأنشطة غير الإقراضية كوسيلة لتعزيز الأثر الإجمالي لنتائج البرامج القطرية للصندوق وتحديد العوامل التي تعزز قدرة الصندوق. ويمثل بناء منتديات قوية لإدارة المعرفة ضمن البرامج القطرية خطوة أولى حاسمة نحو تعزيز الأنشطة غير الإقراضية عموما. وتسمح تلك المنتديات بتدفق المعرفة الحاسمة من وحدة إدارة البرنامج، إلى الصندوق، إلى الحكومة، وفي نهاية المطاف إلى الشركاء الخارجيين. وثانيا، يسهم تركيز الأنشطة غير الإقراضية على البرنامج القطري وعمليات البرنامج القائمة، نظرا لمحدودية الموارد، في تحقيق نتائج أفضل. وثالثا، هناك حاجة إلى نظام متماسك للأنشطة غير الإقراضية يحدد كيفية مساهمة منتجات إدارة المعرفة في إرساء الشراكات، ومن ثم كيف تؤدي هذه الشراكات إلى انخراط فعال في السياسات يعزز نتائج البرنامج القطري. وأخيرا، وبالنظر إلى محدودية الموارد المخصصة للأنشطة غير الإقراضية، سلطت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية لعام 2016 الضوء على المنح كأداة مفيدة للشراكة وبناء القدرات القطرية، والانخراط في السياسات على المستوى القطري.

25- **موضوع التعلم لعام 2017 حول الإدارة المالية والمسؤوليات الائتمانية:** كما اتفق عليه المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2016، فإن موضوع التعلم لتقرير عام 2017 هو الإدارة المالية والمسؤوليات الائتمانية في العمليات الممولة من الصندوق. ونظرا إلى أن المشروعات الممولة من الصندوق تتم إدارتها وطنيا باستخدام أنظمة الإدارة المالية العامة الوطنية، فإن الصندوق يتطلب ضمانات من المقترضين/المتلقين

يتعهدون بموجبها بالإيفاء بالمعايير الائتمانية للصندوق، وأهمها الاحتفاظ بترتيبات إدارة مالية كافية.[8] ولتحقيق ذلك الهدف، يشرف الصندوق على فعالية ترتيبات الإدارة المالية القائمة، ويدعم القدرات الائتمانية للمقترض في مرحلة تصميم المشروع وخلال التنفيذ على حد سواء.

26- تبرز من الأدلة المستمدة من تقارير التقييم واستعراضات الحافظة خمسة دروس رئيسية تسلط الضوء على العوامل المحركة للإدارة الناجحة للمسؤوليات الائتمانية والعوائق التي تواجهها.

27- **الدرس 1.** من شأن إدخال تدابير تعالج نقاط الضعف المحددة في القدرات المؤسسية وقدرات إدارة المشروعات، قبل التنفيذ، أن تقلل من التعرض غير الضروري للمخاطر الائتمانية. ومشروعات الصندوق معرضة لمخاطر متعددة مثل: مشاكل التسيير القطري أو القطاعي (بما في ذلك الفساد)؛ والأنظمة، واللوائح، والهياكل القانونية المعقدة وغير الواضحة أو غير الفعالة؛ وضعف المؤسسات والقدرات التي تؤثر على تنفيذ المشروعات، وتقوض الإدارة المالية والامتثال الائتماني. وتعتبر تقييمات الإدارة المالية حاسمة في تحديد المخاطر الكامنة[9] كجزء من عملية تقييم المخاطر الائتمانية الشاملة للمشروع (التي تم إدخالها في عام 2012)، والتي تجرى في البداية أثناء تصميم المشروع، ويتم استعراضها من ثم سنويا على الأقل طوال عمر المشروع. وتشكل هياكل إدارة المشروعات، التي تشمل الإشراف من قبل اللجنة التوجيهية، والإدارة العليا للوزارة، ووحدة إدارة المشروع، عناصر تنظيمية أساسية لبيئة تنفيذ تمكينية.

28- **الدرس 2.** قد تستلزم إدارة المسؤوليات الائتمانية من خلال النظم والأنظمة الوطنية إجراء موازنة بين المخاطر القصيرة الأجل والاستدامة الأطول أجلا. وتستخدم مشروعات الصندوق نظم الإدارة المالية العامة الوطنية[10] حيثما أمكن ذلك. وبما أن النظم الحكومية تلاقي مشقة عادة في الإيفاء بالمتطلبات الائتمانية للصندوق (مثل خطة العمل والميزانية المتكاملة، والإبلاغ المالي، والتوريد)، فإن تنفيذ المشروع سيؤدي إلى زيادة المخاطر الائتمانية.[11] وعادة ما تشمل تدابير التخفيف من هذه المخاطر بناء القدرات التي تركز على بيئة الإدارة المالية المباشرة للمشروع. ومع ذلك، وبقدر ما يتجاوز بناء القدرات الوطنية الأشمل صلاحيات الصندوق، فإن من الضروري اتخاذ تدابير خاصة بالمشروع تحمي الإدارة المالية من المخاطر المتأصلة في النظم القائمة. ونظرا إلى أنها غالبا ما تدعّم بدعم إضافي للتنفيذ من قبل الصندوق، فإنها تنطوي على مخاطر ائتمانية على المدى القصير، ولكنها تقوض أيضا استدامة قدرات المشروع على المدى الطويل.

29- **الدرس 3.** يعزز الرصد الائتماني الفعال ضوابط الإدارة المالية والامتثال الائتماني، ولكنه لا يلغي المخاطر الائتمانية. وتبقى الإدارة الضعيفة أحد التحديات الأساسية التي تواجه الامتثال الائتماني. وكثيرا

[8] تشير "الإدارة المالية" إلى التنظيم، والميزنة، والمحاسبة، والرقابة الداخلية، وتدفق الأموال، والإبلاغ المالي والترتيبات الداخلية، وترتيبات المراجعة التي يتلقى من خلالها المقترضون/المتلقون الأموال، وينفقونها، ويسجلون استخدامها (دليل الإدارة المالية والإدارة 2016، ص. 3).

[9] يقوم تقييم الإدارة المالية والموجز الائتماني على المستوى القطري بإرشاد تقييم الإدارة المالية على مستوى المشروع. وهما يستندان إلى استعراضات الوثائق ذات الصلة المتاحة بشأن: التسيير؛ وأحدث درجات مؤشر مدركات الفساد في منظمة الشفافية الدولية؛ ونتائج أي استعراضات تشخيصية أخيرة للإدارة المالية الممولة من الجهات المانحة؛ وأي تقارير حديثة من المانحين والشركاء الإنمائيين (مثل تقييمات الانفاق العام، والمساءلة المالية، أو تقارير مماثلة). وتُستكمل هذه البيانات ببيانات عن كل حافظة قطرية جارية للصندوق وتصنيفات مخاطر الإدارة المالية المحددة لها.

[10] بما في ذلك حسابات الخزانة الوحيدة، والميزانيات، والنظم الموحدة للمحاسبة المالية، ومؤسسات المراجعة الداخلية، والإجراءات الإدارية للتفويض بالنفقات، أو الأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة.

[11] تقارير وضع المشروعات في الصندوق.

ما ترتبط بالفشل في تأمين ترتيبات التوظيف الكافية من حيث المهارات، والأعداد، إلى جانب دوران الوظائف الرئيسية. وتترجم القدرة الإدارية غير الكافية إلى تخطيط غير فعال وغير واقعي في كثير من الأحيان، وتأخيرات في التوريد، وتعطيل تدفق الأموال، ومتابعة غير كافية لأنشطة المشروع، وفي نهاية المطاف، إلى عوائد استثمار غير مثالية. وكثيرا ما يؤدي عدم كفاية الضوابط المالية إلى تأخيرات في التنفيذ، وفي بعض الأحيان إلى فشل المشروع. ولضبط المخاطر الائتمانية، يجب أن يركز رصد الإدارة المالية على مستوى المشروع بشكل خاص على مجالات ضبط المخاطر التالية: (1) الصرف/السحب؛ (2) خطة العمل والميزانية؛ (3) مراجعة حسابات الإدارة الداخلية والامتثال التعاقدي؛ (4) التوريد.

30- **الدرس 4.** يسهم الإشراف على المشروعات في الامتثال الائتماني إذا ومتى كان مدعوما بإنفاذ ذي مصداقية وأُردف بدعم تنفيذ فعال. ويتم تكميل وتعزيز رصد المشروعات للمخاطر الائتمانية من خلال إشراف الصندوق. والغرض من هذا الإشراف هو: (1) الإشراف على عمل ضوابط المخاطر على مستوى المشروع، وبالتالي تحسين امتثال المشروعات لمتطلبات القروض الائتمانية؛ (2) تعزيز قدرة المشروعات على إدارة أنشطتها بشكل عام، والتمويل بشكل خاص. ولبلوغ هذه الغايات، يرصد الصندوق أوجه قصور الأداء المحتملة في الضوابط، ويوفر حوافز مناسبة لتحسين أداء الرقابة.

31- **الدرس 5.** يقلل دعم التنفيذ من مخاطر الضوابط الائتمانية، ولكنه محدود بسبب ارتفاع تكاليف المعاملات. وتدابير الدعم تؤدي إلى تعزيز الرقابة الائتمانية حيث تعالج نقاط الضعف الجارية في الإدارة المالية للمشروعات. وبمتابعته للمشاكل التي تحدد في سياق الإشراف على المشروعات، قدم الصندوق دعما استشاريا لحل مشاكل محددة والتدريب لتنمية القدرات المحلية. وبوجه عام، ساعدت التدابير التي اتخذها، والتي تغطي مجموعة كاملة من الشواغل الائتمانية، على تحسين الأداء الائتماني للمشروعات. وتشمل هذه التدابير وضع خطط العمل والميزانية وتنفيذها، والمسائل التقنية، ونظام الرصد والتقييم، وأدوات الإبلاغ، ونظام الإدارة المالية، والتوريد، والمسائل المالية الأخرى. غير أن ارتفاع تكاليف بعثات الإشراف في واقع الأمر قد حد من تواترها.

32- وباختصار، يتطلب الامتثال الائتماني استجابات مؤسسية وإجرائية تتم مواءمتها بعناية مع الظروف والديناميات المتنوعة للغاية للبلدان. وتدعو استدامة نتائج المشروعات، بدورها، المؤسسات الوطنية إلى دفع هذه الحلول، مع استعداد الصندوق للمساعدة في التنفيذ. وهكذا فإن المبدأ التوجيهي الأساسي الذي يبرز للصندوق هو أن الإدارة الناجحة للمسؤوليات الائتمانية تحتاج إلى الصرامة بدلا من الصلابة في إعداد المشروعات، والإشراف عليها، وإنفاذها، ودعمها. وفي نهاية المطاف، فإن السبيل الوحيد لمعالجة المخاطر الائتمانية هو المساعدة على بناء القدرات المؤسسية: ويبدو أن الأفق الزمني المتوسط إلى الطويل الأجل هو الكفيل الواقعي الوحيد للحد من مستويات المخاطر بشكل ذي مغزى.

33- **الاستنتاجات.** يقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017 الاستنتاجات التالية التي تأخذ بالاعتبار الدروس والقضايا الشاملة.

34- يظهر أداء عمليات الصندوق تحسنا من عام 2009؛ إلا أن الأداء بدأ يستقر. وبين التجديد الثامن والتجديد التاسع لموارد الصندوق، كان هناك تحسن ذو دلالة إحصائية في متوسطات المعايير المختارة، مثل الملاءمة، والابتكار، وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وأداء الصندوق كشريك. أما

أداء معايير التقييم الأخرى، مثل الفعالية، والكفاءة، وأداء المشروع، والأثر، والاستدامة، وإدارة الموارد الطبيعية، وأداء الحكومة كشريك، والإنجاز الإجمالي للمشروع، فقد اتبعت نمطا مستقرا في الفترة الأخيرة 2013–2015. وما زالت الاستدامة والكفاءة تتطلبان انتباه الصندوق وتبقيان أدنى المعايير أداء، والأخيرة مع مسار هابط بشكل ضئيل في السنوات الأخيرة. وعلى وجه العموم، تبقى تصنيفات الأداء ضمن المجال المرضي إلى حد ما (4).

35- استنادا إلى تصنيفات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، فإن أداء غالبية المعايير هو حاليا دون أهداف إطار قياس النتائج التي وضعت لفترتي التجديد التاسع والعاشر لموارد الصندوق. وهناك أربعة معايير (الفعالية، والكفاءة، واستدامة الفوائد، وإدارة البيئة والموارد الطبيعية) هي 10 إلى 20 نقطة مئوية أقل من أهداف عام 2018، مما يشير إلى الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في هذه المجالات. وهناك ثلاثة معايير (أداء الحكومة كشريك، والأثر على الفقر الريفي، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) تبعد خمس نقاط مئوية أو أقل عن الأهداف. وقد تجاوز الابتكار وتوسيع النطاق الهدف بنسبة 1 في المائة. وقد تجاوز التكيف مع تغير المناخ هدفه المحافظ. ومع ذلك، لا يتوفر إلا القليل من الملاحظات حول هذا المعيار حتى الآن. وعلى الرغم من أن الأهداف المذكورة أعلاه لن تقاس بتصنيفات مكتب التقييم المستقل، وإنما بتصنيفات إدارة الصندوق، كما أن التجديد العاشر لموارد الصندوق ما زال جاريا، وهذا يستدعي انتباه إدارة الصندوق إلى الحاجة إلى مزيد من التحسين لبلوغ تلك الأهداف بحلول عام 2018.

36- يرتبط الأداء الجيد على أرض الواقع باستراتيجيات استهداف محددة جيدا. ومشروعات الصندوق التي تؤدي أداء جيدا هي ذات صلة وثيقة بالسياق الاجتماعي والاقتصادي ومتطلبات المستفيدين، والأولويات المؤسسية. وتضمن استراتيجيات الاستهداف المحددة جيدا تماسك ملاءمة المشروع، ولا سيما بالنسبة للمستفيدين، من مرحلة تصميم المشروع إلى تحقيق الأهداف. وتتعلق القضايا الرئيسية التي أثارتها التقييمات بالثغرات في تحديد المجموعات الاجتماعية – الاقتصادية المتنوعة، والاحتياجات والمطالب الواضحة التي أعرب عنها كل منها. وبالمثل، فإن التعديلات التي تجرى أثناء تنفيذ المشروعات غالبا ما لا تستوعب تماما الاحتياجات المتباينة بين أكثر المجموعات ضعفا – الشباب والنساء على وجه الخصوص.

37- يعد تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة أمرا حاسما في مواجهة تحدي جدول أعمال عام 2030 المتمثل في تحسين الأمن الغذائي والتغذوي، والقضاء على الفقر الريفي. ومن بين أهداف التنمية المستدامة، تعتبر المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة كهدف (الهدف 5 من أهداف التنمية المستدامة) ووسيلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للقضاء على الجوع والفقر على حد سواء. ويشمل الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025 المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة كمبدأ للانخراط، ويتوخى توسيع نطاق ممارساته الحالية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني لتحقيق الآثار الجنسانية التحويلية التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ووفقا لتقييمات مكتب التقييم المستقل، ما تزال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في عداد المؤشرات الأفضل أداء. ومع ذلك، هناك مجال للذهاب إلى أبعد من ذلك. ويقدم تقرير التوليفة التقييمية بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة نظرة ثاقبة عن الطريقة التي يمكن بها للصندوق أن يحفز المزيد من الآثار التحويلية. وتؤدي الممارسات الأكثر فعالية إلى كسر الأدوار والقوالب النمطية المتعلقة بالتمايز بين الجنسين، وتعزيز التمثيل وإسماع الصوت في التسيير المحلي، وتوفير التدريب الوظيفي. غير أن التحول يتطلب أيضا تغييرات في القواعد والممارسات الثقافية، تتجاوز

القدرات الفردية، فضلا عن التغييرات المنهجية، على سبيل المثال في القوانين، والسياسات، والقدرات الحكومية، حيث لا تزال توجد فجوات كبيرة.

38- يعترف الصندوق على نطاق واسع بالحاجة إلى تحسين بيانات الرصد والتقييم. وفي مجالات إدارة البيئة والموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ، والأمن الغذائي، والإنتاجية الزراعية، يشكل غياب البيانات المصنفة مصدر قلق خاص. وقد اتخذت إدارة الصندوق خطوات نحو تعزيز نظم الرصد والتقييم في عام 2016، المتأصلة في إطار الفعالية الإنمائية للصندوق. غير أن التقييمات التي استعرضها هذا التقرير تسلط الضوء على الحاجة إلى بيانات أكثر تصنيفا لمعيارين: إدارة البيئة والموارد الطبيعية، والتكيف مع تغير المناخ. وخلال فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، تم دمج هذين المعيارين، مما أدى إلى كثرة الأدلة عن المعيار الأول، وأدلة محدودة عن المعيار الثاني. ويمثل الفصل بين الاثنين في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق خطوة إيجابية إلى الأمام، إذا ما اقترنت بتحسن في توافر البيانات. ويتطابق المجال الآخر مع معيار الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية. وتتوافر الأدلة في الغالب على الإنتاجية الزراعية، ولكنها محدودة بشأن الأمن الغذائي، ولا سيما التغذية. والأهم من ذلك، أن تحسين إنتاج الأغذية وإنتاجيتها قد لا يؤدي تلقائيا إلى تغذية أفضل.

39- يعترف موضوع التعلم للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017 بالتحدي المتمثل في ضمان المسؤولية الائتمانية للوكالات الحكومية. ويعتبر أداء الحكومة المحرك الرئيسي فيما يتعلق بالإدارة المالية، والتوريد، ومراجعة الحسابات، وضمان الاتساق بين التنفيذ والتخطيط. ويضطلع الصندوق بدور حاسم في تقييم المخاطر والتخفيف من آثارها، وكذلك في توفير الإشراف ودعم التنفيذ.

40- يمثل الاعتماد على النظم الوطنية والقدرات غير المتكافئة للمؤسسات الحكومية، ولا سيما في مجال التوريد، مشكلة لمشروعات قروض الصندوق التي تسهم في بطء التقدم في التنفيذ، مما يؤثر على أداء المشروعات. وبالنظر إلى السياقات القطرية المتنوعة التي يعمل فيها الصندوق، فإن معالجة هذه الحالة تتطلب نُهجا إجرائية مصممة خصيصا للامتثال المالي، وموجهة من قبل المؤسسات الوطنية بدعم من الصندوق في التنفيذ. ويتيح ذلك للصندوق الحفاظ على الصرامة في إدارة مسؤولياته الائتمانية دون تقييد التنفيذ السلس.

41- باستثناء إدارة المعرفة، وجدت التقييمات تقدما محدودا في الأنشطة غير الإقراضية في السنوات الأخيرة. والأنشطة غير الإقراضية – إدارة المعرفة، وإرساء الشراكات، والانخراط في السياسات على المستوى القطري – تعزز بعضها بعضا في تكميل المشروعات الاستثمارية للصندوق، والاستفادة من أثر العمليات التي يمولها الصندوق على أرض الواقع. وقد شهدت إدارة المعرفة اتجاها متحسنا، على الرغم من أنه أخذ يستقر الآن. وتظهر الشراكات، والانخراط في السياسات على المستوى القطري علامات على اتجاه هبوطي.

42- وباختصار، وبينما لوحظت تحسينات كبيرة على مدى فترتي التجديد الثامن والتاسع لموارد الصندوق، فإن الأداء الثابت الأخير هو دعوة للعمل إذا كان للصندوق أن يحقق بالكامل أهداف التجديد العاشر لموارد الصندوق. وهناك مجال لكي يتجاوز التحسين ما هو مرضٍ إلى حد ما في مجالات القوة، بما في ذلك الملاءمة، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق. ويمكن أن يكون التحسن في

المجالات الشاملة الثلاثة – الاستهداف، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والأنشطة غير الإقراضية – حافزا لأداء أفضل على أرض الواقع في البرامج القطرية، ولتعزيز الآثار على الفقر الريفي بشكل كبير. وسيتطلب إطلاق إمكاناتها الكاملة جهودا متضافرة من جانب إدارة الصندوق. ويقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2017 التوصيات التالية لمعالجة التحديات الأكثر إلحاحا.

43- **التوصيات.** المجلس التنفيذي مدعو لتبني التوصيات التالية.

44- **التوصية 1. ضمان ألا يؤدي تدعيم إنجازات التجديد التاسع لموارد الصندوق إلى ركود في التجديد العاشر لموارد الصندوق وما بعده.** تقتضي الأهداف الطموحة للتجديد العاشر لموارد الصندوق أن تبني عمليات الصندوق على نقاط القوة وأن تعالج اختناقات الأداء طويلة الأمد لتعظيم النتائج المستدامة. ويتطلب تحقيق هذه القفزة تغييرا في طريقة عمل الصندوق، بما في ذلك اتباع نهج جديد في تصميم البرامج يتيح لعمليات الصندوق تحقيق نتائج ذات صلة ومستدامة بكفاءة للمستفيدين المستهدفين. ويستتبع ذلك نهجا شموليا يحسن الربط بين برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وذخيرة المشروعات، ويضيق الفجوة بين تصميم المشروعات وتنفيذها من خلال زيادة مشاركة الحكومة التي يوفرها كون الصندوق أكثر لامركزية. ولبدء هذا التحول النموذجي، يمكن لإدارة الصندوق أن تضع أهدافا مرضية أو أفضل من ذلك لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في مجالات القوة مثل الملاءمة، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والابتكار وتوسيع النطاق لرفع الأداء فوق المستوى الحالي.

45- **التوصية 2. اعتماد نُهج تحويلية تعالج الأسباب الجذرية لعدم المساواة والتمييز بين الجنسين إذا كان للصندوق أن يسهم على نحو أساسي في تحقيق أحد أهداف التنمية المستدامة المتمثل في "ألا يتخلف أحد عن الركب".** ويتطلب التقدم نحو التحول الجنساني من الصندوق أن يذهب إلى ما هو أبعد من العمليات التشاركية، التي تعتبر مهمة جدا، ولكن غير كافية. كما تحتاج التدخلات المدعومة من الصندوق أيضا إلى معالجة التغييرات الأطول أجلا في الممارسات الثقافية، وكذلك في القوانين والسياسات. ولهذا، تتطلب المشروعات نظرية محددة للتغيير، فضلا عن مؤشرات لرصدها طوال دورة المشروع.

46- **التوصية 3. تنظيم الأنشطة غير الإقراضية الثلاثة – إدارة المعرفة، والشراكات، والانخراط في السياسات – لإطلاق إمكاناتها من أجل توسيع نطاق نتائج البرامج القطرية.** لا بد من الاعتراف بالأنشطة غير الإقراضية كمكون رئيسي في تحقيق مهمة الصندوق. ويجب صياغة أهداف الأنشطة غير الإقراضية بشكل أكثر انتقائية، مع وجود روابط داخلية واضحة بين الأنشطة والموارد اللازمة للاضطلاع بها. ويجب إدماج الأنشطة غير الإقراضية في البرامج القطرية والعمليات ذات الصلة (مثل الإشراف، واستعراض البرامج القطرية، وتقييم أداء القطاع الريفي).

47- **التوصية 4. تحسين دقة البيانات لمعايير استراتيجية مختارة لتحسين رصد الأداء وتعزيز نُهج التدخل.** بالنظر إلى التركيز المتزايد على تعميم التكيف مع تغير المناخ في التجديد العاشر لموارد الصندوق، مدعوما بفصله عن إدارة البيئة والموارد الطبيعية، هناك حاجة إلى جمع أدلة أكثر ملاءمة لإثبات الإنجازات. وقد توفر التطورات التكنولوجية، بما في ذلك المعلومات الجغرافية الفضائية، والاستشعار عن بعد، فرصا تتسم بالكفاءة التكاليفية لتحسين نوعية البيانات. ويتطلب الأمن الغذائي، الذي يعتبر محوريا لمهمة الصندوق، اهتماما خاصا لضمان أن تؤدي الإنتاجية الزراعية إلى تحسين الأمن الغذائي

للمجموعات المستهدفة من الصندوق. ويتطلب ذلك إدراج مقاييس للأمن الغذائي في صياغة الاستراتيجيات القطرية، وتصميم المشروعات، وفي رصدها.

48- **التوصية 5. إتاحة تمايز أكبر في الإدارة المالية والمتطلبات الائتمانية للتوريد، مع دعم تحسين القدرات الوطنية على المدى الطويل.**

(أ) على المدى القصير إلى المتوسط، يجب على الصندوق أن يراعي المزيد من التمايز في المتطلبات الائتمانية على أساس السياق القطري وسمات المخاطر. ويتطلب ذلك إجراء تقدير مسبق معزز لمخاطر التوريد على المستوى القطري، وعلى مستوى القطاع والوكالة، وذلك مقابل نهج أفضل تصميما يتلاءم مع المتطلبات الائتمانية، ولا سيما بالنسبة للتوريد.

(ب) وعلى المدى الطويل، يتمثل الهدف في المساهمة في تعزيز قدرات الإدارة المالية والتوريد في الوكالات المنفذة، وربما بدعم من منح الصندوق. وبناء على السياق القطري، وبالتعاون مع شركاء آخرين، قد يدعم الصندوق إنشاء وحدات دائمة لإدارة المشروعات مسؤولة عن جميع التدخلات الممولة من الخارج في قطاع أو قطاع فرعي معين.

49- **موضوع تعلم التقرير السنوي عن النتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018**، المجلس التنفيذي مدعو لتبني التوصية بالنظر في "الاستهداف" كموضوع تعلم للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018. وفي حين حددت تقييمات مختارة حالات جيدة للاستهداف، ما زالت هناك مشكلة تتمثل في نقص الوضوح والتحليل فيما يتعلق بالمجموعة المستهدفة في تصميم المشروعات وعلى المستوى الاستراتيجي (برامج الفرص الاستراتيجية القطرية).