Distribution: Restricted
Original: English

REPL.VI/5/R.3
البند 3 من جدول الأعمال

14 November 2002
Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق – الدورة الخامسة

روما، 12 ديسمبر/كانون الأول 2002

معايير ومبادئ

وضع وتنفيذ نظام في الصندوق

للمخصصات القائمة على أساس الأداء

Document : 295090
Library: DMS

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.

المحتويات

		رقم الصفحة
أولا –	المقدمة	1
ثانيا –	الأساس الراهن للالتزام بموارد القروض	2
ثالثا –	كيف واجه الصندوق الإطار التمكيني وقضايا الأثر	4
رابعا –	القضايا المترتبة على إدماج معايير الأداء مستقبلا في تحديد المستوى المرتقب ونوع الاقراض المقدم من الصندوق لدعم العمليات القطرية للحد من الفقر	5
خامسا –	نحو نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء	7
سادسا	الخطوات التالية	14

أولا – المقدمة

1 – اتفق في الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق على أن تعد إدارة الصندوق وثيقة تبين المعايير والمبادئ الأساسية لنظام تخصيص مسبق لموارد الصندوق يعكس الأداء القطري والاحتياجات القطرية.(أي نظام لتخصيص الموارد يعتمد على الأداء). وقد نوقشت هذه الوثيقة في الدورة الرابعة لهيئة المشاورات هذه، حيث كان هناك اتفاق في الآراء حول المكاسب التي سيحققها الصندوق من الأخذ بمثل هذا النظام. واتفق على أن تعرض على هيئة المشاورات في دورتها الخامسة وثيقة منقحة، تأخذ في اعتبارها المناقشات التي دارت في الدورة الرابعة للهيئة.

2 – وضعت مؤسسات مالية دولية أخرى (بما في ذلك المؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي) نظما مماثلة. وبدأت المؤسسة الدولية للتنمية بتطوير نظام تصنيف الأداء القطري بتخصيص الموارد منذ عام 1998 (ضمن إطار الدورتين 12 و13 لمفاوضات تجديد موارد المؤسسة) على أساس التقييمات القطرية السياسية والمؤسساتية. كما طور مصرف التنمية الأفريقي واستخدم منهجية قائمة على أساس الأداء لتقرير تخصيص الموارد لصندوق التنمية الأفريقي منذ عام 1998 أيضا، وكانت النتائج المنبثقة عن هذه المنهجية متسقة مع تلك التي أقرها البنك الدولي. وبالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي فقد عدل عام 2001 نظاما لتخصيص الموارد يعتمد على الأداء، وهو النظام الذي أقره عام 1998 بحيث أصبح مشابها جدا للنظام الذي يستخدمه البنك الدولي لتخصيص موارد المؤسسة الدولية للتنمية. ولا تعتبر هذه الأنظمة الثلاثة متطابقة تماما، إلا أنها تشترك في بعض الخصائص الأساسية التي غدت مألوفة للعديد من البلدان منذ عام 1998.

3 – وحتى يمكن للصندوق أن يسير بعملياته على نفس الخط العام المألوف في المؤسسات المالية الدولية، يجب عليه أن يضع وينفذ نظاما لتخصيص الموارد يعتمد على الأداء بطريقة: تعكس مهمته المحددة، وتراعى سياسات الإقراض ومعاييره في الصندوق[1]، وتراعي القرارات التي سبق أن اتخذها المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين بشأن تخصيص الموارد، وتراعى أيضا إجراءات التشغيل في الصندوق، (مثل التوجه نحو تحقيق أثر حافز على استمرار التحسن من خلال عمليات المشروعات/البرامج وليس من خلال دعم ميزان المدفوعات أو الدعم المباشر للميزانيات)، ويستفيد من الإمكانات والخبرات والممارسات القائمة. وقد قامت جميع المؤسسات المالية الدولية بمواءمة من هذا القبيل للنهج العام المشترك مع الخصائص المؤسساتية الخاصة بها. فعمليات القروض التي يقدمها الصندوق تستند ماليا في نهاية الأمر على مساهمات الأعضاء، والمقترح أن يطبق الصندوق تخصيص الموارد على أساس الأداء على جميع القروض، وذلك على عكس مؤسسات التمويل الدولية التي تجمع الموارد من الأسواق المالية، والتي تطبق تخصيص الموارد على أساس الأداء على الإقراض بشروط تيسيرية فقط، اعتمادا على المعونة الرسمية للتنمية. ولكن سياسات الإقراض ومعاييره في الصندوق[1] تنص على أن ثلثي القروض تخصص لأشد البلدان فقرا (أي البلدان التي لها حق

[1] تنص سياسات وأحكام الاقراض في الصندوق في الفقرة 31 (أ)(i) منها، "على أن يبلغ مجموع القروض المقدمة في كل سنة شروط تيسيرية للغاية نحو ثلثي مجموع قيمة المبالغ التي يقرضها الصندوق سنويا". ويذهب 60% من هذه القروض الميسرة للغاية إلى أقل البلدان نموا. والنقطة الفاصلة الحالية (2002) لاستحقاق قروض بشروط تيسيرية للغاية هي أن يكون نصيب القروض من الناتج القومي الاجمالي 161 1 دولارا أمريكيا في السنة.

الاقـتراض بشـروط تيسيرية للغاية من المؤسسية الدولية للتنمية). كما سيطبق الصندوق الهدف الذي تطبقه المؤسسة الدولـية للتنمية، أي الالتزام بأن يوجه إلى أفريقيا ما لا يقل عن نصف القروض التي يقرضها بشروط تيسيرية للغاية. ولكـن الصـندوق تجاوز في الواقع هذا الهدف، فقد ذهب 52% من القروض التي التزم بها بشروط ميسرة للغاية إلى القارة الأفريقية.

4 - وفـي معـرض مناقشة الحاجة إلى وجود مثل هذا النظام في الدورة الثالثة لهيئة المشاورات، تم تحديد الأداء تحـت عنوانين رئيسيين هما: (i) *الأداء القطري* من حيث وضع إطار (أو أطر) سياساتي ومؤسسي من أجل الخفض المستدام للفقر الريفي؛ (ii) *أداء الحافظة* الذي يعرف بأنه الأداء السابق للقطر المعني فيما يتعلق بكفاءة استخدام موارد القـروض المقدمة من الصندوق لتحقيق أثر واسع ومستدام يمكن قياسه بمعدل خفض الفقر الريفي. وتناقش هذه الوثيقة المـبادئ والمعايير الرئيسية التي قد تستخدم لوضع وتنفيذ نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق بما يعبر عن مستوى الأداء القطري على النحو الذي تم تعريفه بشكل عام آنفا، كما أنها تبين الخطوات المطلوبة لوضع هذا النظام موضع التنفيذ عمليا.

ثانيا – الأساس الراهن للالتزام بموارد القروض

5 - تتوقف عمليات الصندوق الاقراضية الآن على ما يلي:

- إجمالي الموارد المتاحة لتأسيس العمليات ودعمها؛
- الاحتياجات القطرية؛
- الفرص المتاحة للإسهام في إطار المشروعات والبرامج الفردية في المجالات الحيوية لخفض معدل الفقر الريفي على النحو الذي تم تعريفه بشكل عام في *الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2002–2006*، وبما يتفق والأحوال الإقليمية المحددة في الاستراتيجيات الإقليمية المطبقة في كل من الأقاليم المشمولة بعمليات الصندوق؛
- التزام الحكومات والشركاء الإنمائيين المحليين بإتباع نهج للتصدي للقضايا الرئيسية لخفض الفقر الريفي يـتفق ومـا حـدده الأطار الاستراتيجي للصندوق (أي تمكين فقراء الريف بشكل فعال من التغلب على فقرهم)؛
- تـاريخ مسـتوى الأداء التنفـيذي (العلاقة العريضة بين المدخلات والنواتج/الأثر) للبرامج/المشروعات المدعومة من الصندوق في البلدان التي تم تحديد فرص إستراتيجية فيها، وقدرة هذه البلدان على استيعاب واستخدام الموارد الإضافية

6 - حافظـة الصـندوق هـي حافظـة مشـروعات وبـرامج. ويـتم تخطيط الالتزام بالموارد لأنشطة محددة للمشـروعات/الـبرامج من قبل الأقسام الإقليمية، في إطار مخطط مرن مدته ثلاث سنوات متصلة مع مراعاة قرارات المجلـس التنفـيذي للصـندوق المـتعلقة بالمخصصـات الإقليمـية. ويـتم التعبير عن الالتزامات في شكل قروض للمشـروعات/البرامج وفقا لمبررات تقوم على أساس الفرص المتاحة للمشروعات/البرامج الفردية وتحقيق أثر مستدام فـي خفـض الفقر وفقا للأولويات التي تحددها وثائق الفرص الإستراتيجية القطرية (التي تعبر بوضوح عن الأحوال القطرية وتتوقع الأثر المنتظر مسترشدة بالتجارب السابقة وبتحليل العوامل المؤسسية والسياساتية التي تؤثر في أنشطة

المشـــروعات/البرامج المقررة).ويعتبر اعتماد وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية شرطا لإدخال المشروعات/البرامج في ذخيرة الأنشطة الإنمائية. ويعبر هذا النظام (أنظر الشكل1) عن الرغبة في تعظيم أثر كل مشروع/برنامج باستغلال أفضل الخيارات المتاحة في كل إقليم جغرافي.

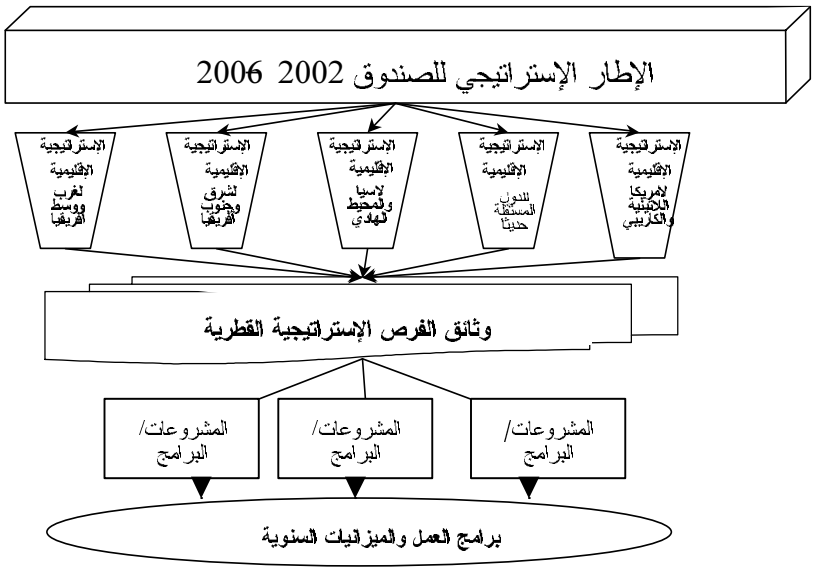
7 - بصرف النظر عن أن الصندوق لم يستخدم نظاما توقعيا للمخصصات القطرية قائم على أساس مستوى الأداء، فـــإن فهم الصندوق للأحوال المؤسسية والسياساتية وتقييمه لأثر المشروعات/البرامج السابقة (والعوامل التي تسهم في تحقـــيق هذا الأثر) يلعبان بالفعل دورا حاسما في وضع الاستراتيجيات القطرية وتقييم البرامج/المشروعات ومتابعتها. وهذه العوامل تحدد المجالات الإستراتيجية التي يتعين التركيز عليها داخل القطر، وكيف ينبغي العمل على تحقيق هذه الأهـــداف الإســـتراتيجية. ويستفيد الصندوق، في سياق وضع خططه الإستراتيجية، من وجهات نظر ومفاهيم وتجارب أصـــحاب الشأن القطريين والشركاء الإنمائيين الدوليين. والواقع أن المهمة المنوطة بالصندوق مهمة محددة بجلاء، إذ أنه يعمل على الاستجابة للأحوال والتجارب التي تؤثر بشدة في إمكانية تحقيق أثر يحد من الفقر الريفي.

8 - وفـــيما بعد، تبين أن الشكل العام للالتزام بموارد الصندوق (بما في ذلك التوزيع القطري) يعبر عن الأحوال المؤسســـية والسياساتية على المستوى القطري، وعن التجربة السابقة في تحقيق الأثر المنشود (أي الاستجابة للأحوال التـــي استخدمت كمؤشرات للأداء). وكان ينظر إلى البلدان بشكل عام على أنها توفر الظروف السياساتية والمؤسسية الإيجابـــية لخفض الفقر الريفي، وفي حالة النجاح في تنفيذ مشروعات/برامج سابقة، فإنها كانت تحصل على قدر أكبر من الموارد. وهذا الشيء متوقع في إطار نظام تقوده الفرص المتاحة لتحقيق أثر مستدام وقابل للتكرار، لأن هذه البلدان هـــي علـــى وجـــه الدقة التي تتاح فيها فرص واعدة للاضطلاع بالمشروعات والبرامج بشكل أكثر انتظاما. كذلك فإن البلدان التي تتوافر لها أطر سياساتية ومؤسسية قوية هي التي تحظى أكثر من غيرها بالقروض البرنامجية.

9 - ســـمح هـــذا الـــنهج للصندوق بأن يحقق أثرا ملحوظا ويحافظ عليه. وفي حين يستمر الصندوق، كغيره من المؤسســـات الإنمائـــية الأخرى، في التصدي للتحديات المتمثلة في تنفيذ نظام لإعداد التقارير يتسم بالشمول والسرعة ويحدد الأثر الكمي للأنشطة، فقد أشار اثنان من تقارير التقدير الخارجي للصندوق إلى تحقيق نجاح عريض في تحقيق الأثر المباشر المنشود[2].

2 *تحديات الفقر الريفي: دور الصندوق*، 1994، روما، إعداد
Attiga, A.A., Head I.L, Pineiro, M.E., Rovani, Y. and Sene, D,
والاستعراض الخارجي لنتائج وأثر عمليات الصندوق: الوثيقة REPL. VI/3/R.2, في 19 يونيو/حزيران 2002.

الشكل رقم 1 : إجراءات عقد التزامات القروض



ثالثا – كيف واجه الصندوق الإطار التمكيني وقضايا الأثر

10 – يسلم الصندوق، كغيره من المؤسسات الإنمائية، تسليما تاما بتأثير المؤسسات العامة والسياسات الوطنية على المجـرى العام للتنمية في المستقبل (بما في ذلك قابلية المبادرات التي يدعمها للاستدامة والتكرار). كما يسلم بالحاجة إلـى مـراعاة مسـتوى أداء المشروعات/البرامج السابقة في تحقيق أثر مستدام لها عند النظر في تخصيص الموارد. وتمشيا مع التوصيات الواردة في خطة العمل المؤسسية (1999)، مما دفع الصندوق إلى أن يعمل على:

القضايا المؤسسية والسياساتية

- رفـع مسـتوى المشاورات حول القضايا السياساتية والمؤسسية الوطنية وتحديدها وزيادة المشاركة في الحوارات السياساتية والمؤسسية ذات الصلة؛
- الاسـتثمار في تنمية الإمكانات الوطنية لاستكشاف وتنفيذ التغيير السياساتي والمؤسسي في إطار البرامج والمشـروعات، والتركـيز بشكل خاص على قدرة فقراء الريف على القيام بدور فعال من خلال التأثير على التحول المؤسسي ودفعه على المستويات المحلية والوطنية؛

- اعتـــبار التقدير والتحليل السياساتي والمؤسسي عناصر أساسية في وثائق الفرص الإستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات/البرامج.

القضايا المتعلقة بالأثر

- وضع إطار منطقي تشاركي في صلب تخطيط المشروعات/البرامج ونظم رصدها؛
- إدخال التحسينات على نظم رصد المشروعات/البرامج التي يديرها شركاء الصندوق الوطنيون المعنيون بالتنفيذ؛
- العمـــل مع المؤسسات المتعاونة في تحسين الإشراف والإبلاغ المتعلقين بالقضايا الرئيسية لتحقيق الأثر وإعداد التقارير؛
- استكشاف الخيارات المتاحة لتعزيز الدعم المباشر الذي يقدمه الصندوق للمشروعات/البرامج (من خلال الإشراف المباشر والأشكال المختلفة للتمثيل على المستوى الميداني).
- تحسين عملية استعراض الحافظة؛
- ضـــمان إعـــداد جميع المشروعات لتقارير عن مستوى الأداء لدى انتهاء المشروعات بالشكل والنوعية التقنية المتفق عليهما؛
- إدراج تحلـــيل الـــدروس المســـتفادة/الأثر في جميع وثائق الفرص الإستراتيجية القطرية ووثائق تصميم المشروعات/البرامج.

11 - أبـــرز الاســـتعراض الخارجـــي لنتائج وأثر عمليات الصندوق الحاجة إلى تحقيق المزيد من الإنجازات في مجالات الحوار وتحليل السياسات الأساسية والقابلية للتكرار وتقدير الأثر. وهذه التوصية تتفق مع التقدير الداخلي الذي أجـــراه الصـــندوق عـــن احتـــياجات التنمية المؤسسية الإستراتيجية. فضلا عن ذلك تهدف العملية الجديدة التي أطلقها الصـــندوق فـــي مجـــال الميزنة والتخطيط الإستراتيجي إلى معاملة هذه الاهتمامات كبنود ذات أولوية لدى تخصيص الموارد البشرية والمادية للصندوق.

رابعا - القضايا المترتبة على إدماج معايير الأداء مستقبلا في تحديد مستوى ونوع الإقراض المتوقع من الصندوق للعمليات القطرية لخفض الفقر

12 - بالـــنظر إلـــى أهمـــية البيـــئة المؤسسية والسياساتية الوطنية للتنمية وتحقيق النجاح المستدام وقابلية التكرار لاســـتثمارات المشـــروعات/البرامج، أصبح من الممارسات المعتادة لدى مؤسسات التمويل الإنمائي المتعددة الأطراف إدماج تقدير هذه العوامل بشكل شفاف وواضح في النظم التي تحكم الالتزام بالموارد على جميع المستويات.

إدماج تقدير القضايا السياساتية والمؤسسية

13 - إن الطـــريقة (بما في ذلك المتغيرات المستخدمة) التي يدخل بها تقدير الأداء القطري في وضع سياسات بناءة وإقامـــة بيئة مؤسسية مواتية في نظم تخطيط الموارد والالتزام، تختلف بالضرورة بين المؤسسات وفقا للقطاعات التي

تشـــترك فيها وأهداف وأنماط تدخلاتها. وقد يكون من المفيد النظر في المتغيرات في إطار السياسات والمؤسسات من منطلق فئتين، عامة وقطاعية:

- المتغـــيرات *العامـــة* تتعلق "بشروط إطارية" معينة تؤثر في النجاح المحتمل لأي مبادرة تستهدف خفض الفقر في بلد ما. وهذه المتغيرات تكون مشتركة عادة بين جميع المؤسسات الإنمائية؛
- المتغـــيرات *القطاعـــية* تعـــبر عن شروط محددة لا بد منها لنجاح المبادرات في مجال أو نوع بعينه من الأنشـــطة (مـــثل خفـــض الفقر الريفي من خلال التعزيز الاقتصادي والاجتماعي للفقراء). وتختلف هذه المتغيرات وفقا للتركيز القطاعي للمؤسسة المعنية.

14 – أن العوامـــل السياساتية والمؤسسية شديدة التنوع وليس من السهل تقديرها كميا، وتواجه المؤسسات الإنمائية تحديات في ترجمة هذه العوامل إلى شكل من أشكال جداول قياس "البيئة السياساتية والمؤسسية المواتية". ويتم ذلك من خـــلال عملية يجب أن تتضمن تقدير طائفة عريضة من التطورات تفضي في النهاية إلى وضع يمكن وصفه بمجموعة مـــن الفئات العريضة (مثال ذلك التقدير المؤسسي والسياساتي القطري ذو المستويات الستة الذي يطبقه صندوق التنمية الأفريقـــي لتحديد المستوى، والذي يتراوح بين "يصلح لفترة ممتدة" وبين "لا يصلح إطلاقا لفترة ممتدة")[3]. وبشكل عام، فإن طبيعة البيانات المستخدمة في تقدير الأداء تبين أن هذا النهج هو الأفضل إذا أردنا الحصول على مستوى عال من الدقة.

15 – تضـــفي المؤسســـات المختلفة خبرات وقدرات تحليلية متفاوتة على عملية التقدير، بحسب مهامها وإجراءاتها التشـــغيلية. ولا يتمتع الصندوق بميزة نسبية في قياس "المتغيرات العامة" المشار إليها أعلاه، وإن كان قد اكتسب بالفعل خـــبرة عظيمة في وضع تحديد ملموس ومفصل للعوامل المؤسسية والسياساتية القطاعية التي تؤثر أكثر من غيرها في نجـــاح عملـــياته، أي العوامـــل السياساتية والمؤسسية التي تؤثر بشكل مباشر في تمكين فقراء الريف من التغلب على فقـــرهم. والواقـــع فـــإن انخراط الصندوق المركز والمستمر في هذا المجال قد أعطاه دورا خاصا في تحديد القضايا السياساتية والمؤسسية التي تؤثر في خفض الفقر الريفي، لاسيما أن هذه العوامل أخذت تتغير في إطار العولمة والتحرر الاقتصادي واللامركزية السياسية والإدارية. ويتضمن هذا الدور أن يكون الصندوق هو القائم بوضع تقديراته الداخلية للأداء القطاعي.

دمج تقدير الأداء المتعلق بالأثر

16 – إن اســـتخدام "مؤشـــرات الأداء" فـــي تخصيص الموارد ينطوي عادة على قضيتين هما: أولاً، نوع "الأداء" السياســـاتي والمؤسســـي المشـــار إلـــيه أعـــلاه، وثانيا، الأثر المستهدف (أداء التأثير) من التدخلات الإنمائية السابقة (المستخدمة كأساس لتقدير الأثر المحتمل للتدخلات المقبلة)[4]. والمؤشر الأخير يعبر عن الفهم المنطقي بأنه إذا لم تنجح

3 صندوق التنمية الأفريقي، مؤشرات ومنهجية تقدير الأداء القطري.

4 منهجـــية ومؤشرات تقدير الأداء القطري في صندوق التنمية الأفريقي. ويجمع تقدير الأداء القطري في صندوق التنمية الأفريقي بين الـــتقدير السياســـاتي والمؤسسي القطري وبين تقدير أداء الحافظة القطرية. كما أن تقدير الأداء القطري في البنك الدولي يجمع بين الـــتقدير السياســـاتي والمؤســـسي القطـــري وبين ترتيب درجة تنفيذ الحافظة وكذلك، إذا أمكن، تعديل سوء الإدارة. ويختلف الثقل المعطى لهذين العاملين باختلاف المؤسسات، كما تختلف أيضا معايير التقدير ذاتها.

التدخلات في الماضي فقد لا تنجح أيضا في المستقبل إذا لم تتغير الظروف، وهذا المنطق ينبغي أن يؤثر في تخصيص الموارد. وفي هذا السياق فإن العامل الأكثر حسما ليس تاريخ الأداء القطري كله لتحقيق الأثر المنشود (يمارس الصندوق عمله في بعض البلدان لمدة ربع قرن تقريبا من التغييرات السياساتية والمؤسسية الكبرى) وإنما هو الاتجاهات الأحدث في أداء التنفيذ.

17 - وكما هو الحال فيما يتعلق بتحليل العوامل المؤسسية والسياساتية فإن التحدي المتمثل في ترجمة هذا الفهم المنطقي إلى تحليل متعمق للاحتمالات إنما هو تحد معقد، غير أنه من الممكن تحديد القضايا الوطنية الهيكلية والتنظيمية والسياساتية التي تحكم تنفيذ المشروعات وأثرها، ويقدم الصندوق تقارير منتظمة عن هذه القضايا في إطار استعراض المشروعات والحافظة.

خامسا – نحو نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء

18 - يعكس تبني المؤسسات المالية الدولية (وغيرها من مصادر التمويل الإنمائي) لنظم توقعية لتخصيص الموارد للبلدان على أساس الأداء، الإدراك المتزايد للأهمية الكبيرة للإطار المؤسسي والسياساتي العام والقطاعي في عملية خفض الفقر، وضرورة التأكد من أن المساعدات التي تحصل عليها البلدان من أجل خفض الفقر تستجيب، من بين ما تستجيب إليه، للجهود التي تبذلها هذه البلدان لإنشاء إطار سياساتي ومؤسسي يمكنها من خفض الفقر. والواقع أن الهدف من ذلك هو دمج هذه العوامل بأسلوب شفاف في عملية تخصيص الموارد بما يمهد الطريق ليس فقط للاستثمار وإنما أيضا للحوار السياساتي والمؤسسي.

19 - إن التحدي الذي يواجهه الصندوق في وضع نظم توقعية لتخصيص الموارد على أساس الأداء تحد مزدوج:

- فهناك التحدي *التقني* الذي يواجه وضع إجراءات فعالة ذات صلة بالأداء السياساتي والمؤسسي وإدارة الحافظة وأداء التأثير والتي يمكن ربطها بتقديرات احتياجات البلدان. (مثال ذلك أن أسلوب *التخصيص الدليلي* المستخدم في صندوق التنمية الأفريقي مستمد من تطبيق عاملي السكان ودخل الفرد على الموارد المتاحة، مع استخدام تقدير الأداء القطري كعامل تعديلي في التخصيص الدليلي للموارد) مع ترك مسألة توخي المرونة في تخصيص الموارد إلى الظروف الخاصة، مثل تقديم الدعم في حالات ما بعد الصراعات أو تقديم الدعم لمواجهة الكوارث،
- وهناك التحدي المتمثل في *الأهداف الاستراتيجية* بهدف ضمان استمرار توجه التزامات الصندوق بحسب أفضل **الفرص** المتاحة لتكرار الأنشطة واستدامة أثرها وليس بحسب "الحصص القطرية".

التحدي التقني

20 - فيما يتعلق بالصندوق يتضمن هذا التحدي وضع نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء يتضمن تقدير أداء البلدان على ثلاثة مستويات، أي تقدير ما يلي:

- الأداء في وضع سياسات عامة وإقامة بيئة مؤسسية تؤثر في خفض الفقر[5]؛
- الأداء في وضع البيئة القطاعية السياساتية والمؤسسية التي تؤثر في خفض الفقر الريفي على وجه التحديد؛
- الأداء في أدارة وتنفيذ حافظة الصندوق لإحداث التاثير المطلوب.

21 - **تقدير أداء وضع سياسات عامة وإقامة بيئة مؤسسية** - ينبغي للصندوق، فيما يتعلق بهذا المجال، ألا يعمل على وضع أو استخدام معايير تختلف جوهريا عن تلك التي تشكل جزءا من توافق الآراء حول التنمية. وبإمكان الصندوق أن يأخذ بنظام "الدرجات" الذي تتبعه المؤسسة الدولية للتنمية، الذي يعتمد على التقدير السياساتي والمؤسسي القطري كأساس لوضع "الدرجات" للبنية السياساتية والمؤسسية التي تؤثر على خفض الفقر. ولكن الترتيب الذي تضعه مؤسسة التنمية الدولية لا يشمل البلدان التي تحصل على قروض من الصندوق بشروط ميسرة. أما كيف يمكن معالجة هذه المسألة من حيث الطريقة وقاعدة إدراج المقترضين بشروط غير ميسرة في نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق، فهو بند له أولويته في إطار العملية التشاورية المشار إليها في الفقرة 38.

22 - **تقدير أداء البيئة السياساتية والمؤسسية القطاعية** - يتمتع الصندوق في هذا المجال بميزة نسبية في تقدير الأداء بفضل ما اكتسبه من خبرة طويلة ومباشرة في التعامل مع هذه القضايا استراتيجيا وتشغيليا. كما أن الصندوق وضع ضمناً معايير للأداء في هذا المجال في الإطار الاستراتيجي. (أنظر الإطار) كما أنه يتولى بانتظام تقدير الأوضاع القطرية في ضوء هذه المعايير.

23 - تشكل معايير الأداء المتعلقة بأهم السياسات القطاعية والبيئات المؤسسية التي تؤثر تحديدا على خفض الفقر الريفي والمعبر عنها في الإطار الاستراتيجي الأساس الذي يقوم عليه تحديد رتبة البلد في جدول التقدير الذي سيشكل جزءا ضروريا في جميع وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية. وفي ضوء استهداف الصندوق للقيام بدور حافز قوي، فلن يقتصر التقدير على الأداء بالنسبة لما تحقق حتى تاريخه، وإنما سيشمل استعداد الحكومات والتزامها بالمشاركة مع فقراء الريف، والصندوق، وأصحاب الشأن الآخرين. وسعيا وراء تحقيق شفافية وملكية البلدان للمشروعات، سيتم تقدير الأداء القطري في وضع سياسات قطاعية وإقامة بيئة مؤسسية، بالتشاور مع حكومات البلدان المعنية.

24 - ونظرا لأن استراتيجية الصندوق موجهة نحو تمكين فقراء الريف من إيجاد مخرج دائم لهم من دائرة الفقر، فلابد أن يشتمل التقدير القطاعي تقديرا لعناصر الإدارة في المناطق الريفية، بما في ذلك مستوى مشاركة فقراء الريف في وضع القرار وفرص تنمية المنظمات النيابية المستقلة. كما ينبغي أن تحتوي معايير الأداء القطاعي على قضايا التمايز بين الجنسين، وعلى الأداء السابق لمعالجة هذه القضايا.

25 - **أداء إدارة وتنفيذ حافظة مشروعات الصندوق من أجل إحداث تأثير** - تتضمن التقارير الحالية عن أوضاع المشروعات، القضايا المؤسسية المتعلقة بتنفيذ المشروعات/البرامج إلى جانب بعض البيانات عن أثر المشروعات. وسوف يستوفى الصندوق، بالمشاركة مع المؤسسات المتعاونة، التقارير المتعلقة بالقضايا المؤسسية بغرض توضيح مدى تأثير الظروف المؤسسية الوطنية، كما سيبذل جهد أكبر للحصول على البيانات المتعلقة بالأثر في حينها. وبعد

5 إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المعايير السياساتية والمؤسسية الوطنية عند تخصيص الموارد، فإن الصندوق يتناول أيضا القضايا المؤسسية والسياساتية الدولية والإقليمية في حواراته وسياساته، مثال ذلك أثر نظام التجارة الدولي على الفرص المتاحة للنهوض بأصحاب الحيازات الصغيرة وبرنامج منح المساعدة التقنية.

استعراض وتطوير مؤشرات الأداء المستخدمة حاليا في تقارير الصندوق عن أوضاع المشروعات (التي توضع بالمشاركة مع المؤسسات المتعاونة) فسوف تتضمن وثيقة القضايا القطرية المرفقة بالاستعراض السنوي للحوافظ القطرية "درجة إجمالية" متفق بشأنها تعبر عن تقدير إدارة وتنفيذ المشروعات التي يمولها الصندوق لمعرفة أثرها. وسيجري الصندوق عملية تقدير الأداء القطري لإدارة وتنفيذ حافظة المشروعات، لمعرفة أثر هذه المشروعات، بالتشاور مع حكومات البلدان المعنية.

26 - إن النقطة المثارة أعلاه تستند إلى، وتدخل التحسينات عند الضرورة على، الأساليب المستخدمة حاليا في عمليات التحليل القطرية والقطاعية وتحليل المشروعات/البرامج بهدف التوصل إلى "درجات" إجمالية بسيطة عن مستوى الأداء لإدخالها في الصياغة المستخدمة لتحديد تخصيص الموارد للبلدان. ونظرا للطبيعة النوعية لجزء كبير من المعلومات سوف يتم تجميع هذه "الدرجات" والتعبير عنها حسب الاقتضاء، في عدد قليل وعريض من فئات الأداء (مثل ممتاز، وجيد، وعادي، و"بحاجة إلى تحسين"، وغير مجد)، مع نظام بسيط يتفق مع ذلك لإعطاء درجات رقمية.

27 - وستجمع هذه الدرجات مع الدرجات التي تعبر عن الاحتياجات القطرية حتى يمكن تحديد تخصيص الموارد. ولكي يكون نظام المخصصات القطرية أكثر شفافية وقابلا للتعديل في ضوء التطورات، فأن وضع نظام لتخصيص الموارد على أساس الأداء يحتاج إلى وجود رقم دليلي جديد للاحتياجات القطرية يقوم على عدد سكان الريف الذين يعيشون تحت خط الفقر، أي بأقل من دولار واحد في اليوم، على أن يخضع ذلك لحدود دنيا وقصوى منعا لاستبعاد البلدان الكبيرة للبلدان الصغيرة على أساس الرقم الدليلي للاحتياجات.

معايير الأداء البارزة التي أدرجت في *الإطار الاستراتيجي*
للصندوق للفترة 2002-2006

ينظر إلى الإطار الاستراتيجي للصندوق باعتباره جزءا من التزام عالمي شامل لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وسيواصل الصندوق العمل *على تمكين فقراء الريف من التغلب على فقرهم* - حسب تصور الفقراء أنفسهم - بالتشجيع على التنمية الاجتماعية والتكافؤ بين الجنسين وتوليد الدخل وتحسين الوضع التغذوي وتحقيق الاستدامة البيئية والممارسة الصالحة للسلطات. ويتضمن ذلك، بصورة ملموسة، تطوير وتدعيم منظمات الفقراء لمواجهة القضايا التي يحددونها باعتبارها قضايا بالغة الأهمية لهم، وزيادة الحصول على المعرفة حتى يمكن للفقراء أن يغتنموا الفرص المتاحة والتغلب على ما يواجههم من عقبات، وتوسيع نطاق تأثير الفقراء على المؤسسات والسياسات العامة؛ وتعزيز قدرتهم على المساومة في الأسواق. *وسوف تراعي هذه المبادئ عند تحديد الخيارات الاستراتيجية (التي تعبر عنها الاستراتيجيات الإقليمية والقطرية والمفاهيمية، وأنشطة المنح والقروض، والمشاركة في إعداد وثائق استراتيجيات خفض الفقر وحوار السياسات واختيار* الشركاء الإنمائيين).

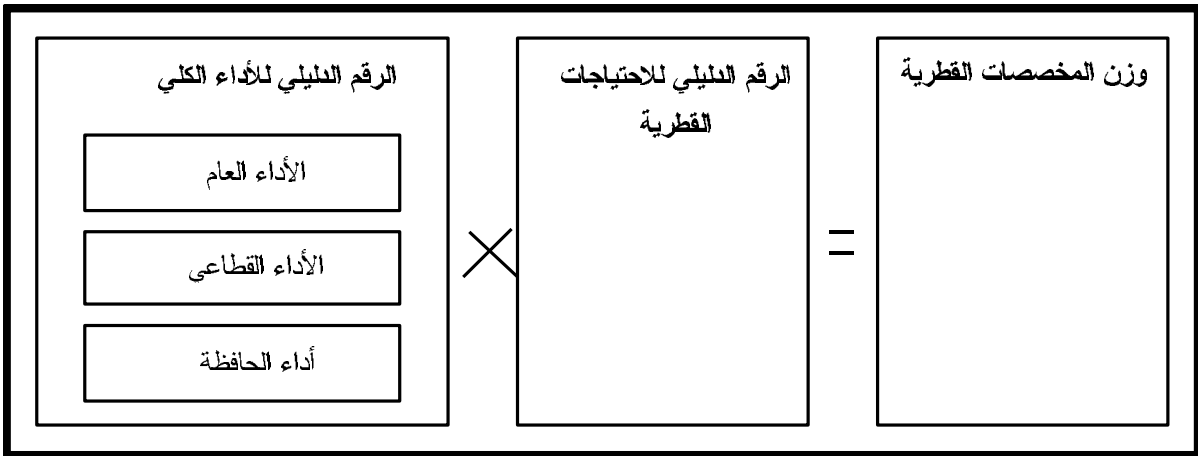
وسيركز الصندوق استثماراته وجهوده في مجال إدارة المعرفة والبحوث، كما سيركز الحوار السياساتي ومناصرة المستهدفين منه، على بلوغ ثلاث أهداف استراتيجية هي: *تعزيز إمكانات فقراء الريف ومنظماتهم، وتحسين*

الحصـــول المتكافـــئ على التكنولوجيا والموارد الطبيعية الإنتاجية، وزيادة فرص الوصول إلى الأسواق والخدمات المالـــية. وســـيولي الصندوق اهتماما كبيرا لمختلف الفرص والقيود التي تواجه الرجال والنساء ولمصادر ضعفهم وطرق زيادة قدرتهم على مواجهة الظروف.

من المفهوم ضمنا أن معيار الأداء في مقابل السياسات المؤسسية القطاعية والبيئية، هو المدى الذي وصل إليه البلد المعنـــي فـــي إيجاد، أو في إبداء التزام ملموس بإيجاد، ظروف سياساتية ومؤسسية تؤدي إلى بلوغ هذه الأهداف. وينبغـــي لـــلأداء القطري في كل من هذه المجالات أن يؤثر في تقدير الأداء القطاعي الإجمالي طالما أن كل مجال بعيـــنه يرتـــبط بقضـــية خفض الفقر الريفي. ويختلف هذا الأمر بين حالة وأخرى على النحو الذي عبر عنه قرار الصـــندوق بوضـــع الإطار الاستراتيجي وفقا للطابع المميز للاستراتيجيات الإقليمية وفي السياق التفصيلي لصياغة وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

28 – وبصورة عامة فإن نظام تخصيص الموارد إلى البلدان سيستند إلى وزن المخصصات القطرية الذي يجمع بين الرقم الدليلي للاحتياجات القطرية وبين الرقم الدليلي المجمع للأداء، (والذي يجمع بين تقدير الأداء عند وضع سياسات عامـــة وخلق بيئة مؤسسية لهما تأثيرهما على الحد من الفقر، والأداء عند وضع سياسات قطاعية وخلق بيئة مؤسسية لهما تأثيرهما على الحد من الفقر الريفي بالذات، والأداء عن إدارة وتنفيذ حافظة مشروعات الصندوق من أجل إحداث الأثـــر المطلوب) (أنظر الشكل 2). ولن يستبعد هذا النظام البلدان التي تضع إطارا هزيلا نسبيا للحد من الفقر وتحقيق التنمية الريفية، ولكنه سيخصص لها موارد أقل مما يخصصه للبلدان التي تضع إطارا أفضل[6]. والأرجح أن يكون هناك اختلاف أيضا في نوع البرامج والمشروعات كما أتضح من وثائق الفرص الاستراتيجية القطرية.

الشكل 2: حساب أوزان المخصصات القطرية



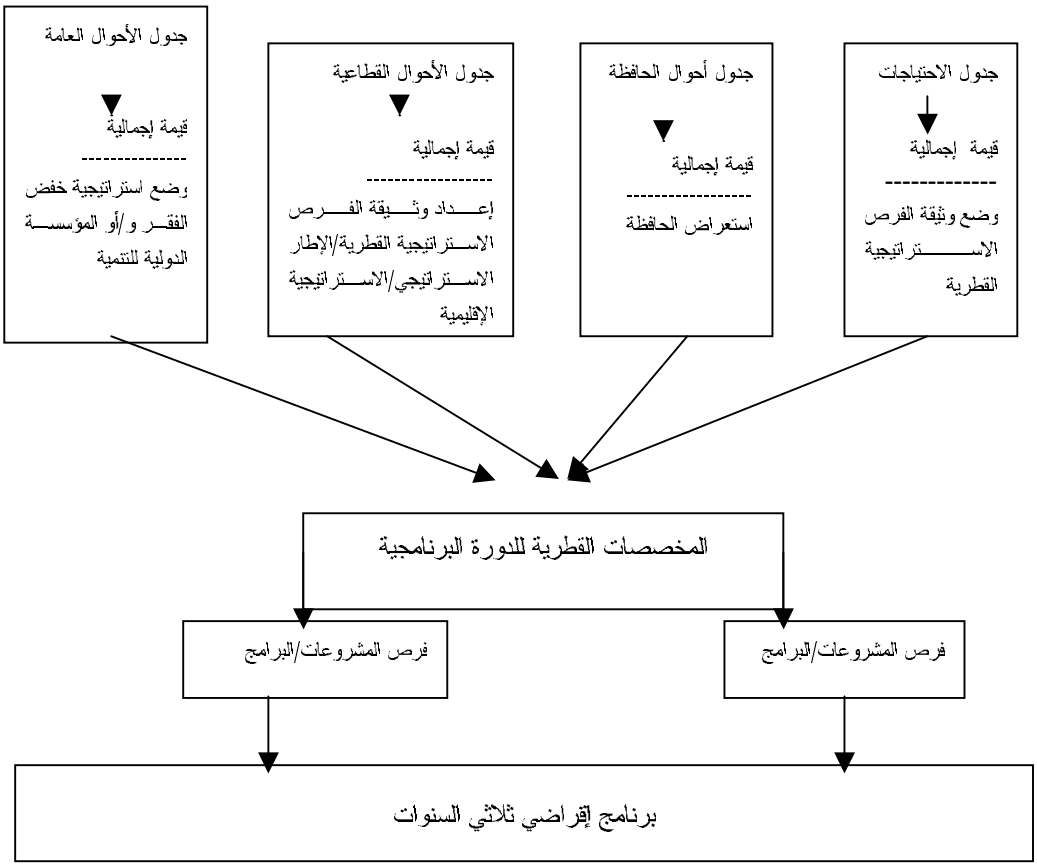
[6] ســيتم القضـــاء علـــى الخطر المتمثل من قيام الدول الأكثر تقدما بحشد المخصصات لأشد البلدان فقرا بسبب وجود أطر سياساتية ومؤسســـية أكـــثر تطورا لديها، بالتمسك بالقاعدة التي تنص على أن يكون نصيب أشد البلدان فقرا من البرنامج الكلي للاقراض هو الثلثين.

تحديات الأهداف الاستراتيجية

29 - لـــيس الهـــدف هو وضع استحقاقات مقررة سلفا وإنما هو تقديم الدعم لتعظيم أثرها في استغلال فرص محلية معيـــنة لـــدى ظهورهـــا، وذلك بضمان إعطاء *أهمية خاصة لاستغلال الفرص في البلدان التي تشير الظروف العامة والقطاعـــية وإدارة المشروعات/البرامج وتنفيذها فيها إلى إمكانية تحقيق أثر كبير يتسم بالاستدامة والقابلية للتكرار لكل وحدة نقدية استثمارية*.

30 - يجـــب ألا تـــأخذ المخصصات المحتسبة شكل مستويات إقراضية ملزمة، بل ينبغي أن تكون في شكل أرقام مســـتهدفة (أو نطاق مستهدف) لإقراض أي بلد في إطار الفترة البرنامجية (يقترح أن تكون مدتها ثلاث سنوات)، على أســـاس الفهـــم بأن الرقم الفعلي الملتزم به لهذا البلد يرتهن بظهور فرص الاستثمار المحلي لخفض الفقر بدرجة كبيرة ومســـتدامة (فـــي المجالات المحددة في الإطار الاستراتيجي الحالي)، وذلك بتقديم عدد من القروض يتفق وطبيعة هذه الفرص (أنظر الشكل رقم 3).

الشكل رقم 3: ترجمة مخصصات الموارد القطرية إلى دورة برنامجية ثلاثية السنوات



31 - وكمـــا هو الحال الآن، فإن القروض لا تقدم إلى جميع البلدان في كل دورة من الدورات البرنامجية[7]، كما لن تحصل جميع البلدان التي تحصل على قروض الآن، على قروض يعادل مجموع قيمتها مخصصات كل منها. والواقع أن إدخـــال بلـــد ما في برنامج الإقراض الدليلي ثلاثي السنوات سيأتي تعبيرا عن نتائج عملية شاملة لتصنيف البلد من حيث مستوى الأداء وكذلك عن الأحكام الخاصة للدعم الموجه إلى البلدان ذات الأداء السيء لتحسين السياق السياساتي والمؤسسي العام والقطاعي من أجل خفض الفقر الريفي، (استجابة لبعض الفرص المحددة بوضوح كما هو الحال مثلا في الأوضاع التي تعقب النزاعات والتي تخصص لها المؤسسة الدولية للتنمية موارد خاصة). وستتاح الفرصة للمجلس التنفـــيذي لاســـتعراض الاقتراحات التفصيلية للالتزام بالقروض في إطار هذا النظام من خلال إدماج برنامج الإقراض الدليلي ثلاثي السنوات في خطط العمل والميزانيات السنوية للصندوق التي تعرض على المجلس التنفيذي لإقرارها.

32 - من بين العمليات الحيوية التي تتجاوز التحديد والقياس والأوزان المتعلقة بالأداء، استنباط القيم النقدية من هذه الأوزان. والهدف الرئيسي من ذلك هو ضمان حصول ذوي الأداء الجيد، إذا تساوت جميع العناصر الأخرى بينهم على النحو المبين أعلاه، على موارد أكبر وحصول أصحاب الأداء السيئ على موارد أقل نسبيا (في مختلف أنواع البرامج والمشـــروعات). وهنالك طرق عديدة للقيام بذلك، من بينها نهج عام يعكس التركيز القطاعي للصندوق وآليات التعاون التي يتبعها، مع بقائه متسقا مع النهج الذي تتبناه وتنفذه المؤسسة الدولية للتنمية وصندوق التنمية الأفريقي. وينص هذا الـــنهج على تحديد الدرجات الإفرادية الإجمالية لجميع البلدان المعنية (المستقاة من درجات الأداء والاحتياجات) في أي فترة معينة تمتد لثلاث سنوات؛ بحيث تأخذ المخصصات القطرية شكل تقسيم الموارد المقدر توافرها في فترة السنوات الثلاث هذه على البلدان المدرجة في البرنامج ثلاثي السنوات حسب درجاتها.

33 - يبيـــن الجـــدول التالـــي طريقة من الطرق العديدة الممكنة لاحتساب الموارد على هذا الأساس. والمنهجيات المخـــتلفة للتصـــنيف بحســـب الدرجات، وجمعها يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسابية هامة. وبناء عليه، فإن هذا الجدول مـــدرج لأغـــراض التوضـــيح فقط وليس المقصود منه التعبير عن توصيات الأمانة. وكما أسلفنا، ففي نهاية المطاف ولأغراض تشغيلية، قد يتمثل هذا النهج في نطاق مستهدف للبلدان خلال فترة برنامجيه معينة.

[7] الجـــزء الأكبر من التزامات الصندوق يأخذ شكل قروض فردية للمشروعات. لا تبدي جميع البلدان رغبة في الحصول على قرض من الصندوق لمشروع محدد، لاسيما البلدان المؤهلة للحصول على القروض غير الميسرة فقط. فضلا عن ذلك قد يكون المخصص الدليلـــي لفـــترة الـــثلاث ســـنوات غير كاف لتمويل مشروع مثالي. وأخيرا، لا تستطيع ميزانية الصندوق أن تغطي تكاليف الإعداد والإشـــراف علـــى مشـــروعات جميع البلدان الأعضاء المؤهلة في أي فترة من فترات السنوات الثلاث. كل ذلك يشير إلى أن دور النظام المرتبط بالأداء في تحديد المخصصات الدليلية ينبغي ألا يكون هو *اقتسام* الموارد بل *تحديد الأولويات*.

الجدول 1- تصور لتخصيص الموارد للبلدان التي تدرج في برنامج ثلاثي السنوات لتقسيم الموارد

البلد	الرقم الدليلي للاحتياجات	الأداء العام	الأداء القطاعي	أداء الحافظة	درجات الأداء الكلي	وزن المخصصات	وزن المخصصات بالقيمة الدولارية لنقطة التخصيص	مخصصات الثلاث سنوات (بالمليون دولار)
أ	**2**	0.75	1	1.25	**0.9**	**1.9**	**16.5**	**31.0**
ب	**3**	1	0.75	0.75	**0.6**	**1.7**	**16.5**	**27.9**
ج	**2.5**	1	0.5	0.75	**0.4**	**0.9**	**16.5**	**15.5**
د	**2**	1	1.25	1.25	**1.6**	**3.1**	**16.5**	**51.7**
هـ	**1**	0.5	0.5	1	**0.3**	**0.3**	**16.5**	**4.1**
و	**1**	0.5	1.5	1	**0.8**	**0.8**	**16.5**	**12.4**
ز	**1.5**	1	0.75	0.75	**0.6**	**0.8**	**16.5**	**13.9**
حـ	**1**	0.75	0.75	1	**0.6**	**0.6**	**16.5**	**9.3**
ط	**2**	0.5	0.5	0.75	**0.2**	**0.4**	**16.5**	**6.2**
ى	**1**	1	1	1	**1.0**	**1.0**	**16.5**	**16.5**
ك	**1**	1	0.75	1.25	**0.9**	**0.9**	**16.5**	**15.5**
ل	**1**	1	0.5	0.75	**0.4**	**0.4**	**16.5**	**6.2**
م	**1**	1	0.75	0.75	**0.6**	**0.6**	**16.5**	**9.3**
ن	**1.5**	0.5	0.5	0.5	**0.1**	**0.2**	**16.5**	**3.1**
س	**2**	1	0.75	0.75	**0.6**	**1.1**	**16.5**	**18.6**
ع	**1**	1	0.75	1.25	**0.9**	**0.9**	**16.5**	**15.5**
ق	**1.5**	1	0.75	1.25	**0.9**	**1.4**	**16.5**	**23.2**
مجموع الدرجات						**16.9**		
الموارد المتاحة للقروض					**280**			

ملحوظـــة: يقدر مستوى الموارد المتاحة لأي إقليم بصورة افتراضية (على أساس حصة الإقليم من مجموع المـــوارد المـــتاحة المقدرة للقروض في العالم)، ويحتسب الرقم الدليلي للأداء القطري الإجمالي على أساس المضاعف المشترك للرقم الدليلي للأداء القطاعي والرقم الدليلي للأداء العام والرقم الدليلي لأداء الحافظة، وقد حـــددت القيمة القصوى للرقم الدليلي للأداء العام هنا بواحد صحيح كما حددت القيمة "القياسية" للرقم الدليلي للأداء القطاعي وأداء الحافظة بواحد صحيح. أما الرقم الدليلي للاحتياجات فيستخرج بتحديد "سقوف" و "حدود دنـــيا". وتحســـب أوزان المخصصـــات بضـــرب الرقم الدليلي للاحتياجات x مجموع درجات الأداء أيضا، وتحتســـب القـــيمة الدولارية لنقطة التخصيص بقسمة مجموع الموارد المتاحة للقروض على مجموع درجات الرقم الدليلي القطري.

34 - ســـوف يرتـــبط تنفيذ هذا النظام ارتباطا وثيقا بعرض برنامج إقراضي مدته ثلاث سنوات متصلة كجزء من خطة عمل الصندوق. وسيعرض هذا البرنامج أولا على المجلس التنفيذي لاستعراضه في سبتمبر/أيلول من كل عام.

سادسا – الخطوات التالية

35 – يقـــترح الصندوق وضع وتنفيذ نظام شفاف ومسبق لتخصيص الموارد على أساس مستوى الأداء وفقا للمبادئ المبنية أعلاه.

36 – يتطلب ذلك ما يلي:

- لأغـــراض التقدير القطاعي، وضع إطار استراتيجي/جدول تقدير قطري قائم على الاستراتيجية الإقليمية ووضـــع طرق من أجل (i) تقدير الأداء القطري (في "قطاع" التنمية المواتي لفقراء الريف) على أساس هذا الجدول؛ (ii) إعطاء درجات لمستوى الأداء؛ (iii) تدريب الموظفين المعنيين على استخدامه؛

- وضـــع معايير لإعطاء درجات للأداء على مستوى تنفيذ الحافظة القطرية وأثرها، ووضع طريقة لتجميع الدرجات في أداة قياسية واحدة، وتدريب الموظفين المعنيين على استخدامها؛

- تعديـــل الـــتقديرات السياساتية والمؤسسية القطرية ونظام الترتيب الخماسي لاستخدامها كأساس "لإعطاء درجات" للسياسات القطرية العامة والهيئة المؤسسية التي لها تأثيرها على الحد من الفقر؛

- وضـــع نظام مرن لتقدير الأداء المتعلق بالسياسات العامة للبلد والبيئة المؤسسية التي تؤثر على الحد من الفقـــر في البلدان المقترضة المدرجة في نظام التقدير السياساتي والمؤسسي القطري في مؤسسة التنمية الدولية وفي نظام الترتيب الخماسي بحسب الأداء؛

- وضع مجموعة من "الأوزان" التي يمكن مقارنتها بشكل عام لكل مقياس من مقاييس الأداء يعكس أهميتها النســـبية لتحقـــيق الأثـــر المنشـــود في مجال خفض الفقر الريفي، ووضع تحديد واضح لأوزان مؤشر الاحتياجات وعناصره الفرعية؛

- وضع رقم دليلي بسيط وشفاف لاحتياجات البلد، يحتوي على "سقوف" و"حدود دنيا"؛

- وضـــع إجـــراءات شـــفافة وبسيطة لترجمة نظام "النقاط" التي تحرزها البلدان لدى تحديد المخصصات القطرية (على النحو المبين أعلاه) إلى قيمة نقدية؛

- وضع مجموعة من شروط المتغيرات (لإضفاء المرونة على الاستجابة للظروف الاستثنائية)؛

- تنفيذ عمليات شاملة في الصندوق ضمانا لاتساق وشفافية عمليات التقدير وتحديد المستويات (بالتشاور مع البلدان المعنية)؛

- إعداد شكل من أشكال عرض للبرامج الاقراضية المتواصلة ثلاثية السنوات يعكس ما ذكر آنفا ويلتزم به؛

- إجراء استعراض شامل للمتطلبات البشرية والمالية وتعبئتها لدعم إنشاء هذا النظام وتنفيذه.

37 – لابد من مشاركة الدول الأعضاء في الصندوق عند وضع هذا النظام وتنفيذه، سواء في مرحلة الصياغة المبدئية، في بعض عمليات التقدير القطري (التي ينبغي أن تشمل حوارا بين الصندوق والدول المعنية). والهدف هنا هو التوصل إلى نظام تتفق عليه الدول الأعضاء في الصندوق، تخرج منه تقديرات يتفق عليها الصندوق والدولة العضو المعنية، ويكون شفافا بالنسبة لجميع الدول الأعضاء.

38 – سيتم الاتفاق على تفاصيل تشغيل هذا النظام بالتشاور مع الدول الأعضاء. وسيتم تشكيل جماعة غير رسمية برئاسة نائب رئيس الصندوق، وتتكون من ثلاثة مرشحين من كل قائمة يرشحهم منسقو القوائم، لمواصلة تطوير هذا الاقتراح. وسوف يتقدم الصندوق – بالتشاور مع الجماعة غير الرسمية – بمجموعة مفصلة من المقترحات إلى حلقة التدارس التي ستعقد مع دورة الذكرى الخامسة والعشرين لمجلس المحافظين، التي ستعقد في شهر فبراير/شباط 2003. وبناء على المناقشات التي ستدور في حلقة التدارس هذه، والمدخلات التي ستأتي من الجماعة غير الرسمية، سيقوم الصندوق بإعداد المزيد من المقترحات المنقحة والموسعة لعرضها على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في أبريل/نيسان 2003. وبعد حلقة التدارس غير الرسمية هذه – وبالتشاور أيضا مع الجماعة غير الرسمية – سيقوم الصندوق بمواصلة مراجعة مقترحاته والتوسع فيها لعرضها على المجلس التنفيذي في الدورة التاسعة والسبعين التي ستعقد في شهر سبتمبر/أيلول 2003. وستجرى تقديرات قطرية خلال السنة الانتقالية التالية، بحيث يمكن من خلالها إدراج نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بصورة كاملة في برنامج العمل الذي سينظر فيه المجلس التنفيذي لعام 2004.