

Document: REPL.VIII/3/R.3
Agenda: 5
Date: 20 June 2008
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

نهج الصندوق في الاستدامة

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق - الدورة الثالثة
روما، 8-9 يوليو/تموز 2008

للاستعراض

مذكرة إلى السادة الأعضاء في هيئة المشاورات

ستعرض هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق تقريرها النهائي على الدورة الثانية والثلاثين لمجلس المحافظين. وفي هذه الصدد، يرجى من هيئة المشاورات استعراض مخطط التقرير الإشاري المرفق.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات هيئة المشاورات، يرجى من السادة الأعضاء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Shyam Khadka

مدير برامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات	
ii	موجز تنفيذي
1	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - أداء الصندوق والدروس المستفادة
2	ألف - أداء الصندوق
4	باء - الدروس المستفادة
5	ثالثاً - نهج الصندوق في الاستدامة
5	ألف - تدابير محددة لتعزيز الاستدامة
8	باء - تعزيز الاستدامة على مدى دورة المشروعات
10	رابعاً - إطار النتائج
12	خامساً - قضايا للتوجيه
الملحق	
13	ضمان الاستدامة: الدروس المستفادة

موجز تنفيذي

- 1- الاستدامة هي استمرار الفوائد الناجمة عن أي تدخل من التدخلات الإنمائية بعد استكمال المساعدة الإنمائية الرئيسية. ويحدّد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 تحقيق الاستدامة باعتباره أحد المبادئ الستة لانخراط الصندوق في جميع برامج ومشروعاته القطرية.
- 2- أداء الصندوق. بحسب التقييم الخارجي المستقل كان أداء الصندوق في مجال الاستدامة مرضياً في 40 في المائة من المشروعات خلال الفترة 1994-2003. وتشير تقييمات مستقلة أحدث عهداً إلى تحسّن في الأداء، حيث كانت نسبة 53 في المائة من المشروعات مرضية من حيث الاستدامة في عام 2006. وتؤكد تقارير إنجاز المشروعات على هذا الاتجاه، ففي عام 2006، حصل 63 في المائة من المشروعات على تصنيف مرضٍ فيما يتعلق بالاستدامة، وهي نتيجة لا تختلف عن نتائج المؤسسات المالية الدولية الأخرى. لكن يلزم المزيد من التحسين ليتسنى تحقيق الهدف الطموح الذي حدده الصندوق والمتمثل بتحقيق 80 في المائة من مشروعاته تصنيفاً مرضياً بحلول عام 2010.
- 3- مع أنّ تحقيق نتائج قوية على صعيد استدامة المشروعات يمثل تحدياً كبيراً لجميع الوكالات الإنمائية، تعترض الصندوق صعوبات تخصه دون غيره، وهي: التزامه باستهداف الفئات الفقيرة والضعيفة، التي كثيراً ما توجد في مناطق نائية؛ وتركيزه على الابتكار؛ وضعف التسيير والمؤسسات، والافتقار إلى سياسات مواتية لتنمية القطاع الخاص وضعف أداء الأسواق في كثير من البلدان التي يعمل فيها، ولا سيما الدول الهشة. إضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى الفترة الزمنية الفاصلة بين تصميم المشروعات واستدامة فوائدها بعد انتهائها، فإنّ تحديد مؤشرات الأداء لقياس التحسينات على أساسها قد لا يخلو من المشاكل. وتزيد هذه الاعتبارات من أهمية مواصلة الصندوق العمل على تحسين أدائه في مجال الاستدامة.
- 4- الدروس المستفادة. يتمثل أحد أهم الدروس المستخلصة من التقييم الخارجي المستقل في تحسين أداء الاستدامة، وضرورة قيام الصندوق بإنشاء نظم لقياس ذلك الأداء وتقييمه بصورة منتظمة. ونتيجة لذلك، فقد سعى الصندوق، على مدى السنوات الثلاث الماضية، إلى إجراء قياس وتحليل لأدائه في تحقيق الاستدامة، واستخلاص الدروس من تلك العملية. وتعتبر الملكية القطرية للمشروعات شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة. فعلى مستوى المشروعات، يُعزى ضعف الاستدامة في الحالات الأكثر شيوعاً إلى: (أ) الطموح الزائد في تحديد أهداف المشروعات التي كثيراً ما لا تتواءم مع السياق؛ (ب) عدم مشاركة الفئات المستهدفة بصورة كافية في تحديد أهداف المشروعات واستراتيجيات تنفيذها؛ (ج) عدم إيلاء اهتمام كافٍ للتحليل المؤسسي والاجتماعي وتحليل المخاطر، ولتدابير التخفيف من حدة المخاطر وبناء القدرات على مواجهتها؛ (د) قصر فترات تنفيذ المشروعات؛ (هـ) افتقار نهج التنفيذ إلى المرونة لتتكيف مع الظروف المتغيرة؛ (و) عدم كفاية الاهتمام بمتطلبات المساعدة المالية والتقنية الجارية والمتكررة بعد إغلاق المشروعات؛ (ز) عدم التركيز على استراتيجيات الخروج أو الانسحاب التدريجي. كما حدّد عدم كفاية

الالتزام على المستوى القطري وما يقدمه موظفو الصندوق من دعم للتنفيذ باعتبارهما من بين العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء.

5- **تدابير لتعزيز الاستدامة.** بناءً على هذه الدروس، أصبح الصندوق يتخذ بعض التدابير المحددة، وهي: (أ) التركيز على تحقيق الاستدامة، والشروط المسبقة الضرورية لها، بدءاً من مرحلة التصميم فصاعداً؛ (ب) الترويج لتعزيز الملكية القطرية للمشروعات، وتعزيز تنسيق المشروعات ومواعيتها من خلال عملية تصميم تقوم على التعاون؛ (ج) تمكين مدراء المشروعات من الإدارة بغرض تحقيق النتائج، واستيعاب الدروس المستفادة والتصدي للتحديات والمخاطر الجديدة. ويدعم إشراف الصندوق المباشر على المشروعات وتعزيز حضوره القطري كلاهما هذا النهج؛ (د) العمل مع المجموعة المستهدفة على تحديد وتصميم أنشطة مشروعات تستجيب لأولوياتها والفرص المتاحة لها؛ (هـ) بناء المهارات والمنظمات لدى المجموعة المستهدفة لتتمكن من الانخراط في أنشطة مجدية مالياً والمحافظة على علاقات تجارية مربحة مع وسطاء السوق، بالتزامن مع بناء قدرات هؤلاء الوسطاء ليقدموا الخدمات الإنتاجية لفقراء الريف؛ (و) تحليل المخاطر (التقنية والاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية والبيئية) خلال مرحلة تصميم المشروع ومساعدة شركاء التنفيذ على تحديد هذه المخاطر ومعالجتها فور حدوثها؛ (ز) إجراء حوار سياساتي - من خلال منتديات التنسيق بين الجهات المانحة على المستوى القطري حيثما أمكن - كوسيلة لتعزيز استدامة نتائج المشروعات؛ (ح) ضمان أن تأخذ المشروعات في اعتبارها تماماً المخاطر المتصلة بالمناخ التي تهدد المجموعة المستهدفة، ومساعدتها على زيادة قدرتها الإنتاجية الزراعية والحدّ من تعرضها لمخاطر الصدمات المناخية.

6- يهدف النهج الجديد الذي يتبعه الصندوق في إدارة دورة المشروعات إلى تحسين فعاليته الإنمائية الشاملة - التي تشكل الاستدامة أحد عناصرها الأساسية - وإلى إدخال متطلبات امتثال معينة لضمان أن يولي الاهتمام اللازم للاستدامة بدءاً من مرحلة التصميم (من خلال العمليات الجديدة لتعزيز الجودة وضمان الجودة)، وخلال التنفيذ (من خلال المتطلبات الجديدة على صعيد الإشراف واستعراض منتصف المدة)، وانتهاءً بإنجاز المشروع.

7- يُعنى أحد المؤشرات الستة لإطار قياس النتائج في الصندوق بتقييم أداء استدامة المشروعات التي يدعمها الصندوق. وباستخدام بيانات من عملية ضمان الجودة، وتقارير الإشراف على المشروعات، وتقارير إنجاز المشروعات، تستطيع إدارة الصندوق أن تقيّم التقدّم المحرز في مجال تحسين أداء الاستدامة عند نقطة الدخول في المشروعات، وأثناء تنفيذها وعند نقطة إنجازها. ويوفّر قياس النتائج إطاراً لتحسين الأداء ولبناء ثقافة مؤسسية تؤخذ فيها الاستدامة بعين الاعتبار على مدى دورة المشروع برمتها بوصفها عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المشروع لا مجرد "إضافة" من الإضافات.

8- **الإبلاغ عن النتائج.** في عام 2007، تمكّن الصندوق، وللمرة الأولى، من أن يقدّم تقريراً عن الإنجازات التي تحققت فيما يتعلق باستدامة المشروعات، حيث حصل على تقدير مرضٍ أو تقدير أفضل ما نسبته 77 في المائة من المشروعات الجاري تنفيذها و63 في المائة من المشروعات عند نقطة الإنجاز. وتتسم

أهداف الاستدامة التي وضعها الصندوق لعام 2010 بالطموح (90 في المائة عند نقطة الدخول، و 80 في المائة خلال التنفيذ، و 80 في المائة عند نقطة الإنجاز)، ولا بدّ من بذل جهود كبيرة لتحقيق هذه الأهداف. في عام 2009 (قبل بدء فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق)، سيتم تحديد أهداف الاستدامة للفترة 2010-2012، في ضوء الخبرة المكتسبة والدروس المستخلصة لعرضها على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009 ليوافق عليها. ويجري الإبلاغ عن النتائج المحققة على صعيد الاستدامة والملكية القطرية، بالإضافة إلى تحليل حالات القصور، من خلال التقرير الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق الذي يُعرض على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول من كل عام.

نهج الصندوق في الاستدامة

أولاً - مقدمة

- 1- تُعرّف "الاستدامة" على أنها استمرار الفوائد الناجمة عن أي تدخل من التدخلات الإنمائية بعد استكمال المساعدة الإنمائية الرئيسية¹. بالمفهوم الأوسع، تشير الاستدامة إلى نهج إنمائي يلبي احتياجات الحاضر دون أن يهدد قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها². ويعني ذلك ضمناً أن تدوم التغييرات الإيجابية الناجمة عن تدخل إنمائي ما بعد انتهاء المشروع على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع المحلي والمؤسسة. وتُعدّ الاستدامة بالنتائج، أي الأثر والمنجزات، لا بالأنشطة وآليات التنفيذ، وهي تعتمد على مدى قوة النتائج وديمومتها بالنسبة للمستفيدين، وتحقيقها أسهل في ظل الظروف التي يقل فيها مدى التعرض للمخاطر. لكن يتعذر تحقيق الاستدامة حينما تكون النتائج الإنمائية ضعيفة وتتناشى بمجرد انتهاء تقديم الدعم للمشروع، وحيثما تقوّض الصدمات الخارجية النتائج المحقّقة.
- 2- يُعتبر تقييم إمكانية الاستدامة مفهوماً استشرافياً. وهو يتطلب إجراء تقدير مسبق لتحقيق الفوائد الإنمائية واستمرارها. وتتسم الأحكام المتعلقة بالاستدامة بالحساسية إزاء عامل الزمن: فكلما كان الأفق الزمني أطول أصبح من الصعب التنبؤ بحدوث الصدمات الخارجية وبقدرة فوائد المشروعات على الصمود في وجه هذه الصدمات.
- 3- يحدّد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 صراحةً تحقيق الاستدامة باعتبارها أحد المبادئ الستة لانخراط الصندوق في برامجه ومشروعاته القطرية، ويقرّ بأنه لا يمكن، بدون تحقيق الاستدامة، الادعاء بتحقيق أثر دائم على الحد من الفقر الريفي. وبموجب الإطار المنهجي للتقييم في الصندوق، تُعتبر الاستدامة أحد المعايير الرئيسية لتقييم أدائه. ونتيجة لذلك، أصبحت نظم التقييم الذاتي الآن تقيس أداء الصندوق من حيث استدامة جميع المشروعات عند نقطة الدخول، وأثناء التنفيذ، وعند نقطة الإنجاز.
- 4- يمول الصندوق، باعتباره مؤسسة مالية دولية، المشروعات التي تحظى بالأولوية لدى دوله الأعضاء، وتتلاءم مع سياساتها واستراتيجياتها وبرامجها القطرية المكرسة للحدّ من الفقر الريفي وتسهم فيها، وذلك تنفيذاً لالتزام الصندوق بالملكية القطرية الذي اتخذ طابعاً رسمياً بتوقيعه إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ومن الشروط الأساسية الهامة التي يضعها الصندوق ليمول هذه المشروعات هو أن تطلب الدول الأعضاء المعنية تنفيذها وأن تلتزم بإنجاحها. وكما سيتبين، ثمة ترابط لا انفصام له بين الملكية القطرية والاستدامة.

¹ حسب تعريف لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

² اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، تقرير "مستقبلنا المشترك"، (نيويورك: Oxford University Press ، 1987).

ثانياً - أداء الصندوق والدروس المستفادة

ألف - أداء الصندوق

5- صنّف التقييم الخارجي المستقل أداءَ الصندوق في مجال الاستدامة على أنه مرضٍ في 40 في المائة فقط من مشروعاته خلال الفترة 1994-2003. غير أنّ تقييمات أحدث - يلخصها التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يصدره مكتب التقييم المستقل في الصندوق - اعتبرت أنّ 53 في المائة من المشروعات كانت مرضية من حيث الاستدامة في عام 2006. وذلك يشبه الرقم الذي يرد في اثنين وخمسين تقريراً من تقارير إنجاز المشروعات التي أعدتها الحكومات المقترضة في الفترة 2006-2007، حيث حصل 57 في المائة من هذه المشروعات على تصنيف مرضٍ فيما يتعلق بالاستدامة (48 في المائة للمشروعات التي أنجزت في عام 2005 و 63 في المائة في عام 2006). وتدل أرقام الأونة الأخيرة على تحسّن في أداء الاستدامة مقارنةً بنتائج التقييم الخارجي المستقل، غير أنها تشير أيضاً إلى ضرورة بذل جهد كبير إذا ما أُريد تحقيق الهدف الذي حدده خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية والرامي إلى تحقيق ما نسبته 80 في المائة من المشروعات أداء مرضياً من حيث الاستدامة بحلول عام 2010.

6- تعتبر ملكية البلد للمشروعات التي تجري فيها أمراً محورياً لكي تحقّق هذه المشروعات النتائج المنشودة، وبالتالي لاستدامة هذه النتائج. وأحد المؤشرات الرئيسية على مدى ملاءمة المشروعات هو مدى اتساق أهدافها مع السياسات والاستراتيجيات القطرية الجارية للحد من الفقر في البلد المعني. وقد صنّف التقييم الخارجي المستقل أداءَ الصندوق في مجال الملاءمة باعتباره مرضياً في جميع المشروعات المدرجة في العينة. أما التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2006 فقد صنّف 93 في المائة من المشروعات على اعتبارها مرضية إلى حدّ ما أو أفضل. أما تقرير أداء الحافظة فقد سجّل أداء أضعف، حيث حقق نحو 81 في المائة من المشروعات نتائج مرضية إلى حدّ ما أو نتائج أفضل. وبوجه عام، يوفر أداء الصندوق في مجال الملكية القطرية نقطة انطلاق هامة لتحقيق الاستدامة، لكنه ليس الشرط الأساسي الوحيد للنجاح.

7- ما زال تحسين أداء الاستدامة يمثل تحدياً رئيسياً لكن ذلك لا يقتصر على الصندوق وحده. فقد أبلغ البنك الدولي عن معدلات مرضية للاستدامة³ نحو 63 في المائة من مشروعاته الزراعية للفترة 1991-2006، ولكن النسبة بلغت 40 في المائة فقط لمشروعاته في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وأبلغ مصرف التنمية الأفريقي عن نتائج مرضية للاستدامة في 69 في المائة من عملياته الزراعية. وسيوفر التقييم المشترك الذي يجريه المصرف والصندوق لعملياتهما في أفريقيا المزيد من المعلومات عن أداء

³ يختلف تعريف الاستدامة من منظمة لأخرى.

مصرف التنمية الأفريقي. أما مصرف التنمية الآسيوي فلا يبلغ عن النتائج بشأن استدامة حافظته الزراعية.

8- رغم أنّ تحدي تحسين أداء الاستدامة لا يقتصر على الصندوق وحده، فثمة بعض الصعوبات المحددة التي تعترض الصندوق دون غيره. فانخراط الصندوق في المناطق الريفية النائية داخل بلدان تتسم بضعف المؤسسات، وعدم كفاية البنية الأساسية، وقلة فرص السوق وفرص توليد الدخل، يعرضه حتماً لمخاطر انخفاض استدامة مشروعاته. وهناك مصاعب خاصة تواجه الدول الهشة، أي الدول الخارجة من صراعات ونزاعات أهلية مزمنة، أو تلك التي تعاني من اضطرابات مدنية أو حركات تمرد منخفضة الحدة. يقوم الصندوق في الوقت الراهن بتمويل عمليات في 31 بلداً من بين 37 من البلدان التي تعرّفها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنها بلدان هشة. كما أنّ سياسة الصندوق بشأن استهداف الفئات الفقيرة والمهمشة ضمن سكان الريف تضاعف من تلك المصاعب، حيث يزداد مستوى المخاطر التي تواجهها المشروعات في السياقات التي تعاني من ضعف البيئة المؤسسية والاجتماعية، ومستويات عالية من الفقر والهشاشة، وانخفاض مستويات المهارات والقدرات. ويمثل تركيز الصندوق على إدخال الابتكارات في عملياته عاملاً آخر يمكن أن يزيد المخاطر، ويهدّد بالتالي أداء الاستدامة⁴.

9- ويؤيد هذه الملاحظات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2006، الذي حدد السياقات الصعبة وارتفاع مستوى المخاطر وإدخال الممارسات الابتكارية وغياب عوامل التمكين باعتبارها من أكبر العناصر المساهمة في ضعف استدامة مشروعات الصندوق. كما أيد هذه الاستنتاجات أيضاً تقرير عام 2007 الذي أظهر أنّ المشروع الذي ينفذ في بلد توجد فيه مشروعات تواجه مشاكل، يتعرض بمقدار الضعفين لخطر أن يصبح نفسه مشروعاً ذا مشاكل⁵، وذلك بالمقارنة مع المشروع الذي ينفذ في بلد لا توجد فيه مشروعات جارية ذات مشاكل.

10- قد تكون الاستدامة هي الأصعب، من بين جميع مؤشرات الفعالية التشغيلية، لإدخال تحسينات عليها. فقد وُقّعت تقارير إنجاز المشروعات للفترة 2006-2007 المذكورة أعلاه مشروعات تمت الموافقة عليها وأصبحت سارية المفعول في معظمها بين عامي 1994 و 1999؛ ولن يؤتي التركيز الصريح الذي أولاه الصندوق للاستدامة في تصميم المشروعات على مدى السنة أو السنتين الماضيتين ثماره إلا بعد عام 2015. ولا يمكن تحقيق زيادات فورية في مستوى الاستدامة إلا عن طريق تعزيز دعم التنفيذ. وكلما تم التكبير في تقديم مثل هذا الدعم إلى مشروع ما، زاد تأثيره، في حين أنّ أثر الدعم المقدم للمشروعات التي هي على وشك الانتهاء قد يكون محدوداً.

⁴ تظهر تجربة البنك الدولي أنه حينما يتم اعتماد مبادرات جديدة، فإن الاستدامة تبقى ضعيفة (الاستعراض السنوي للفعالية الإنمائية [لجنة التقييم الدولية]، 2004).

⁵ المشروعات التي حصلت على درجة 1 أو 2 أو 3 (على تدرج من 6 درجات) بالنسبة لأحد المعيارين التاليين أو كليهما: (1) التقدم المحرز في بلوغ الأهداف الإنمائية، (2) التقدم في تنفيذ المشروع.

11- وتدل هذه الاعتبارات جميعاً على أنه ما دام الصندوق يولي الأولوية للعمل في البيئات الصعبة والمناطق النائية ولاستهداف فئات السكان الفقيرة والمهمشة ولتشجيع الابتكار، فقد يكون هناك حدّ في نهاية المطاف لما يمكن تحقيقه في أدائه في مجال الاستدامة. كما تشير هذه العوامل، إذا ما أضيفت إليها الصعوبات المرتبطة بإظهار تحسّن سريع في معدلات استدامة المشروعات الجارية، إلى أنه سيكون من العسير أن يحقق الصندوق الهدف الذي حدّده إطار قياس النتائج بحيث يحقق 80 في المائة من المشروعات نتائج مرضية من حيث الاستدامة بحلول عام 2010. بيد أنّ الصندوق سيواصل العمل لتحقيق هذا الهدف - وثمة الكثير الذي يمكن فعله.

باء - الدروس المستفادة

12- قبل أن ينشر التقييم الخارجي المستقل نتائجه في عام 2005، لم يكن الصندوق يقيس الإنجازات التي تحققت في استدامة مشروعاته ولا بالإبلاغ عنها. ويتمثل أول الدروس المستفادة من التقييم الخارجي المستقل وأهمها في أنه لا يمكن للصندوق تعزيز أدائه ما لم يتم بقياس المستويات الحالية لهذا الأداء. وبعبارة أخرى، إذا ما أراد الصندوق تحسين أدائه، فلا بد له من إنشاء نظم لقياس الأداء وتقييمه على نحو منظم. أما اليوم، فيقوم الصندوق من خلال إطار قياس النتائج بتقييم أدائه التشغيلي في مجال الاستدامة، وذلك للمشروعات عند نقطة الدخول، والجاري تنفيذها والتي بلغت نقطة الإنجاز.

13- على مدى السنوات الثلاث الماضية، سعى كل من التقييم الذاتي والتقييم المستقل للصندوق إلى قياس أدائه في تحقيق الاستدامة وتحليل العوامل الكامنة التي تؤثر على هذا الأداء⁶. ويتعلق بعض هذه العوامل بالسياق العام الذي يجري من خلاله تصميم المشروعات وتنفيذها. ويعزى ذلك من جهة إلى مهمة الصندوق نفسها (التركيز على الفئات الفقيرة والضعيفة، التي كثيراً ما توجد في مناطق زراعية إيكولوجية هامشية، وتشجيع الابتكار، وغير ذلك) ومن جهة أخرى إلى الظروف على المستوى القطري (المتتمثلة في الدول الهشة في الحالات القصوى، أو بصورة أعمّ، في ضعف مؤسسات التسيير، وعدم وجود سياسات مواتية لتنمية القطاع الخاص، وضعف أداء الأسواق، وغير ذلك). وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ مستوى الاستثمار في تنمية الملكية القطرية، وتعزيز المؤسسات، وبناء القدرات جميعها عوامل تؤثر على استدامة المشروعات. أما استدامة المنظمات الأهلية التي تروج لها هذه المشروعات، فما زالت تمثل مصدر قلق خاص، وعادة ما تكون المنظمات التي تنشئها المشروعات خصيصاً هي الأضعف من حيث الأداء.

14- على مستوى المشروعات، تتعلق الأسباب الشائعة لضعف أداء الاستدامة بكل من التصميم والتنفيذ (انظر الملحق) ومنها: (أ) الطموح الزائد في تحديد أهداف المشروعات التي كثيراً ما لا تتواءم مع السياق؛ (ب) عدم مشاركة الفئات المستهدفة بصورة كافية في تحديد أهداف المشروعات واستراتيجيات تنفيذها؛ (ج) عدم

⁶ كجزء من المساهمة في التعلم، قام التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2006 بتحليل أداء الاستدامة في الصندوق (الصفحات 37-41). كما قام تقرير أداء الحافظة لعام 2007، مستخدماً تقارير إنجاز المشروعات، بتحليل العوامل التشغيلية المؤثرة على الاستدامة.

إيلاء اهتمام كافٍ للتحليل المؤسسي والاجتماعي وتحليل المخاطر، وبالتالي إلى تدابير التخفيف من حدة المخاطر وبناء القدرات على مواجهتها لمساعدة المشروعات على التكيف مع تغير الظروف مع مرور الزمن؛ (د) قصر فترات تنفيذ المشروعات؛ (هـ) افتقار نهج التنفيذ إلى المرونة لتتكيف مع الدروس المستفادة والظروف المتغيرة؛ (و) نقص الاهتمام بمتطلبات المساعدة المالية والتقنية الجارية والمتكررة بعد إغلاق المشروعات؛ (ز) عدم التركيز على استراتيجيات الخروج أو الانسحاب التدريجي. ويعتبر عدم كفاية الالتزام على المستوى القطري ومحدودية انخراط موظفي الصندوق في دعم التنفيذ عاملين من العوامل الرئيسية المؤثرة على الأداء. وعلى العكس من ذلك، فقد أظهرت تقييمات المشروعات كيف يمكن للقوي من موظفي الصندوق في البلد المعني أن يحدث فرقاً كبيراً.

ثالثاً - نهج الصندوق في الاستدامة

ألف - تدابير محددة لتعزيز الاستدامة

- 15- مع أنّ الصندوق يواجه، بسبب طبيعة مهمته، تحديات أكبر في تحقيق الاستدامة مما تواجهه الوكالات الإنمائية الأخرى، فالعديد من العقبات التي تعترضه هي مشتركة بين الوكالات. ولذا يشدّد الصندوق على التعلم من تجربته الخاصة ومن تجارب الآخرين. ويقوم الصندوق، بناءً على الدروس التي استخلصها حتى الآن، بتنفيذ عدد من التدابير المباشرة لتحسين أداء استدامة مشروعاته وبرامجه. ويرد أدناه نقاش لهذه التدابير.
- 16- **التصميم والتنفيذ لضمان الاستدامة.** تبين التقييمات الذاتية للصندوق أن ضمان الاستدامة يتطلب تضافر الجهود - سواء من حيث تحديد استراتيجية استدامة (أو خروج) قوية أثناء مرحلة التصميم إلى جانب التنفيذ الصحيح منذ البداية. ولذا تتطلب الدورة الجديدة للمشروعات أن تُعالج مسألة الاستدامة أثناء مرحلة التصميم، وأن تحظى بالاهتمام الكافي طوال تنفيذ المشروعات. ويتم الإبقاء على التدابير المتخذة لضمان هذا التركيز طوال دورة المشروعات برمتها على النحو المبين في الفقرات 26-37 أدناه.
- 17- **الترويج لتعزيز الالتزام والملكية القطريين.** تزداد إمكانية تحقيق استدامة المشروعات كثيراً من خلال الترويج للالتزامات الشراكة الواردة في إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ويعمل الصندوق وشركاؤه من الحكومات معاً على ضمان أن تكون مبادرات المشروعات مملوكة حقاً من الحكومات نفسها، وأن تعمل ضمن السياسات والاستراتيجيات والبرامج القطرية، وأن تستخدم نظاماً قطرية معززة، ولذلك تتسق هذه المبادرات تنسيقاً فعالاً مع جهود الجهات المانحة الأخرى. ويشكل الحد من استخدام الوحدات الموازية لإدارة المشروعات عنصراً هاماً في جدول أعمال المواعمة، وقد ابتعد الصندوق بصورة كبيرة عن استخدام مثل هذه الوحدات كي يعمل من خلال المؤسسات الرئيسية الدائمة ويدعمها.
- 18- مبادئ إعلان باريس هامة، ويمكن التحدي في تنفيذها. فمشاركة الحكومات وغيرها من الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة على المستوى القطري في فرق إدارة البرامج القطرية (التي أنشئت لتشارك في عملية

المشروع برمتها، بدءاً من مرحلة تصميم البرامج والمشروعات القطرية وحتى استكمال التنفيذ) تمثل آليةً رئيسية لبناء الملكية القطرية للمشروعات. وتساعد هذه الآلية، جنباً إلى جنب مع عملية التصميم القائمة على التعاون، ليس فقط على ضمان أن تكون المشروعات ملائمةً لاحتياجات الفئة المستهدفة ومنكيفةً مع السياق الاجتماعي الثقافي المحلي، بل وعلى تعزيز الحوار مع الحكومات والجهات المانحة الشريكة الأخرى. ويسهم هذا الحوار بدوره في وضع إطار سياساتي ومؤسسي يساعد على إدامة أثر المشروع مع مرور الزمن.

19- أفضل الطرق لتحقيق الملكية القطرية هي قيام منظمات كالصندوق بالاستجابة للمبادرات الإنمائية التي تنشأ عن عمليات قطرية. ويستخدم الصندوق الترتيبات الجديدة للحضور القطري والإشراف المباشر على المشروعات الجارية لتعزيز انخراط المستفيدين المحتملين والشركاء وأصحاب المصلحة في البلد المعني، وبالتالي تيسير تحديد المبادرات القطرية وتنميتها وتوسيع نطاقها.

20- **العمل مع المجتمعات المحلية الريفية وتعزيز منظماتها.** في تصميم المشروعات، يعمل الصندوق مباشرةً مع السكان الريفيين المستهدفين من أجل تحديد وتصميم أنشطة مشروعات تستجيب لأولوياتهم والفرص المتاحة لهم، وبناء مهاراتهم وقدراتهم التنظيمية، وتعزيز شعورهم بالملكية والالتزام. ويستخدم الصندوق في تصميم المشروعات نهجاً يقوده المجتمع المحلي ويقوم على الطلب، ويسترشد بالتحليلات المتعلقة بأصحاب المصلحة والتمايز بين الجنسين. وتعمل المشروعات التي يدعمها الصندوق، طوال تنفيذها، على انخراط المجتمعات المحلية المستهدفة في العمليات الجارية لتخطيط أنشطة المشروعات وإدارتها ورصدها. فضمن هذا الانخراط خلال دورة المشروع شديد الأهمية لتحقيق الاستدامة.

21- تمكين السكان الريفيين الفقراء - من خلال بناء مهاراتهم وقدراتهم الفردية وتعزيز المؤسسات التي ينشئونها - هو أحد مبادئ الانخراط في الصندوق ويطبّق في جميع المشروعات التي يدعمها. فبدون مهارات جديدة ومنظمات قوية، لن يستطيع المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة الحفاظ على شبكات الري التي أعيد إصلاحها، ولا مواصلة تجريب محاصيل جديدة في حقولهم، ولا إبرام عقود جديدة مع من يشترون منتجاتهم. ولن يكونوا قادرين كذلك على التكيف مع الصدمات المتعلقة بالمناخ أو مواجهة ارتفاع أسعار الأغذية. فالصندوق يساعد الأسر والمجتمعات المحلية على تحسين قدراتها التقنية والإدارية ومهاراتها في مجال الأعمال التجارية وخاصةً من أجل ضمان استدامة فوائد المشروعات، وهو يتجنب، قدر الإمكان، إنشاء منظمات جديدة ويركّز بالأحرى على تعزيز المنظمات الموجودة أصلاً.

22- **تحليل المخاطر وإدارتها.** كان عمل الصندوق في مرحلة تصميم المشروعات يقتصر في الماضي على تحليل المخاطر الاقتصادية والمالية المتصلة بالإنتاج والأسعار وعلى إعطاء تصنيف للمشروعات على أساس آثارها المحتملة على البيئة ومدى خطورتها. ويقر الصندوق الآن بأهمية اتباع نهج أكثر انتظاماً تجاه المخاطر كما وسّع نطاق تحليلات المخاطر والاستدامة توسيعاً كبيراً في السنوات الأخيرة. وهو يدرس على نحو متزايد المقايضات بين كل من تحقيق الاستدامة، والعمل في بيئات قاسية ومعزولة، وتشجيع الابتكار؛ كما أنه يعالج المخاطر التي تهدد الاستدامة من خلال اعتماد تدابير التخفيف من المخاطر

في تصميم المشروعات. وإدارة المخاطر المتعلقة بالاستدامة أهمية بالغة أيضاً. فدور الصندوق هو مساعدة شركاء التنفيذ والمجتمعات المحلية على تحديد المخاطر التقنية والاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية والبيئية وعلى معالجة كل واحد منها بطريقة تساعد المشروعات على تحقيق أثر مستدام. وحيثما يتخوف الصندوق من أن تتمخض عملياته عن أثر سلبي على الاستدامة في أي من هذه المجالات، فهو يعمل عن كثب مع الشركاء المعنيين لمساعدتهم على تجنب مثل هذه المخاطر أو الحد منها أو تخفيفها، أو التعويض عن العواقب التي قد تترتب عليها.

23- **إشراك القطاع الخاص.** يركز الصندوق كثيراً على بناء المهارات والقدرات لدى مجموعاته المستهدفة - المنتجين ذوي الحيازات الصغيرة، وأصحاب المبادرات الفردية الصغيرة، والمنتجين المنزليين - كي ينخرطوا في أنشطة مجدية مالياً وينشئوا علاقات تجارية مربحة مع وسطاء السوق ويحافظوا عليها. ويعتبر هذا التركيز شرطاً أساسياً لتحقيق نتائج المشروع وإدامتها. وبالمثل، فإنّ بناء قدرات الفاعلين في القطاع الخاص المحلي ليستثمروا ويوسّعوا أنشطتهم في المناطق الريفية يمكن أن يسهم في ضمان توفير السلع والخدمات إلى المجموعة المستهدفة على المدى الطويل. ويقوم الصندوق، مسترشداً باستراتيجيات تنمية القطاع الخاص وإرساء علاقات الشراكة، بتعميق انخراطه مع القطاع الخاص، ولا سيما مع الجهات المعنية بخدمة فقراء الريف.

24- **الدخول في حوار السياسات وبناء الشراكات.** مع أنّ المشروعات تظل الأداة الأساسية للصندوق، يمثل حوار السياسات أيضاً أداة هامة أخرى لمعالجة الاستدامة. ويهدف ذلك إلى إنشاء إطار السياسات اللازم لاستدامة نتائج المشروع أو دمج الدروس المستخلصة من مشروعات الصندوق ضمن الاستراتيجيات والبرامج القطرية للحد من الفقر الريفي. وبصورة متزايدة، أخذ الصندوق يعمل عن كثب مع الوكالات الإنمائية الأخرى من خلال منتديات التنسيق على المستوى القطري، وإجراء حوار السياسات من خلال مجموعات المانحين، حيثما وجدت. وينسق الصندوق جهوده مع جهود وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ولا سيما تلك الموجودة في روما، ومع المؤسسات المالية الدولية، والمنظمات غير الحكومية القطرية والدولية، والجهات المانحة الأخرى من القطاعين العام والخاص، بغية ضمان التكامل والمساعدة في معالجة المناطق التي تعاني من محدودية مواردها.

25- **التصدي لتغير المناخ.** يتسبب تغير المناخ في زيادة تقلب الأحوال الجوية ويضعف المخاطر التي تهدد سبل معيشة السكان الريفيين الفقراء. كما أنه يرفع مستوى المخاطر التي يواجهها السكان الريفيون الفقراء وقد يكون له تأثير كبير على نوع الممارسات أو التقنيات الجديدة التي يرغبون في تبنيها، بل ويهدّد بتقويض استدامة العديد من المشروعات. ويأخذ نهج الصندوق في تصميم المشروعات ودعم تنفيذها ذلك في الحسبان. ويتمثل الدور الرئيسي للصندوق في فهم مدى أهمية وجدية المخاطر المتعلقة بالمناخ في الظروف الخاصة بالمناطق التي تجري فيها المشروعات، ودمج تلك المخاطر ضمن عملية تصميم المشروعات، وتوفير الأدوات والنهج التي تمكّن الفقراء الريفيين من التكيف مع تغير المناخ. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية في تسهيل زيادة الإنتاجية الزراعية والعمل في الوقت نفسه على الحد من قابلية التعرض

للصدمات المناخية عن طريق تدخلات لتحسين الأنشطة ضد تقلبات المناخ، بما يضمن لها الاستدامة حتى في ظل تقلبات مناخية أشد.

باء - تعزيز الاستدامة على مدى دورة المشروعات

26- يهدف النموذج التشغيلي الجديد في الصندوق - الذي يقوم بصورة أساسية على النهج الجديد لإدارة دورة المشروعات - بصورة مباشرة إلى تحسين قدرة الصندوق على تحقيق النتائج الإنمائية. وتحسين أداء الاستدامة هو عنصر أساسي من عناصر هذه النتائج، وقد دُمجت تدابير تحسين أداء الاستدامة المبينة أعلاه في إطار النموذج التشغيلي الجديد. كما تُعالج مسألة الاستدامة بصورة مباشرة أيضاً من خلال إدخال متطلبات محددة يجب تلبيتها في مختلف مراحل دورة المشروع - بدءاً من وضع الاستراتيجية القطرية وحتى إنجاز المشروع.

27- **الاستراتيجية القطرية.** من خلال التركيز على إنشاء إطار للنتائج وتعزيز التعلم والمساءلة، من المتوقع أن تقوم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج بتحسين الأداء العام للصندوق على المستوى القطري. فالملكية المشتركة لهذه البرامج من قبل الحكومات المعنية والصندوق كليهما، وإيلاء المزيد من الاهتمام لحوار السياسات، وبناء الشراكات، وإدارة المعرفة، جميعها أمور تساعد في معالجة العوامل التي تقع خارج نطاق مشروعات الصندوق، والتي ستؤدي بدورها إلى تعزيز الاستدامة.

28- **تصميم المشروعات.** تقوم عملية التصميم الجديدة على التعاون بين الصندوق وشركائه القطريين، وهي تؤكد من جديد التزام الصندوق بمبادئ إعلان باريس. وهي تهدف إلى تحقيق النتائج، وإلى ضمان أن يكون المشروع المعني متكيفاً مع السياق المحلي. كما تتطلب تركيزاً واضحاً على الاستدامة: فتصميم المشروعات يجب أن يقترح استراتيجية قوية للخروج أو الانسحاب التدريجي، وتدابير ملموسة لضمان استدامة المشروعات بعد إغلاقها على أساس تحليل شامل للمخاطر. والهدف من ذلك هو بناء أكبر مرونة ممكنة في التصميم والتخطيط للانتقال إلى أنشطة مستدامة وثابتة في مرحلة ما بعد التنفيذ. ولهذا الغرض، تتضمن المبادئ التوجيهية الجديدة لتصميم المشروعات في الصندوق تقييم استدامة نتائجها الإنمائية وآفاق توسيع نطاقها في المستقبل.

29- الطموح الزائد في تحديد أهداف التصميم هو من بين أهم الأسباب المتكررة للأداء غير المرضي في استدامة المشروعات. ولذلك، أصبحت تصاميم المشروعات الآن أكثر واقعية في تحديد الأهداف واستعراضها. وينبغي أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق واقعياً وأن تكون الأطر الزمنية المحددة لتحقيقها معقولةً بقدر أكبر. ويدرك الصندوق ضرورة أن تُمنح مشروعاته الوقت الكافي لدمج التغييرات، وخاصةً فيما يتعلق بتعزيز المنظمات الأهلية التي تدعمها هذه المشروعات. ولذلك يضمن الصندوق أن تكون مدة التنفيذ كافيةً لیتسنى للمشروع أن يبلغ أهدافه ويطبّق استراتيجية الخروج، كما أنه على استعداد للنظر في دعم مرحلة ثانية، إن اقتضت الضرورة ذلك، لتحقيق النتائج واستدامتها.

30- تستخدم عملية تعزيز الجودة لاستعراض وثائق تصميم المشروعات نموذجاً للأسئلة المعيارية، تتمحور حول ستة من عوامل النجاح الرئيسية، لتقييم مدى جاهزية تصميم المشروع. ويركز أحد هذه العوامل صراحة على المخاطر والاستدامة. وتشمل الأسئلة أربعة مجالات رئيسية هي: (أ) ما إذا كان قد جرى تقييم شامل ومتعمق لمخاطر المشروع، ولا سيما تلك التي تؤثر على بدء المشروع وتنفيذه، (ب) ما إذا كان تقييم المخاطر يولي الاهتمام الكافي لكل من القدرات القطرية، وفعالية المنظمات والشركاء الذين وقع الاختيار عليهم لإدارة المشروع وتنفيذه، والقدرات المتعلقة بالتوريد، والحد من تعرض المجموعة المستهدفة للتقلبات المناخية المتزايدة؛ (ج) ما إذا كانت تدابير التخفيف من حدة المخاطر ذات مصداقية وقابلة للتنفيذ، ولا سيما من حيث المخاطر البيئية والاجتماعية؛ (د) ما هي التدابير المقترحة لضمان استدامة النتائج الإنمائية، ولا سيما فيما يتعلق بالموارد الطبيعية، والإصلاحات المؤسسية، والعقليات المناصرة للفقراء، والاستدامة المالية للمنظمات التي يتم دعمها.

31- يعنى عامل آخر من عوامل النجاح الرئيسية على وجه التحديد بقضايا الملاءمة القطرية، والالتزام والشراكات. ويجرى تقييم هذه الأمور باستخدام معايير مثل اتساق أهداف المشروع مع الاستراتيجيات القطرية والقطاعية، وأهمية خطة تمويل المشروع بالنسبة لخطط التنمية واستراتيجيات الحد من الفقر القطرية، ودرجة انخراط الحكومة في تصميم المشروع، ومدى التشاور مع الشركاء الإنمائيين للحكومة.

32- وقد بدأ الصندوق الآن بنظام موضوعي لضمان الجودة من أجل تقييم جودة التصاميم النهائية على أساس عوامل النجاح الرئيسية الستة جميعها. وبناءً على هذا التقييم، يوضع تصنيف لكل عامل منها، وذلك أولاً لتحديد ما إذا كان المشروع جاهزاً ليُعرض على المجلس التنفيذي، وثانياً لتقييم الأداء العام للحفاظ والإبلاغ عنه. وهذا يعني أن من المتوقع أن يلبي تصميم كل مشروع معايير الجودة في المجالات الآتية: (أ) المخاطر والاستدامة، (ب) الملاءمة القطرية والالتزامات والشراكات. والمشروعات التي لا تتجح في بلوغ الدرجة المطلوبة لا تُعرض على المجلس التنفيذي.

33- **تعزيز تنفيذ المشروعات.** إدارة المشروعات لتحقيق الاستدامة عملية تتطلب التكيف المتواصل بناءً على ما يُستفاد من دروس خلال التنفيذ، وما ينشأ من تهديدات وتحديات جديدة. ولا بد من تمكين مدراء المشروعات من الإدارة بغرض تحقيق النتائج، مع أخذ هذه الدروس بعين الاعتبار والاستجابة للتحديات والمخاطر الجديدة. ولا بد أيضاً من إجراء تعديلات متكررة على استراتيجيات التنفيذ لتحقيق أهداف المشروع في ظل تغير الظروف، ويجب أن يكون الصندوق على استعداد لتشجيع المرونة اللازمة. وتعتبر نظم الرصد والتقييم الفعالة بالغة الأهمية لتحديد المخاطر في مرحلة مبكرة والتصدي لها، ولتعزيز ثقافة التعلم، التي تعد عنصراً ضرورياً آخر لتحقيق الاستدامة. ولذا يحتاج مدراء المشروعات إلى دعم خاص لضمان الرصد الدقيق، الذي يجب أن يترافق مع إجراء استعراضات منتظمة، وتحديث استراتيجيات التنفيذ.

34- في الماضي، عانى أداء الصندوق في الاستدامة من نقص الدعم المقدم للتنفيذ ونقص انخراط الشركاء القطريين. ويعزى ذلك إلى حد كبير إلى غياب الحضور القطري للصندوق واستعانتة بغيره من المنظمات

الدولية (المؤسسات المتعاونة) في مهمة الإشراف على المشروعات. ولمعالجة مواطن الضعف هذه، اتخذت إدارة الصندوق في السنوات القليلة الماضية تدبيرين أساسيين. أولاً، زادت كثيراً عدد المشروعات التي تخضع لإشراف مباشر من الصندوق، وهي تمثل الآن أكثر من نصف حافظة المشروعات النشطة. كما تم تدريب الموظفين على مهام الإشراف على المشروعات، ووزعت مبادئ توجيهية على جميع الموظفين. ثانياً، أصبح الصندوق، عقب تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، يستخدم موارد الإدارية لدعم مبادرات الحضور القطري، ويتمتع بنظم معززة لإدارة الموظفين على المستوى القطري.

35- وتقتضي المبادئ التوجيهية للإشراف أن تقوم بعثات الصندوق بتقييم المخاطر على الاستدامة وتحليل الأداء كجزء من عملية الاستعراض السنوي للحافظة. وستضاف إلى المبادئ التوجيهية المقبلة المتعلقة باستعراض منتصف المدة أحكاماً مماثلة تقضي بإجراء استعراض شامل للاستدامة وتقديم توصيات بشأن الاستراتيجيات المستقبلية الملائمة. ويتخذ الصندوق من عملية إنجاز المشروعات فرصة لتقييم مدى استدامة أثرها وتحديد الأنشطة اللازمة للحفاظ على هذا الأثر، وإسناد المسؤوليات عن الأنشطة.

36- **قياس النتائج.** يوفر إطار قياس النتائج في الصندوق، الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2007، آلية لتصنيف نتائج الصندوق من حيث فعاليته التشغيلية. وتقوم مؤشرات الستة بقياس أداء برامج الصندوق القطرية والمشروعات التي يدعمها على أساس الأهداف المحددة في الإطار الاستراتيجي، وذلك عند نقطة الدخول، وخلال التنفيذ، وعند نقطة الإنجاز. ويقاس أحد المؤشرات النسبة المئوية للمشروعات التي تحصل على تقدير مرضٍ أو تقدير أفضل من حيث استدامة فوائدها. وباستخدام بيانات مستقاة من عملية ضمان الجودة، وتقارير الإشراف على المشروعات وتقارير إنجاز المشروعات، تستطيع إدارة الصندوق أن تقيم التقدم المحرز في مجال تحسين أداء الاستدامة في جميع مراحل دورة المشروع. وتُقدّم هذه المعلومات سنوياً إلى المجلس التنفيذي من خلال التقرير الخاص بالفعالية الإنمائية للصندوق.

37- يمكن قياس النتائج في جميع المراحل الرئيسية لدورة المشروع الصندوق من رصد إنجازات استدامة فوائد المشروع وتحليلها والإبلاغ عنها ويوفر نقطة انطلاق لتحسين الأداء. وهو يُستخدم أيضاً لتركيز الاهتمام على مسألة الاستدامة وساعد في بناء ثقافة مؤسسية لرصد هذه المسألة على مدى دورة المشروع برمتها، بوصفها عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المشروع لا مجرد "إضافة" من الإضافات.

رابعا - إطار النتائج

38- يحدد إطار قياس النتائج أهدافاً طموحة للصندوق فيما يتعلق بالاستدامة وهي: تحقيق نسبة 90 في المائة من المشروعات أداءً مرضياً أو أداءً أفضل فيما يتعلق بالاستدامة عند نقطة الدخول، ونسبة 85 في المائة خلال التنفيذ، ونسبة 80 في المائة عند نقطة الإنجاز، وذلك بحلول نهاية عام 2010. وقد تمكن الصندوق للمرة الأولى، في عام 2007، من أن يقدم تقريراً عن الإنجازات التي تحققت فيما يتعلق بالاستدامة لجميع هذه المراحل الثلاث. بالنسبة للمشروعات عند نقطة الدخول - أي المشروعات الجديدة التي لم تعرض بعد على المجلس التنفيذي - حيث حصل 61 في المائة منها على تصنيف مرضٍ أو تصنيف أفضل في مرحلة

تعزيز الجودة⁷. وحصل 33 في المائة من المشروعات على درجة بين 3 و 4، مما يدل على أنه من خلال الاهتمام أكثر بالتصميم، من الممكن جداً تحسين النسبة الإجمالية للمشروعات التي تحصل على تصنيف مرضٍ عند نقطة الدخول. أما أثناء التنفيذ، فحصل 77 في المائة من المشروعات على تصنيف مرضٍ أو أفضل. ومدركاً حدود التقييم الذاتي، جعل الصندوق من تعزيز نظم الإبلاغ عن بيانات أداء الإشراف وتحليلها أحد أنشطته ذات الأولوية لعام 2008. أما المشروعات عند نقطة الإنجاز، فقد حصل 63 في المائة منها على تصنيف مرضٍ أو أفضل. ويلخص الجدول 1 أدناه هذه الأرقام.

الجدول 1

المشروعات التي حصلت على درجة 4 أو درجة أفضل فيما يتعلق باستدامة فوائدها
(درجة 1 = أسوأ أداء، درجة 6 = أفضل أداء)

الخط الزمني	عند نقطة الدخول (نسبة مئوية)	خلال التنفيذ (نسبة مئوية)	عند نقطة الإنجاز (نسبة مئوية)
خط الأساس	61 في الفترة 2007-2008	77 في عام 2006	63 في عام 2006
الهدف المحدد لنهاية 2010	90	80	80

ملاحظة: وُضعت أهداف نهاية عام 2010 كجزء من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، الوثيقة EB 2007/91/R.2.

39- يجب على الصندوق، إذا ما أراد بلوغ الأهداف المحددة لنهاية عام 2010، أن يحسّن الأداء تحسناً كبيراً. ويلزم إجراء المزيد من التحليل للعوامل الرئيسية التي تحدد استدامة فوائدها للمشروعات، كما يلزم إظهار النتائج التي تم التوصل إليها في جميع مراحل دورة المشروع. ونظراً للضعف النسبي في أداء تصميم المشروعات فيما يتعلق بالتعامل مع قضايا المخاطر والاستدامة، من الضروري الإسراع في عملية التعلم هذه. ومن المهم أيضاً ضمان أن يتم تبادل خبرات التعلم مع الموظفين التنفيذيين، ولذا ستضمن إدارة الصندوق أن يتلقى الموظفون الرئيسيون المشاركون في تصميم المشروعات والإشراف عليها التدريب اللازم في المسائل المتعلقة بالاستدامة.

40- وافق المجلس التنفيذي على الأهداف الحالية لعام 2010 في سبتمبر/أيلول 2007. وفي عام 2009 (وهو العام السابق لبدء فترة التجديد الثامن)، سيعاد تحديد الأهداف المتعلقة بالاستدامة - وبجميع مؤشرات الفعالية التشغيلية للصندوق - لعام 2012 (وهو العام الأخير في فترة التجديد الثامن) وذلك على ضوء تطور الخبرات والدروس المستفادة. وستقدّم الأهداف الجديدة إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2009 ليوافق عليها.

⁷ تعتمد تصنيفات إطار تقييم النتائج لجودة المشروعات عند نقطة الدخول على نظام ضمان الجودة. ولن تتوفر هذه البيانات قبل نهاية عام 2008، إذ لم يجرب النظام إلا في مطلع عام 2008. ولكن يمكن استخدام البيانات الناتجة من خلال نظام تعزيز الجودة كبديل عنها، مع التحذير بأن هذه تمثل تقييمات لجودة المشروعات ليس عند نقطة الدخول فيها، بل في لحظة كانت عملية التصميم فيها ما زالت جارية. وعلى ضوء ذلك، يميل نظام تعزيز الجودة إلى التقليل من جودة المشروعات عند نقطة الدخول، لأنه يتم إدخال التحسينات على تصميم المشروعات بعد إجراء استعراض تعزيز الجودة.

41- ثمة لا محالة مقايضات ومخاطر تترتب على الحاجة إلى الاستجابة لأهداف متعددة - ومتضاربة أحياناً - تتمثل في العمل في مناطق صعبة وضمن مجتمعات محلية وأسر يصعب الوصول إليها، وإدخال الابتكارات وتحقيق الاستدامة. ويعتبر إجراء تقييم لهذه المقايضات، ولقدرة الصندوق على مواجهة المخاطر ولأدائه على أساس الأهداف الحالية، من العوامل الرئيسية التي يسترشد بها في تحديد هدف الاستدامة لعام 2012.

42- تُجمَع النتائج المحققة على صعيد الاستدامة والملكية القطرية، بالإضافة إلى تحليل للأسباب الكامنة وراء حالات القصور المحتملة، ويبلغ عنها من خلال التقرير الخاص بالفعالية الإثباتية للصندوق الذي يُعرض سنوياً على المجلس التنفيذي في دورة ديسمبر/كانون الأول (على أن يتضمن، بدءاً من عام 2008، تقريراً عن أداء الحافظة).

خامسا - قضايا للتوجيه

43- يتطلب تحقيق استدامة فوائد المشروعات أن يتخذ الصندوق تدابير في طائفة واسعة من المجالات، لكن يمكن تصنيف القضايا التي قد ترغب هيئة المشاورات في تقديم توجيهات بشأنها على النحو التالي:

- النهج المقترح لتحسين الأداء في الاستدامة؛
- النهج المقترح لتحديد أهداف الاستدامة لفترة التجديد الثامن وللإبلاغ عنه.

ضمان الاستدامة: الدروس المستفادة

- 1- القليل من التدخلات الإيمانية يمكنها التصدي بمفردها لجميع أبعاد الاستدامة.
 نجح مشروع تنمية الخدمات المالية الريفية لأصحاب الحيازات الصغيرة في مولدوفا في إنشاء صندوق متجدد لجمعيات الادخار والائتمان. لكن من المرجح أن يكون للحظر على الصادرات الذي يفرضه بلد مجاور على جميع منتجات مولدوفا تأثيراً سلبياً على الأنشطة التي يدعمها المشروع.
- 2- افتراضات التصميم غير الواقعية تؤثر على الفعالية الإيمانية وعلى الاستدامة في نهاية المطاف.
 استندت استراتيجية الاستدامة التي اعتمدها مشروع إدارة الزراعة والموارد القائمة على المبادرات المحلية في بليز على نهج شامل ينطلق من القاعدة إلى القمة ويشدد على تعزيز المؤسسات المحلية في القطاعين العام والخاص من أجل تنفيذ مبادرات المشروعات بصورة مشتركة. وبرهن هذا النهج على كونه غير واقعي لسببين: (1) عدم إمام موظفي المشروع ومقدمي الخدمات بالنهج؛ (2) المبالغة في تقدير مدى توفر الخدمات المهنية وجودتها وقدرتها على التسليم.
- 3- كثيراً ما تضطر مشروعات الصندوق لقبول مقايضات بين الوصول إلى البلدان والمناطق والمجتمعات المحلية والأسر الأشد فقراً والأكثر حرماناً وتحقيق مسار إيماني مستدام
 من خلال تعبئة المجتمعات المحلية ومشاركتها، نجح مشروع التنمية الريفية في محافظة ها تنه في فييت نام في خلق شعور لدى المستفيدين بملكية الاستثمارات المختلفة في البنية الأساسية التي يمولها المشروع. بيد أنه في وقت إنجاز المشروع، كانت معظم المؤسسات على مستوى المجتمعات المحلية التي أنشئت ما تزال في مراحلها الأولى وبحاجة إلى مزيد من الدعم لتحقيق الاستدامة الكاملة لها. لذلك فقد تعززت الآفاق المشجعة للاستدامة من خلال الطابع المبتكر للتغييرات التي أدخلها مشروع الصندوق، لكنها واجهت، في الوقت نفسه، تحديات تمثلت في سوء الأوضاع الاجتماعية والمؤسسية السائدة في المنطقة في البداية.
- 4- يجب أن يتسم الصندوق بالمرونة والاستعداد للاستجابة عندما تعصف الأزمات بمناطق المشروعات.
 في بروندي، تسبب تصاعد الصراعات الأهلية في عدم استقرار إدارة المشروعات وكان لا بد من وقف صرف مبالغ القرض المخصص لمشروع تطوير الزراعة الرعوية في بوتوتسي. ومع ذلك، أعيدت صياغة المشروع ليتكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية البيئية السائدة في مرحلة ما بعد الصراع. وبوجه عام، نجح المشروع في تنفيذ بعض تدابير حماية البيئة، مثل تشييد البنى الأساسية لمنع تدهور التربة وتوزيع الغراس. وبالمثل، فقد صُمم مشروع التنمية الريفية في الإقليم الجنوبي الغربي من هندوراس وانتهت المفاوضات بشأنه قبل وقوع إعصار ميتش. وقد قام الصندوق، بعد الإعصار، بمواصلة

مبادرات المشروع مع الخطة القطرية لإعادة الإعمار والتنمية. وكفل ذلك استمرار تلاؤم المشروع مع أولويات التنمية القطرية.

5- نقص الوعي بأثر الكوارث الطبيعية والفشل في استيعاب هذه المخاطر يؤثران على أداء الاستدامة

في منغوليا، قام مشروع تخفيف وطأة الفقر الريفي في أرهنغاي بتقديم خطة ائتمان على شكل مساهمات عينية من الماشية، بحيث يسدّد المقترضون بموجبها ما يعادل ثمن رأسين بالغين من الماشية مقابل كل رأس مخصص للتربية. وقد تسببت العواصف الثلجية التي ضربت منغوليا خلال الفترة 1999-2001 ويطلق عليها محلياً اسم "dzuud" في زيادة قدرها ستة أضعاف في خسائر الماشية. وأدى ذلك إلى انخفاض في مدفوعات سداد القروض، مما شكل خطراً على استمرارية خطة الائتمان. وذكر تقييم إنجاز المشروع أنّ "تواتر العواصف الثلجية كان معروفاً قبل التقدير وكان يمكن منطقياً الافتراض أن تحدث عاصفة أو عاصفتان من هذا النوع خلال مدة المشروع". ولذلك يعزى ضعف أداء الاستدامة لهذا المشروع إلى "نقص الوعي بأثر هذه العواصف" في وقت صياغة المشروع.

6- نجاح حوار السياسات ينتج مكاسب كثيرة ويتطلب غالباً بناء الشراكات.

في مشروع التنمية القابلة للاستمرار للسكان الأصليين في مجتمعات بني المحلية في بوليفيا، ستسمح النتائج المتحققة في ضمن حقوق ملكية السكان الأصليين للأراضي للمجتمعات الأصلية بصياغة استراتيجية خاصة بها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وبالمثل، فإنّ مشروع خصخصة المزارع في أذربيجان، التي يشارك الصندوق في تمويله مع البنك الدولي، كان له أثر كبير على الإطار القانوني وعلى استراتيجية الإصلاح الزراعي في هذا البلد.

7- إضفاء الطابع المؤسسي عملية طويلة، لكن مكاسبها تدوم.

قام برنامج تحسين الجذريات والدرنيات في غانا الذي يموله الصندوق بزيادة تبادل المعارف وإنتاجية الموظفين وقدراتهم. وضمن وزارة الزراعة، ساهم في إضفاء الطابع المؤسسي على نهج أكثر كفاءة وصرامة لإكثار الأصناف الجديدة من محاصيل الجذريات والدرنيات وتوزيعها. إن إضفاء الطابع المؤسسي عملية طويلة يصعب عكس مسارها. لذا فإنّ النتائج المحققة من حيث إضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات أو المعارف ستستمر على الأرجح بعد انتهاء تقديم المساعدة للمشروعات.

8- يجب السعي لملاءمة المشروع مع السياق الخاص بالمشاركين المستهدفين.

في مشروع تطوير التعاونيات والائتمان في الإقليم الجنوبي في إثيوبيا، واستجابة للنكسة التي منيت بها الاستثمارية المالية للتعاونيات الخدمية، تم اختيار وسيلة أنسب لتوفير الائتمان ("التمويل الصغري في منطقة أومو"). وركزت خطة الائتمان الجديدة هذه على أنشطة مدرة للدخل أقل تعقيداً مما ضمن مشاركة

النساء بصورة واسعة فيها. وفي كوت ديفوار، تم استبدال المصارف القروية بمجموعات نسائية غير رسمية كبديل أبسط وأكثر فعالية من أجل تلبية الاحتياجات الائتمانية للنساء والشباب.

9- تحقيق الاستدامة يحتاج إلى تضافر العمل - من حيث تحديد استراتيجية قوية للانسحاب التدريجي خلال مرحلة تصميم وتنفيذ هذه الاستراتيجية منذ البداية

حدّدت المشاكل المحتملة التي سيواجهها مشروع التنمية الزراعية في نياسا في موزامبيق، بالتشاور مع المستفيدين في وقت مبكر جداً من العملية، واتخذت التدابير المناسبة لتعزيز استدامة الآبار التي بُنيت أو أُصلحت. وشملت هذه التدابير: السماح للمجتمعات المحلية باختيار الموقع، والتكنولوجيا والترتيبات الإدارية؛ وإشراك مدراء المقاطعات في المسوح التقنية بشأن مدى ملائمة الموقع؛ وتقديم الدعم في مجال بناء القدرات في التشغيل والصيانة؛ واستخدام تقنيات تتناسب والقدرات التنظيمية والمالية للمجتمع المحلي؛ وتوضيح حصة العمل المدفوع والمساهمات المجتمعية خلال عملية البناء؛ وضمان توفر الأموال اللازمة للرصد والتقييم.