

Document: EB 2009/97/R.2  
Agenda: 4  
Date: 11 August 2009  
Distribution: Public  
Original: English

**A**



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

## إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012)

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والتسعون

روما، 14-15 سبتمبر/أيلول 2009

---

للموافقة

## مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

### Kevin Cleaver

نائب رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج

رقم الهاتف: +39 06 5459 2419

البريد الإلكتروني: [k.cleaver@ifad.org](mailto:k.cleaver@ifad.org)

### Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: [s.khadka@ifad.org](mailto: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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## المحتويات

ii	توصية بالموافقة
iii	موجز تنفيذي
1	أولاً - المقدمة
1	ثانياً - استعراض إطار قياس النتائج في الصندوق (2007-2010)
3	ثالثاً - موجز أطر المؤسسات الأخرى
5	رابعاً - إطار قياس النتائج المنقح للصندوق (2010-2012)
5	ألف - الطريقة المتبعة
6	باء - الأهداف
6	جيم - نظرة عامة وتراتبية النتائج
8	دال - إطار قياس النتائج المنقح في سياق النموذج التشغيلي للصندوق
9	هاء - المؤشرات وقيم خط الأساس والأهداف
18	خامساً - الترتيبات المؤسسية ومصادر البيانات والاستخدام والعرض والإدارة
22	سادساً - مسائل ذات صلة بالبيانات والقياس - التطورات المستقبلية

## الذيول

1	الذيول الأول - مقارنة أطر قياس النتائج لدى: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، والمؤسسة الدولية للتنمية، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف التنمية الأفريقي
6	الذيول الثاني - تعريف المؤشرات

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بإطار قياس النتائج المنقح لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012).

## موجز تنفيذي

1- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية أحد الموقعين على إعلان باريس بشأن فعالية المعونة ومن ثمّ فهو ملتزم التزاماً كاملاً بإدارة المعونة وتنفيذها بطريقة تركز على النتائج المنشودة وعلى المساءلة والشفافية المشتركة في استخدام الموارد الإنمائية. وفي ضوء ذلك عُرض إطار قياس النتائج للفترة 2007-2010 على المجلس التنفيذي الذي اعتمده في سبتمبر/أيلول 2007. وقد صَبَّ إطار قياس النتائج اهتمامه على رصد التقدم المحرز في بلوغ الأهداف الاستراتيجية ومبادئ الانخراط الواردة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010.

2- وعُرضت مسودة أولى من إطار قياس النتائج المُنقَّح للفترة 2010-2012 على الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق التي عُقدت في يوليو/تموز 2008. وأمدت الإفادات الواردة إدارة الصندوق بأفكار أساسية قيّمة بتحسين هذا الإطار. وعُرضت مسودة ثانية على حلقة دراسية غير رسمية للمجلس التنفيذي عُقدت في 28 أبريل/نيسان 2009. وتتضمن النسخة الحالية من إطار قياس النتائج المقترحات المقدمة في حلقة دراسية غير رسمية. ويكمن القصد الرئيسي في تمكين الصندوق من قياس فعاليته الإنمائية والارتقاء بها. وسيؤدي اعتماد هذه النسخة إلى المضي قدماً في تنفيذ جدول أعمال "الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية"، في المنظمة بأسرها.

3- وصُمم الهيكل العام لإطار قياس النتائج على أساس من الترتيب التقريبي تدعم فيه النتائج المباشرة المحققة في المستوى الأدنى للنتائج في المستوى الأعلى وتوضحها وترفدها. وسيصبح هذا الإطار حالما يعتمد المجلس التنفيذي الوسيلة الرئيسية لمساءلة الإدارة لدى المجلس. ولذلك فقد تمّ توسيع نطاقه بقدر كبير مقارنة بإطار قياس النتائج الحالي. وتمت مواعته مع وسائل الإبلاغ المستخدمة في أغلب المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

4- وباعتماد إطار قياس النتائج المنقح يكون الصندوق قد تزود بمجموعة متضامنة من وسائل اتخاذ القرارات والمساءلة من بينها نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وإطار قياس النتائج والتقييم. وبعبارة مبسطة سيتولى الصندوق تخصيص الأموال للبلدان "نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء" وإنفاقها بكفاءة على الموضوعات ذات الأولوية ومجالات الاهتمام بغية التأثير في الفقر الريفي "التقييم" وإبلاغ النتائج "إطار قياس النتائج".

5- ويتألف إطار قياس النتائج المقترح من خمسة مستويات تمثل شتى السبل التي يحقق بها الصندوق النتائج الإنمائية أو يكون له ضلع في تحقيقها:

- **المستوى 1:** يتضمن المؤشرات اللصيقة بالنتائج العامة ذات الطابع الاقتصادي والمتعلقة بالحد من الفقر. وعند هذا المستوى يتولى الصندوق رصد التقدم المحرز في أكثر أهداف الأمم المتحدة الإنمائية صلة بولاية الصندوق. وأدرج مؤشران اثنان ينغلان بالاستثمارات الزراعية.

- **المستوى 2:** يُقيّم النتائج القطرية من حيث الفرص المتاحة لمواطني البلدان الشريكة، مفاصة بمدى الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والأثر على الفقر الريفي، ومدى اتسام عمليات الصندوق بالابتكار والاستدامة.
- **المستوى 3:** يقيس المخرجات الرئيسية التي تستند إليها النتائج القطرية المحققة من عمليات الصندوق وتشمل المنتجات والسلع والخدمات التي تسفر عنها المشروعات المدعومة من الصندوق وذات الصلة بتحقيق النتائج. ومن الأمثلة على ذلك المساحات التي أصبحت مروية وعدد الموفرين والمقترضين النشطاء ومن تلقوا تدريباً من السكان.
- **المستوى 4:** يركز على جودة البرامج القطرية وتصميم المشروعات ودعم التنفيذ. وسيستعين الصندوق بمقياس يمزج بين الدخل والأمن الغذائي وتمكين المرأة والرجل في الأرياف عند نقطة الإدراج وذلك باستخدام كل من عملية ضمان الجودة المستقلة ونتائج استبيان مواقف شركاء الصندوق وعملائه داخل القطر. ويشارك في الاستبيان ممثلون للحكومات والوكالات المانحة ومنظمات المجتمع المدني الذين يشاركون في برامج الصندوق القطرية الجارية.
- **المستوى 5:** يقيس كفاءة الصندوق المؤسسية صاباً اهتمامه على المجالات الرئيسية مثل التكلفة الكلية لإدارة المؤسسة وراصدًا لبعض بعض عمليات الأعمال الحاسمة من قبيل إدارة الاستثمارات والموارد البشرية والمخاطر.

6- وتتيح المستويات الثلاثة الأولى مجتمعة تقييم كفاءة الصندوق الإنمائية، بينما يقيس المستوى 4 فعالية الصندوق التشغيلية. أمّا المستوى 5 فيقيس فعالية الصندوق التنظيمية. ويتمتع الصندوق بقسط أكبر من التحكم الفوري والمباشر على المستويين الأخيرين بينما يتراجع تأثيره بالتدرج عند الانتقال إلى مستويات أعلى من الهيكل التراتبي. وبُذلت جهود لكفالة أن تقيس المؤشرات المنتقاة، عند الجمع بينها، التغييرات المتوقع حدوثها في مستوى بعينه. وُحددت أهداف مقابل أغلب المؤشرات، بيد أن قلة منها ستكون موضع تتبع فقط. وُحددت المؤشرات عند مستوى يعلو نسبيًا على الأهداف الموضوعة للفترة 2007-2010.

7- وأغلب المعلومات اللازمة للإبلاغ في إطار قياس النتائج متاحة عبر وسائل جمع البيانات التي بحوزة الصندوق. ومن ثمّ سيكرّس الاستثمار الإضافي لتحسين جودة البيانات لا لتشغيل هيكل إداري إضافي لجمع المعلومات.

8- ويُمثل التقرير السنوي عن فعالية الصندوق الإنمائية وسيلة الإبلاغ الرئيسية لإطار قياس النتائج على مستوى المؤسسة. وبفضل التقرير السنوي لمكتب التقييم عن نتائج وأثر عمليات الصندوق سيتمكن المجلس التنفيذي من تقييم الإنجاز في معظم المجالات الرئيسية من "النتائج عند المخرجات" (المستوى 2)، باستخدام تقييم مستقل. وستستبقي الإدارة العليا العملية السنوية لاستعراض حافظة المشروعات لتقييم الأداء على المستويات 2 و3 و4 بالاستعانة بمجموعة أوسع نطاقاً من المؤشرات. وسنظل "محادثات الأداء" الفصلية التي تتناول مجالات النتائج المحققة في المستويين 4 و5 تتيح الفرصة لاستعراض النتائج على نحو أكثر تواتراً.

9- وتشوب إطار قياس النتائج بعض أوجه القصور المألوفة لدى جميع مؤسسات التمويل الدولية. ويمثل العجز عن "عزو" نتائج المخرجات الكلية للصندوق إحدى هذه المسائل العامة. وتواجه المنظمة أيضاً صعوبات في قياس المخرجات في حوار السياسات وفي الربط بين شتى مستويات النتائج. وثمة مسائل تتعلق بتوافر البيانات في حينها وجودتها واتسامها بصفة الذاتية وصغر حجم العينات. وظلّ الصندوق يتعاون مع مؤسسات مالية دولية أخرى نشداناً لتبادل التجارب والاستفادة منها. وثمة حاجة بيّنة لمأسسة ثقافة إدارة الصندوق بقدر أكبر عبر الانتقال المتدرج من نظام مستند إلى القواعد والنظم وتوجّهه الميزانية إلى نظام يستند إلى النتائج.





## إطار قياس النتائج لفترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012)<sup>1</sup>

### أولاً - المقدمة

1- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية أحد الموقعين على إعلان باريس بشأن فعالية المعونة ومن ثمّ فهو ملتزم التزاماً كاملاً بإدارة المعونة وتنفيذها وفق نهج يركز على النتائج المنشودة وعلى المساءلة والشفافية المشتركة ويستخدم المعلومات للارتقاء بعملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>. والصندوق ملتزم أيضاً بتعزيز المساءلة والشفافية المشتركة في استخدام الموارد الإنمائية<sup>3</sup> وتماشياً مع برنامج عمل أكرا، يعتقد الصندوق بأن الحكم على أدائه سيستند إلى تأثير جهوده على حياة الفقراء من سكان الأرياف<sup>4</sup>. ولذلك فإن تحقيق النتائج الإنمائية وتولي المسؤولية عنها يمثلان حجر الزاوية في جهود الصندوق المتواصلة للتغيير والإصلاح. وهو ملتزم تمام الالتزام بالإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية بوصفها وسيلة لتحسين فعاليته الإنمائية وإكساب مساهمته في تقليص الفقر الريفي في البلدان النامية فعالية قصوى. ويُعدُّ "التركيز على النتائج" إحدى قيم الصندوق الأساسية. فالصندوق يعتبر الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية وسيلة لا لتحسين أداء البرامج التي يدعمها فحسب بل وفي داخل الصندوق نفسه.

### ثانياً - استعراض إطار قياس النتائج في الصندوق (2007-2010)

2- اتساقاً مع الالتزام الدولي للصندوق وفي أعقاب اعتماد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، عُرض على المجلس التنفيذي إطار لقياس النتائج اعتمده المجلس التنفيذي لأول مرة في أيلول/سبتمبر 2007. ويصب إطار قياس النتائج اهتمامه على رصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومبادئ الالتزام الواردة في الإطار الاستراتيجي. وبالاقتراح مع إعداد إطار قياس النتائج، قطع الصندوق شوطاً في إعداد نظام لتخطيط الأداء والرصد والمساءلة. وأعدت مؤشرات ملائمة لتقييم النتائج في مستويات مختلفة ويجري تحديثها باستمرار. وتستخدم هذه المؤشرات في المقام الأول لأغراض تتعلق بالإدارة الداخلية، بيد أنه يُستعان بها أيضاً في الإبلاغ الخارجي للهيئات الرئاسية للصندوق. وتُكوّن مجموعة فرعية من هذه المؤشرات، مقرونة بأهدافها ونظم القياس، إطار قياس النتائج الحالي الذي يُمثّل التزاماً بالأداء والشفافية بين الصندوق وهيئاته الرئاسية.

3- وفي سياق إطار قياس النتائج الحالي، يقوم الصندوق بقياس النتائج على مستويين اثنين هما: جودة البرامج القطرية وجودة المشروعات فرادى. ويتم قياس جميع مؤشرات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات قبل وقت وجيز من عرضها على المجلس التنفيذي ومرة أخرى أثناء التنفيذ ثم من

<sup>1</sup> أعدّ هذه الوثيقة فريق عمل مستقل ترأسه Kevin Cleaver مساعد رئيس الصندوق لدائرة إدارة البرامج. وتكون أعضاء الفريق من: Gary Howe, Hisham Zehni, Edward Heinemann, Ashwan Muthoo, Liz Davis, Khalid El-Harizi, Lenyara Khayasedinnova, Willem Bettink, Brian Baldwin, Theresa Rice and Shyam Khadka. واستفادت الوثيقة أيضاً من تعليقات موظفين آخرين أدلى بها في اجتماع مشترك للإدارة العليا وفريق إدارة التغيير والإصلاح الإداري.

<sup>2</sup> منتدى باريس الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة (باريس، 2 مارس/أذار 2005)، الفقرة 43.

<sup>3</sup> نفس المصدر، الفقرة 47.

<sup>4</sup> منتدى باريس الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة، برنامج عمل أكرا (أكرا، غانا، 2-4 سبتمبر/أيلول 2008)، الفقرة 22.

قبل مكتب التقييم عند اكتمالها. ومن السمات المميزة لإطار قياس النتائج أنه يتيح قياس المؤشرات ذاتها لنفس المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند إدراجها في حافظة مشروعات الصندوق وعند اكتمالها. ويتيح الإطار صورة مكتملة الجوانب عن الأداء تشمل النتائج الفعلية والأثر استناداً إلى بيانات مستمدة من المشروعات المكتملة. ويُسفر الإطار أيضاً عن مؤشرات عن النتائج والإنجازات المتوقعة من المشروعات المصممة منذ وقت وجيز وتلك الجاري تنفيذها (مؤشرات رئيسية). ويساعد هذا الإطار الصندوق على أن يدرك إن كانت جوانب الضعف المكتشفة في المشروعات المكتملة والاستراتيجيات القطرية قد عُولجت على نحو ملائم (أم لا) في المشروعات الأكثر حداثة.

4- وتستخدم وسائل الصندوق للتقييم مقياساً متدرجاً يتألف من ست درجات في كل مؤشرات تقييم الأداء. ووفق هذا المقياس، يُعتبر التصنيف في الرتبة 6 مرضياً للغاية، بينما يُعدُّ التصنيف في الرتبة 5 مرضياً، ومرضياً إلى حد ما في الرتبة 4، وغير مرض إلى حد ما في الرتبة 3، وغير مرض في الرتبة 2، وغير مرض بدرجة عالية في الرتبة 1. وبناءً على ذلك، يُعتبر إحرار 4 نقاط أو أكثر أداءً عامّاً إيجابياً. وتُبين المؤشرات المعمول بها في إطار قياس النتائج الحالي نسبة المشروعات/البرامج القطرية ذات الأداء الإيجابي.

5- ويتم تتبع مؤشرين اثنين على مستوى البرامج القطرية هما: (1) نسبة البرامج القطرية المصنفة في الرتبة المرضية إلى حد ما أو في رتبة أعلى من حيث مساهمتها (المتوقعة) في زيادة الدخل وتحسين الأمن الغذائي وتمكين فقراء الريف من النساء والرجال؛ (2) نسبة البرامج القطرية المصنفة في الرتبة 4 أو في رتبة أعلى من حيث الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة.

6- أمّا على مستوى المشروعات، فيتم تتبع أربعة مؤشرات، يُقيّم أولها الأداء من حيث نسبة المشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو في رتبة أعلى من حيث فعاليتها في واحد أو أكثر من مجالات الانخراط (مثل إدارة الموارد الطبيعية والخدمات المالية الريفية)<sup>5</sup>. ويستخدم المؤشر الثاني المقياس نفسه، بيد أنه يقيس الأداء من حيث الأثر على الفقر في المجموعة المستهدفة مستعيناً في ذلك بمؤشرات فرعية ذات صلة بالأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين والمساواة بين الجنسين. ويُقاس المؤشران التاليان الأداء من حيث الابتكار والتعلم و/أو زيادة الفوائد واستدامتها.

7- وتمّ تعميم نظم جمع البيانات التي يعتمد عليها قياس النتائج في عمليات الصندوق. وفي عام 2008، أحيط المجلس التنفيذي علماً بصورة وافية بمقاييس إطار قياس النتائج واستخدمت في ذلك أيضاً البيانات التي أسفرت عنها الآليات الجديدة لاستعراض الجودة التي طبقت في ذلك العام. وتضمنت نظام ضمان جودة المشروعات عند نقطة الإدراج واستبيان العملاء/الشركاء لتقييم أداء البرامج القطرية والمقاييس الجديدة أثناء التنفيذ ذات الصلة بالمشروع والتي يتم رصدها في تقرير وضع المشروعات المعدّل (وسيلة داخلية للإبلاغ عن أداء المشروعات الجارية). وعرضت في تقرير فعالية الصندوق الإنمائية في كانون الثاني/ديسمبر 2008 مجموعة وافية من المعلومات.

<sup>5</sup> يُدل مصطلح "الفعالية" على مدى تحقيق المشروع لهدفه الإنمائي/أهدافه الإنمائية.

8- يُطبَّق إطار قياس النتائج الحالي التابع للصندوق منذ فترة وجيزة نسبياً بيد أنه قدّم عدداً من الإسهامات صوب ما يلي: (1) إدراك الحاجة للربط بين الفعالية التنظيمية والفعالية الإنمائية وفهم هذه الصلة؛ (2) تحسين المواعمة بين وسائل جمع البيانات/المعلومات والعمليات الرئيسية والفعالية الإنمائية العامة لعمليات الصندوق؛ (3) تعزيز الجهود الرامية إلى فهم العلاقة السببية بين المدخلات والمخرجات والنتائج؛ (4) ضمان أن تظل عمليات الصندوق الرئيسية تركز بشدة على تحقيق الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

9- وكشفت التجربة عن بعض الشواغل في نظام قياس النتائج الحالي تتعلق بالمنهجية ومدى الشمول هي: (1) تفاوت مستوى الموضوعية بين المؤشرات؛ إذ يتسم بعضها بالموضوعية بينما يتصف بعضها الآخر بالذاتية؛ (2) الافتقار إلى أي مقاييس مباشرة لتأثير البرامج على الفقر؛ (3) الخلو من مقاييس لفعالية وكفاءة الصندوق التنظيمية. وثمة شاغل آخر يتمثل في صغر حجم العينات والخلو من البيانات السابقة لا سيما بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج ومقاييس المشروعات عند نقطة الإدراج واستبيانات العملاء/الشركاء، وهو أمر لا مفر منه نظراً لحدثة عهد بعض آليات الاستعراض الأساسية.

### ثالثاً - موجز أطر المؤسسات الأخرى

10- يُعتبر إطار قياس النتائج المقترح للفترة 2010-2012 تنقيحاً لإطار قياس النتائج الحالي المعمول به في الصندوق. وأراد الصندوق الاستئارة بتجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى بغية الاستفادة منها في عملية التنقيح هذه، لا سيما وأن المؤسسة الدولية للتنمية وصندوق التنمية الأفريقي وصندوق التنمية الآسيوي قد أكملت جميعها عملية تجديد مواردها بين أكتوبر/تشرين الأول 2007 وأبريل/نيسان 2008. ويستمد إطار قياس النتائج المنقح للصندوق كثيراً من مكوناته من أطر نتائج هذه المؤسسات الثلاث ويسترشد بها من حيث الشكل والمبادئ.

11- ويرد في الذيل الأول جدول يقارن بين إطار قياس النتائج للصندوق وأطر المؤسسات المالية الدولية الأخرى وهي البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي. وترد أدناه معالم هذه الأطر موجزة.

12- **البنك الدولي.** أصبح نظام قياس النتائج للمؤسسة الدولية للتنمية الذي أُعدَّ خلال السنوات الخمس المنصرمة جزءاً أصيلاً في الجهود التي يبذلها البنك الدولي لتعزيز وجهة نتائجه. ويركز نظام قياس النتائج هذا في أن واحد على الفعالية الإنمائية وفعالية الوكالة مستخدماً لتلك الغاية مستويين اثنين من المؤشرات. ويتكوّن المستوى 1 من مجموعة تتألف من 14 مؤشراً وقع الاختيار عليها لتتبع التوجهات في مضمار التقدم الاقتصادي والاجتماعي في بلدان المؤسسة الدولية للتنمية - نتائج "الصورة الكبيرة" ذات الصلة بالاستراتيجية الإنمائية العامة للمؤسسة الدولية للتنمية. وترتكز هذه المؤشرات في المقام الأول على مناخ النمو المستدام والاستثمار في السكان الفقراء من حيث النمو والحد من الفقر والتسيير ومناخ الاستثمار والبنى الأساسية للتنمية والتنمية البشرية. ويرصد المستوى 2 مساهمة المؤسسة الدولية للتنمية في النتائج الإنمائية وهو يقتصر على استخدام 5 مؤشرات فقط لجودة وفعالية برامج المؤسسة الدولية

للتنمية: عند دخولها في حافظة المؤسسة، وأثناء التنفيذ وعند الإنجاز (وهو شبيه بإطار قياس النتائج الحالي للصندوق). ويورد أيضاً أمثلة على المخرجات التي تحققها المؤسسة الدولية للتنمية في قطاعات أربعة هي: الصحة، والتعليم، وإمدادات المياه والاصحاح، والنقل (مثلاً، عدد الكيلومترات من الطرق المعبّدة وعدد الأطفال في المدارس). وتعتبر المؤسسة الدولية للتنمية تجربتها في تطبيق نظام قياس النتائج مشجعة: إذ أنها ترصد توجهات النتائج القطرية في بلدان المؤسسة، ويُقال أنها تُشكّل على نحو مباشر "ثقافة النتائج" في إدارة موارد المؤسسة الدولية للتنمية.

13- وتمخض تطبيق نظام قياس النتائج للبنك الدولي عن شواغل ستُعالج في السنوات المقبلة، من بينها تنقيح بعض مؤشرات المستوى 1 بحيث تعبر بشكل أفضل عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الدولية للتنمية وعن التحديات التي تواجهها وتتيح مواصلة دعم التحسينات المتعلقة بجودة البيانات ووتيرة جمعها والإبلاغ في بلدان المؤسسة. ومن المقترح إدخال عددٍ من التعديلات في المستوى 2 لمعالجة بعض مجالات القصور المتبقية: جودة مؤشرات النتائج وتوافر خطوط أساس لجميع مؤشرات نتائج المشروعات عند مرحلة الدخول وجودة الإبلاغ عن المخرجات والنتائج في تقارير اكمال التنفيذ لعمليات المؤسسة الدولية للتنمية وضرورة رصد مساهمة خدمات المؤسسة الدولية للتنمية التحليلية والاستشارية على المستوى القطري. كما أنّ المؤسسة الدولية للتنمية ستعمل مع شركائها لإحكام التركيز على القدرات الإحصائية على المستوى القطري، بما في ذلك تعزيز الطلب وبحث طرائق التمويل.

14- **مصرف التنمية الأفريقي.** استحدث مصرف التنمية الأفريقي إطاراً لقياس النتائج في عام 2003 كجزء من التزام أوسع نطاقاً بجدول الأعمال العالمي للإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية. وفي السنوات الأخيرة، جرى تحديث إطار المصرف لقياس النتائج بحيث يركز على الفعالية الإنمائية والمؤسسية. ويسعى المصرف في الوقت الراهن إلى تعزيز إطاره ثنائي الشعب بمزيد من التركيز على أولويات المصرف مثل التقدم المحرز في مضمار التسيير والتكامل الإقليمي في أفريقيا والإصلاح المؤسسي. وستقيس مؤشرات الفعالية الإنمائية البالغ عددها 19 مؤشراً النتائج على المستويين القطري والإقليمي من حيث النمو وتقليص الفقر والتسيير والشفافية والتكامل الإقليمي والتجارة وتنمية القطاع الخاص ومناخ الاستثمار والبنية الأساسية الاقتصادية والتنمية البشرية. وستقيس مؤشرات الفعالية المؤسسية على مستوى الوكالة البالغ عددها 17 مؤشراً الجودة عند الدخول بالنسبة للاستراتيجيات والعمليات وثقافة الإشراف وتعزيز التعلّم والمساءلة وتحسين النتائج الميدانية بفضل اللامركزية والمواومة.

15- وثمة جانبان اثنان يستدعيان التعزيز بوجه خاص، أولهما أن صندوق التنمية الأفريقي/مصرف التنمية الأفريقي يُقرّ بأنه أقلّ دراية بنتائج مساهمته في الفعالية الإنمائية في الميدان منه في رصد إصلاحاته المؤسسية الداخلية. وثانيهما أن لدى مصرف التنمية الأفريقي إطاراً لسياسات عملياته بضاهي ما لدى المنظمات الإنمائية الرئيسية الأخرى، بيد أنّ التنفيذ لا يزال غير مكتمل ويعوقه قصور نظم المعلومات والحوافز واهتمام الإدارة. ويركز إطاره الجديد لقياس النتائج الخاص بالتجديد الحادي عشر لمراد صندوق التنمية الأفريقي (2008-2010) على تدابير ترمي إلى تعزيز التركيز مباشرة على النتائج الميدانية عوض التركيز على جوانب الإصلاح المؤسسي الداخلي. وسيركز الإطار أيضاً على تعزيز الحوافز والنظم الحافزة على تنفيذ السياسات السليمة وسيتولى الإبلاغ عن النتائج المحققة عبر تقارير سنوية إلى مجلس المديرين.

16- **مصرف التنمية الآسيوي.** نشدانا لتحسين فعاليته، يقوم مصرف التنمية الآسيوي بتعزيز قدرات نظامه لإدارة النتائج المؤسسية. وتشمل هذه العملية موازنة إطار النتائج مع الإطار الاستراتيجي الجديد طويل الأجل للمصرف (2008-2020). وسيستخدم إطار النتائج المحدث لتقييم أداء المصرف العام بما في ذلك التقدم المحرز في عمليات المصرف. ويستفيد الإطار المقترح من تجربة مصرف التنمية الآسيوي ومن أفضل الممارسات في المؤسسات المالية المتعددة الأطراف الأخرى، وبوجه خاص المؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الأفريقي.

17- وسيتم تقييم النتائج على مستويات أربعة هي: المستوى 1، ويشمل النتائج في آسيا والمحيط الهادئ المقاسة عبر 21 مؤشرًا للفقر والتنمية البشرية. المستوى 2، ويتضمن مساهمة مصرف التنمية الآسيوي في النتائج القطرية عبر المخرجات الرئيسية في خمسة قطاعات هي النقل والطاقة والمياه والتعليم والمالية (19 مؤشرًا). المستوى 3، ويعالج فعالية مصرف التنمية الآسيوي التشغيلية من حيث الجودة التشغيلية والأداء واستقطاب الموارد المالية وتنمية المعرفة والشراكات (14 مؤشرًا). المستوى 4، ويركز على الفعالية التنظيمية للمصرف من حيث استخدام الموارد البشرية وموارد الميزانية وعمليات الأعمال وممارساتها (11 مؤشرًا).

18- وسيقوم مصرف التنمية الآسيوي، مستخدمًا في ذلك إطار النتائج المحدث، بالإبلاغ عن أدائه - بما في ذلك أداء صندوق التنمية الآسيوي - من خلال استعراضه الجديد للفعالية الإنمائية الذي سيتم إعداده بحلول الفصل الثاني من كل عام وتعميمه على مجلس مديري المصرف للنظر فيه. وسيزود هذا التقرير الإدارة بمعلومات عن التقدم المحرز ويقوم بتحديد المجالات التي تستدعي مزيدًا من العمل. وستضمن التدابير المتفق عليها في برنامج العمل المتجدد الثلاثي السنوات وفي إطار الميزانية. وسيعُد استعراض عام 2009 قبل الاستعراض نصف السنوي الذي يجريه المصرف بوقت كافٍ والذي ينتظر أن يتم خلال الجزء الأخير من عام 2010.

## رابعاً - إطار قياس النتائج المنقح للصندوق (2010-2012)

### ألف - الطريقة المتبعة

19- أعدَّ الصندوق مسودة أولى من إطاره المنقح لقياس النتائج للفترة 2010-2012 إستنادًا إلى التجربة المكتسبة من إطار قياس النتائج للفترة 2007-2010. وعُرضت المسودة على الدورة الثالثة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق المعقودة في يوليو/تموز 2008. وزودت المناقشات التي دارت بشأن وثيقة المشاورات (REPL.VIII/5/R.2/Rev.1) إدارة الصندوق بأفكار أساسية لتحسين الإطار. واستفاد الاقتراح أيضًا من استعراض أطر قياس النتائج لدى المؤسسات المالية الدولية الأخرى ووكالات الأمم المتحدة التي ورد ذكرها بإيجاز في الجزء أعلاه.

20- وعُرضت مسودة ثانية من إطار قياس النتائج المنقح في حلقة دراسية غير رسمية للمجلس التنفيذي انعقدت في 28 نيسان/أبريل 2009. ولدى تبني الهيكل العام لإطار قياس النتائج المقترح، اقترح أعضاء المجلس أن تقوم إدارة الصندوق بما يلي: إجراء مزيد من النظر في التوازن بين التغطية نظير التكاليف

المقترنة بها، واستعراض الأهداف الموضوعية، بما في ذلك معدل الكفاءة الإدارية وبحث الطرق التي سيُدار بها نظام الرصد. وأعدت الصيغة النهائية لإطار قياس النتائج استناداً إلى الافادات التي وردت أثناء الحلقة الدراسية غير الرسمية.

21- وتمّ توافي كثير من أوجه القصور التي إتسم بها إطار قياس النتائج للفترة 2007-2010 في إطار قياس النتائج المنقّح المعروض هنا. وأصبحت الآن مؤشرات مخرجات نظام إدارة النتائج والأثر الذي يقيس النتائج مباشرة في الميدان في قطاعات مختلفة جزءاً أصيلاً في إطار قياس النتائج المقترح. وأضيفت أيضاً التغطية الكلية لخدمات الصندوق من حيث عدد الأسر المستفيدة. وفي ضوء الشواغل بشأن موضوعية البيانات، حُدثت تصنيفات المشروعات أثناء التنفيذ جملةً وتفصيلاً وأضيفت معايير أعدها مكتب التقييم للبرامج القطرية وأداء المشروعات عند الإنجاز. ونظراً لتوسيع نطاق هدف إطار قياس النتائج المنقّح بصفته وسيلة للمساءلة الشاملة لفترة التجديد الثامن، تم توسيع نطاق المقاييس لتشمل الأبعاد الرئيسية للفعالية والكفاءة التنظيمية، وهي مقاييس تُستخدم بانتظام كجزء من النظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء المعمول به في الصندوق. ولذلك، فإن المؤشرات المستخدمة لأغراض الإدارة الداخلية وتلك المطبقة لإبلاغ المجلس والجمهور متطابقة تماماً. وقد أُعيد ترتيب النسخة الحالية لتبرز بصورة أكثر قبولاً تراتبية النتائج مقارنة بالنسخ السابقة من إطار قياس النتائج التي استعرضتها هيئة المشاورات.

## باء - الأهداف

22- يُساعد اتباع نهج الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية الصندوق على الارتقاء بفعاليته الإنمائية ومن ثمّ رفع إسهامه في الحد من الفقر الريفي في البلدان النامية إلى درجة قصوى. ويشكّل هذا النهج حجر الزاوية في جهود التغيير والإصلاح التي ما انفك الصندوق يبذلها. ويُمثل قياس النتائج المحققة والإبلاغ عنها على نحو أفضل عنصراً أساسياً في هذا الجهد. ويكمن القصد الرئيسي من وراء إطار قياس النتائج في تمكين الصندوق من قياس فعاليته الإنمائية والارتقاء بها. وسيساعد اعتماده في المضي قدماً في تنفيذ جدول أعمال الإدارة بهدف تحقيق النتائج في المنظمة بأسرها.

23- وحقق الصندوق، في السنوات الثلاث المنصرمة، قسطاً وافراً من التقدم في وضع نظم أفضل للإدارة بهدف تحقيق النتائج وقياس هذه النتائج. وصبّب الصندوق اهتمامه على تحسين فعاليته التشغيلية والتنظيمية. واستتبط وطبّق نظماً ووسائل ونهجاً جديدة للتخطيط والإدارة والرصد. وقطع الصندوق أيضاً أشواطاً بعيدة في إعداد أنظمة جمع المعلومات وضمان جودة البيانات التي تُعول عليها هذه النظم.

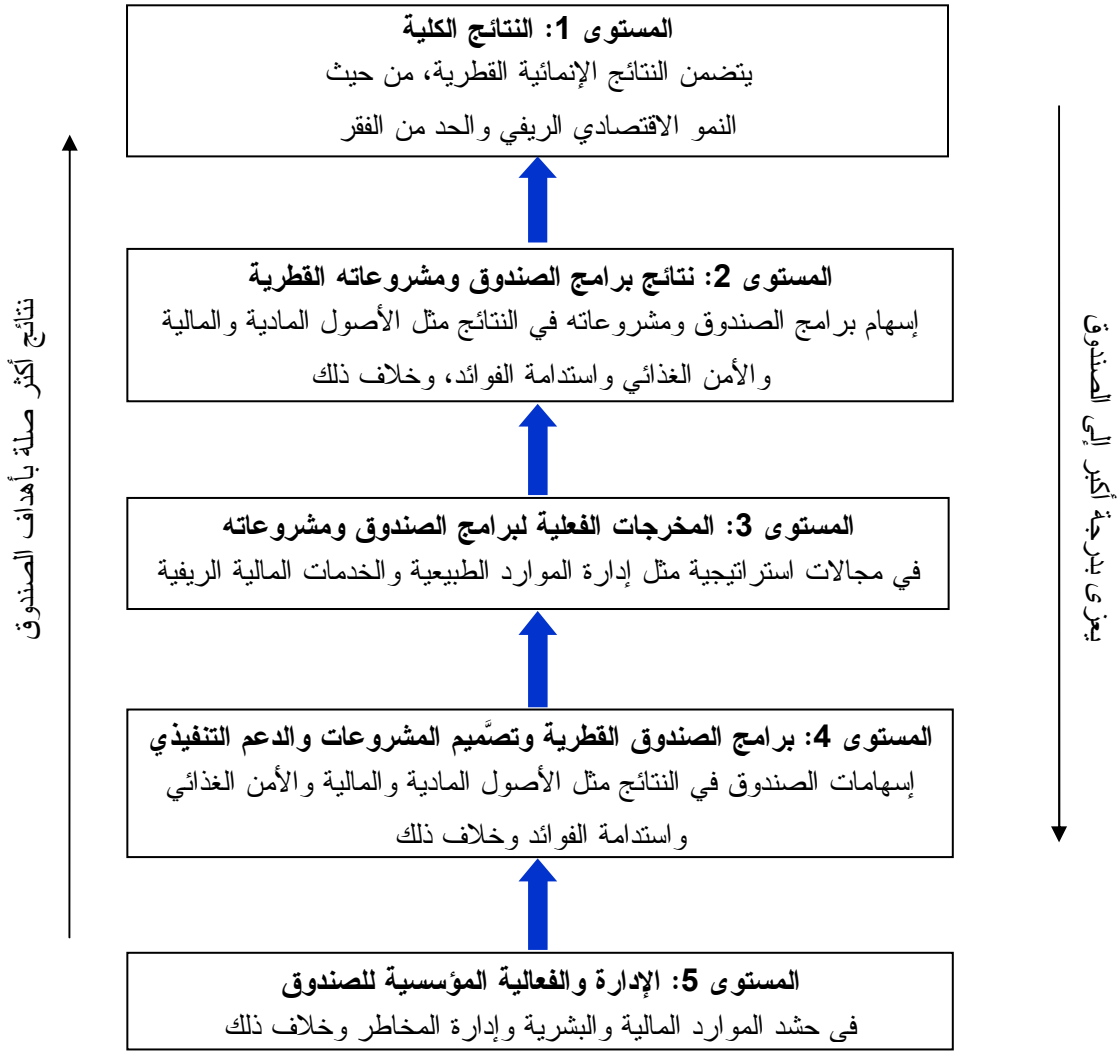
## جيم - نظرة عامة وتراتبية النتائج

24- أعدّ الهيكل العام لإطار قياس النتائج المنقّح بحيث يشكل على وجه التقريب نظاماً تراتبياً تدعم فيه نتيجة محققة في مستوى مباشر أدنى النتائج المحققة في مستوى أعلى درجة وتوضحها وترفدها. ويمثل المستوى الأعلى النتائج الإنمائية القصوى على مستوى القطر التي للصندوق ضلع في تحقيقها. وعند عرض النتائج المحققة في كل مستوى من المستويات الخمسة، يتوخى الصندوق استكشاف الروابط بين النتائج المحققة في هذه المستويات المختلفة وإيضاح مدى التفاعل بينها.

- 25- ويتألف إطار قياس النتائج المقترح من مستويات خمسة (الشكل 1) تُعبر عن شتى السبل التي يحقق بها الصندوق النتائج الإنمائية أو يسهم في تحقيقها. ومؤشرات **المستوى 1** هي أوثق المؤشرات صلةً بالنتائج العامة ذات الطابع الاقتصادي والمتعلقة بالحد من الفقر التي يرغب الصندوق في تحقيقها، غير أنَّها أبعدُها شقةً عن أن تُعزى إلى أنشطة الصندوق. ويتضمن **المستوى 2** أيضاً نتائج قطرية ذات محتوى أقلَّ عمومًا، بيد أنَّه يمكن عزوها مباشرة إلى أعمال الصندوق بدرجة أكبر. ويعرض **المستوى 3** المخرجات الرئيسية التي ترفد النتائج القطرية التي تسفر عنها عمليات الصندوق. وتُشكل هذه المستويات الثلاثة **مجتمعةً الفعالية الإنمائية للصندوق**.
- 26- ولتعزيز إسهام الصندوق في الفعالية الإنمائية، ينبغي عليه أن يستوثق من أنه يدير عملياته على النحو المرغوب فيه. ولهذا السبب، يقوم إطار قياس النتائج المنقَّح، عند **المستوى 4**، بقياس **فعالية الصندوق التشغيلية**، صابًا اهتمامه على جودة البرامج القطرية وتصميم المشروعات والدعم التنفيذي.
- 27- وترتبهن فعالية الصندوق التشغيلية بدرجة بالغة **بفاعليته التنظيمية المبيَّنة في المستوى 5** من الإطار المقترح. وعند هذا المستوى، يُقاس إطار قياس النتائج الكفاءة المؤسسية للصندوق مركزًا على المجالات الرئيسية مثل التكلفة الإجمالية لإدارة المؤسسة.
- 28- ويتمتع الصندوق بقدر أكبر من التحكم الفوري والمباشر على المستويين الأخيرين بينما يتناقص نفوذه بالتدرج في المستويات الأعلى من الهيكل التراتبي. ولا يمكن أن تُعزى النتائج المحققة في المستوى الأعلى - النتائج الكلية - إلى أنشطة الصندوق. بيد أنها تتيح صورة مهمة عن سياق التنمية الريفية الذي يعمل الصندوق في إطاره وينبغي أن تُبلور أولوياته الاستراتيجية والتشغيلية، إذ أن النتائج المراد قياسها تتدرج في إطار النتائج التي يهدف الصندوق إلى الإسهام فيها. ويتيح قياس إسهامات الصندوق في النتائج الإنمائية تقييمًا ثمينًا لمدى نتائج البرامج والمشروعات التي يدعمها الصندوق بصورة عامة ومن حيث صلتها بالنتائج الإنمائية نفسها. وتستند هذه النتائج، في المستوى الثالث، إلى المخرجات التي تحققها برامج الصندوق ومشروعاته القطرية.
- 29- وستبذل الجهود لتقدير وعرض عدد الأفراد المستفيدين من برامج الصندوق ومشروعاته التي سيتم الإبلاغ عنها في المستوى الثالث.

## الشكل 1

## إطار قياس النتائج المقترح: سلسلة النتائج



## دال - إطار قياس النتائج المنقح في سياق النموذج التشغيلي للصندوق

30- في سياق إطار قياس النتائج الحالي يقدم الصندوق تقييماً لأداء المشروع في مختلف مراحله وخلال دورة برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية: عند الإدراج في حافظة الصندوق (حين عرضه على المجلس التنفيذي) وأثناء التنفيذ وعند الإنجاز. ويستبقي إطار قياس النتائج المنقح هذه التميزات مقرونة بمؤشرات تقيس ما يلي:

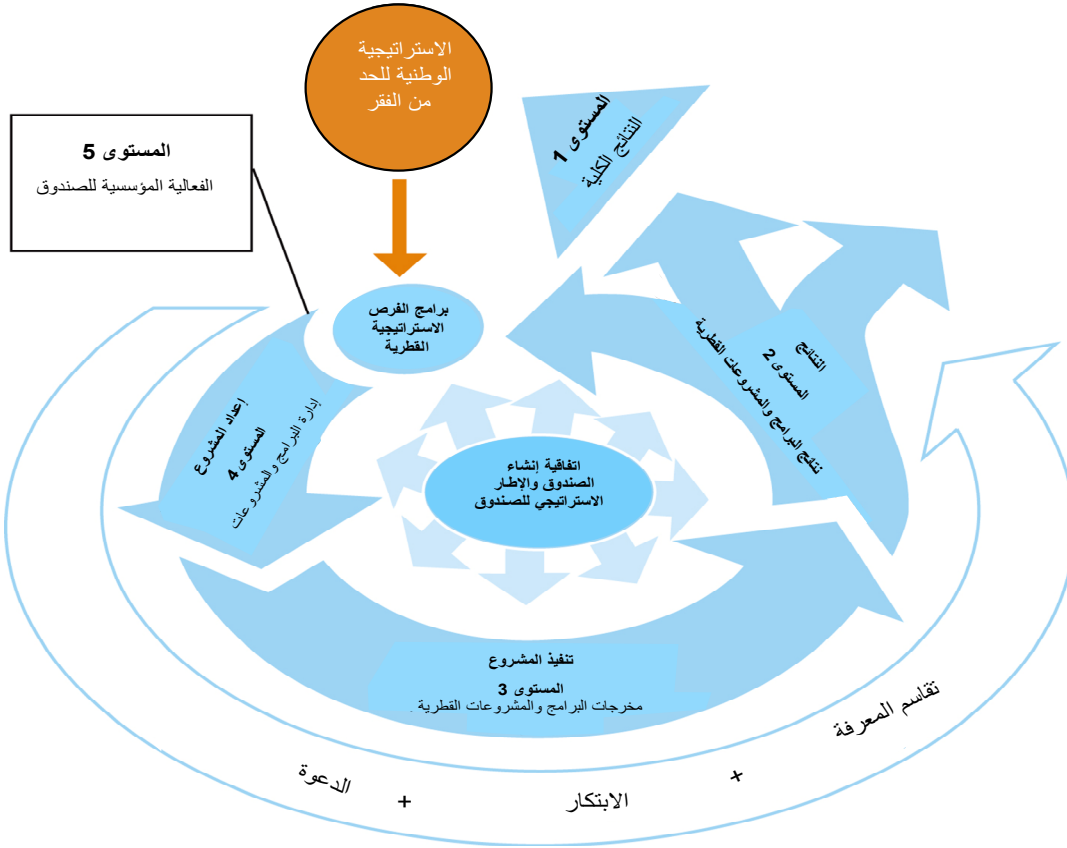
- (1) الأثر المرجح لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات الجديدة التي تدخل نخيرة المشروعات (المستوى 4)؛
- (2) جودة المشروع أثناء التنفيذ مقاسة مباشرة بتقدير نسبة المشروعات التي تواجه مصاعب من مجموع المشروعات (المستوى 4) ومن خلال المخرجات (المستوى 3)؛
- (3) جودة البرامج والمشروعات القطرية عند الإنجاز (مقاسة كنتيجة، المستوى 2).



31- وفي الشكل 2 جرى تطبيق إطار قياس النتائج المنقح لبيّح ربط مختلف مستويات النتائج بالعناصر الحاسمة في النموذج التشغيلي للصندوق.

## الشكل 2

### إطار الصندوق لقياس النتائج في سياق النموذج التشغيلي للصندوق



## هاء - المؤشرات وقيم خط الأساس والأهداف

32- عند اختيار مؤشرات لكل مستوى من النتائج، رُوعي أن تضمن هذه المؤشرات، عند ضمها بعضها إلى بعض، قياس التغييرات المتوقعة في مستوى بعينه. ويستدعي ذلك معرفة أحوال خط الأساس ووضع نظام لقياس هذه التغييرات.

33- ورغم أن أهدافاً قد وُضعت لأغلب المؤشرات، فإن بعضها سيكون موضع رصد فقط من حيث النتائج المستقبلية المتوقعة. وعند تقييم الأداء، ستجري مقارنة المؤشرات المرصودة بأرقام خط الأساس وليس بالأهداف. وتحيل هذه المؤشرات المرصودة إلى بعض النتائج الكلية (الجدول 1) والاستثمار في الزراعة (الجدول 1(أ)) - وكذلك إلى مخرجات المشروعات التي حددت لها الوكالات الوطنية التي تديرها أهدافاً. وعلى نفس المنوال وفي ما يتعلق بالأصل الجغرافي لموظفي الصندوق فمن المرجح أن لا يسفر تحديد هدف رقمي، دون مراعاة الاعتبارات الأخرى، عن أفضل النتائج وذلك رغم أن نسبة أعلى من القائمتين بآء وجيم تحظى بالأفضلية. ولذلك، لم تُوضع أهداف لهذه المؤشرات.

34- وحُدِّدَت للفترة 2010-2012 أهداف على مستوى أعلى من الأهداف الحالية. وينبغي تفسير ذلك في ضوء تحسُّن أداء الصندوق تحسُّناً كبيراً خلال السنوات الثلاث المنصرمة. بيد أن كثيراً من النتائج الإنمائية رهين إلى حد كبير بعوامل تتجاوز سيطرة الصندوق أو نفوذه، ممَّا يعني احتمالاً ألا يتحقق الهدف على النحو المنشود.

### المستوى 1: النتائج الكلية

35- يلتزم الصندوق، بصفته مؤسسة مالية دولية، تعمل في إطار منظومة الأمم المتحدة، بالحد من ظروف الفقر المُدَلَّ والمحط لكرامة الانسان. ولقياس مدى تحقيق هذا الهدف الجامع، سيرصد الصندوق التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

- مؤشر الهدف الإنمائي للألفية 1-1 - نسبة السكان دون خط الفقر
- مؤشر الهدف الإنمائي للألفية 1-8 - نقصي نقص الوزن بين الأطفال دون الخامسة من العمر
- مؤشر الهدف الإنمائي للألفية 1-9 - نسبة السكان الذين لا يحصلون على الحد الأدنى لاستهلاك الطاقة الغذائية.

36- ولا يُعزى التقدم المحرز في هذه المؤشرات العامة مباشرة إلى الصندوق. بيد أنه إذا لم يتحقق تقدم في هذه المؤشرات الكلية على المستويات القطرية، فسيتعذر ضمان أن يؤدي الصندوق مهمته بصورة عامة. ولقياس نسبة السكان دون خط الفقر، سيستخدم الصندوق خط الفقر الذي أُعيدت معايرته والبالغ 1.25 دولار أمريكي للفرد في اليوم على أساس معادلات القوة الشرائية<sup>6</sup>. وقد أظهرت القيمة المرجعية لخط الأساس (2005) أن نسبة إجمالية تقارب 25 في المائة من مجموع سكان العالم يعيشون تحت خط الفقر. وتعيش أعلى نسبة من السكان الفقراء في أفريقيا جنوب الصحراء (50.9 من مجموع السكان) وفي جنوب آسيا (40.3 في المائة). ومن حيث العدد الكلي للفقراء (2005) تُبيِّن قيمة خط الأساس 1.374 مليار شخص، منهم 596 مليوناً (43 في المائة من المجموع) في جنوب آسيا و456 مليوناً (33 في المائة) في أفريقيا جنوب الصحراء.<sup>7</sup>

37- وفي مناطق العالم النامي، تُقدَّر نسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من نقص الوزن في عام 2006 (سنة الأساس) بنحو 26 في المائة. وتتجاوز نسبة الأطفال الذين يعانون من نقص الوزن في جنوب آسيا وأفريقيا جنوب الصحراء ذلك بكثير، إذ تبلغ النسبة فيهما 46 في المائة و28 في المائة على التوالي. وعلى نفس المنوال، استهلك نحو 17 في المائة من سكان العالم أقل من المستوى الأدنى من الطاقة الغذائية في الفترة من عام 2001 إلى 2003 وهي آخر السنوات التي تتوافر عنها إحصاءات. ومن بين مختلف الأقاليم، تُسجل أفريقيا جنوب الصحراء مستوى أعلى من العجز في المتحصل من الطاقة الغذائية (31 في المائة) تليها جنوب آسيا (21 في المائة).

<sup>6</sup> أعدَّ خط الفقر الجديد برنامج المقارنة الدولي مستخدماً مجموعة موسعة من استبيانات دخل الأسر وإنفاقها. ووجدت هذه الاستبيانات أن مستوى الأسعار في كثير من البلدان النامية أعلى من التقديرات السابقة. البنك الدولي، مؤشرات التنمية العالمية لعام 2008، ملحق "بيانات الفقر" (البنك الدولي، واشنطن العاصمة، 2008).

<sup>7</sup> انظر أيضاً، الأمم المتحدة، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية لعام 2008 (نيويورك، 2008).

38- ويعيش خمسة وسبعون في المائة من سكان العالم الذين يعانون من الفقر المدقع في المناطق الريفية وتبلغ معدلات الفقر الريفي مستوى أعلى بكثير من المعدلات الحضرية. ولذلك، يتسم الفقر بكونه ظاهرة ريفية في المقام الأول. وتتاقصت معدلات الفقر في شرق آسيا إلى حد كبير في السنوات العشر المنصرمة. وتظل معدلات الفقر مرتفعة ارتفاعاً حاداً في أفريقيا الجنوبية وأفريقيا جنوب الصحراء. وسيظل أغلب الفقراء من سكان الأرياف لأعوام كثيرة مقبلة رغم أن التمذُن يزيد ببطء نسبة الفقراء في المناطق الحضرية.

39- وتُمثّل الزراعة، في أغلب البلدان النامية، حصة كبيرة من الناتج الوطني الإجمالي وترتبطها بالقطاعات الأخرى روابط وثيقة. ولذلك، يكتسي النمو في قطاع الزراعة أهمية أساسية في أغلب البلدان النامية لتحقيق درجة أعلى من النمو الاقتصادي العام. والأهم من ذلك أنّ الزراعة تشكل مصدر عيش لنحو 86 في المائة من سكان الأرياف (2.5 مليار شخص) وهي توفر العمل لما يبلغ 1.3 مليار من صغار الملاك والعمال المعدمين. ومن شأن قطاع زراعي أكثر حيوية واستيعاباً أن يؤدي إلى الحد من الفقر الريفي إلى حد كبير ممّا سيساعد البلدان على تحقيق الهدف الإنمائي للألفية المتمثل في الحد من الفقر المدقع والجوع بمقدار النصف بحلول عام 2015. وتُظهر التقديرات الإحصائية الاقتصادية القطرية أنّ نمو الناتج المحلي الإجمالي المتمخض عن الزراعة أكثر فعالية بمقدار الضعف في المتوسط في استنفاة النصف الأكثر فقراً من سكان بلد ما من النمو الناتج عن قطاعات غير زراعية<sup>8</sup>. ولهذه الأسباب، أُضيف مقياسان هما القيمة الزراعية المضافة ومؤشر إنتاج المحاصيل، بصفتها مؤشرا لقياس النتائج الكلية.

40- وترد في الجدول 1 المؤشرات الدالة على النتائج الكلية في المستوى 1 وأرقام خط الأساس والأهداف العامة لعام 2012. والأهداف هي الأهداف الإنمائية للألفية. وحيثما لا يوجد هدف إنمائي، لم يُحدّد هدف، بيد أنّ النتائج يتم رصدها.

#### الجدول 1

#### النتائج الكلية

المؤشر	سنة الأساس	قيمة خط الأساس	هدف 2012
1-1 الهدف الإنمائي 1: السكان الذين يعيشون على أقل من 1.25 دولار في اليوم (نسبة مئوية) <sup>أ</sup>	2005	26	21
2-1 الهدف الإنمائي 1: انتشار نقص التغذية بين السكان (نسبة مئوية) <sup>أ</sup>	2004-2002	17	10
3-1 الهدف الإنمائي 1: النسبة المئوية للأطفال الناقصي الوزن دون سن الخامسة <sup>أ</sup>	2005	27	17
4-1 مؤشر إنتاج المحاصيل (1999-2001=100) <sup>ب</sup>	2006	112.4	مرصود
5-1 القيمة الزراعية المضافة <sup>ب</sup>	2004	4.1	مرصود

المصادر:

(أ) الأمم المتحدة، تقرير الأهداف الإنمائية للألفية (نيويورك، 2008).

(ب) البنك الدولي، مؤشرات التنمية العالمية لعام 2009 (واشنطن العاصمة، 2009).

<sup>8</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، تقرير التنمية في العالم لعام 2007، التنمية والجيل التالي (واشنطن العاصمة، 2006).

## الاستثمار في الزراعة يؤثر على نتائج الفقر الريفي

41- بما أن تمويل الزراعة يُعدُّ عاملاً حاسماً في تحقيق هدف زيادة الانتاجية الزراعية، أُدرج مؤشران إضافيان هما مستوى المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة للزراعة والحصة المخصصة للزراعة من الميزانية.

الجدول 1 (أ)

### الاستثمار في الزراعة

المؤشر	سنة الأساس	قيمة خط الأساس	هدف 2012
6-1	2007	4.2 مليار دولار أمريكي	مرصود
7-1	2005	5 في المائة	مرصود

أ من المساعدة الإنمائية الرسمية البالغة 3.4 مليار دولار أمريكي في عام 2004، بلغت حصة أفريقيا 1.2 مليار دولار أمريكي. وبلغت حصة الزراعة من مجموع المساعدة الإنمائية 3.5% في عام 2004. البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، تقرير التنمية في العالم لعام 2008: الزراعة من أجل التنمية (واشنطن العاصمة، 2007)، صفحة 41، والموقع: [http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA\\_SECTOR](http://stats.oecd.org/wbos/Index.aspx?DatasetCode=ODA_SECTOR).

ب بالنسبة لأفريقيا، دعت الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا إلى تخصيص 10 في المائة للزراعة في الميزانيات الوطنية وتم إعداد نظام للرصد. وفي ما يتعلق ببقية العالم، سيستخدم الصندوق الإحصاءات التي جمعها صندوق النقد الدولي.

### المستوى 2: نتائج البرامج والمشروعات القطرية

42- تمثل البرامج والمشروعات القطرية الوسائل الرئيسية التي يستخدمها الصندوق لتحقيق رسالته الهادفة إلى تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر، ولذلك، يكتسي قياس أداء المشروعات أهمية بالغة في تقييم إسهام الصندوق في الحد من الفقر الريفي. ويقاس هذا المستوى أساساً بالنتائج من حيث الفرص المتاحة لمواطني البلدان الشريكة<sup>9</sup>.

43- وعند قياس أداء المشروعات، سيستخدم الصندوق معايير ثلاثة مقبولة عالمياً هي: الملاءمة - مدى اتساق أهداف المشروع مع أولويات سكان الريف الفقراء وغيرهم من المعنيين بالأمر؛ والفعالية - مدى جودة أداء المشروعات من حيث الانجاز قياساً بأهدافها؛ والكفاءة - مدى الكفاءة الاقتصادية في تحويل الموارد إلى نتائج.

44- وسيُقَمَّ إطار قياس النتائج للصندوق التغييرات التي رؤي أنها حدثت في حياة السكان الريفيين الفقراء ويتولى الإبلاغ عن هذه التغييرات. وعند تقييم هذه النتائج<sup>10</sup> سينصب اهتمام الصندوق على تقييم تأثير مشروعاته وبرامجه على الأمن الغذائي مقاساً بتوافر الغذاء وإتاحة الحصول عليه بشكل مستقر والإنتاجية الزراعية مقاسة من حيث الغلة. وبما أن دخل الأسرة يمكنها من الحصول على الغذاء وعلى فوائد اقتصادية أخرى، فسيتم قياس الدخل مقرونًا بالأصول التي تساعد في الحصول عليه ونتيح وسيلة للتكيف خلال الأزمات. وتمكّن زيادة الأصول الفقراء من الاستهلاك دون عناء. وبالمثل، تُعتبر تنمية رأس المال البشري والاجتماعي والتمكين أهدافاً استراتيجية للصندوق. وستُقَمَّ جودة المؤسسات القاعدية بوصفها أساساً وسائل تمكّن فقراء الأرياف من تقليص الفقر. ويرى الصندوق في التمكين غاية في حد ذاته ووسيلة للحد من الفقر في آن واحد.

<sup>9</sup> المنتدى الرفيع المستوى المعني بفعالية المعونة، التقرير النهائي للمائدة المستديرة الرابعة. أكرا، غانا، 2008.

<sup>10</sup> يحددها مكتب التقييمات على أنها، أثر، تتضمن التأثيرات المنتظرة أيضاً.

- 45- وعلى مستوى النتائج، سيقاس الصندوق، وفق مبادئ الالتزام الواردة في إطاره الاستراتيجي الحالي، النتائج في ضوء ما يلي: الاستدامة، وقابلية التكرار وتوسيع النطاق، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. وحيث ينجح مشروع في الحد من الفقر، ينبغي استدامة الفوائد الصافية التي أتاحت الحد من الفقر إلى ما بعد فترة التنفيذ. وعلى نفس الشاكلة، ينبغي تعزيز أوجه النجاح لإكساب الابتكارات الناجحة قيمة إضافية. وسيُقَيَّم أداء المشروع من حيث تعميم الاهتمام بالتمايز بين الجنسين بمدى مراعاته لشواغل النساء والرجال على حد سواء على نحو يُمكن النساء والرجال من الاستفادة على قدم المساواة ويحول دون استدامة عدم المساواة، ممَّا يشكل هدفاً استراتيجياً آخر للصندوق.
- 46- واستخدمت التقييمات الذاتية والمستقلة للصندوق إطاراً معيارياً للتقييم يهدف إلى كفالة إجراء تحليل منظم واتباع نهج مقارن يشمل كافة تقييمات المشروعات والبرامج القطرية. وتستخدم وسائل التقييم مقياساً متدرجاً يتألف من ست نقاط يُطبَّق على جميع معايير التقييم. ووفق هذا المقياس، يُعتبر تصنيفاً في الرتبة 6 مرضياً للغاية؛ وفي الرتبة 5 مرضياً؛ ومرضياً إلى حد ما في الرتبة 4؛ وغير مرض إلى حد ما في الرتبة 3؛ وغير مرض في الرتبة 2؛ وغير مرض بدرجة كبيرة في الرتبة 1. ويجعل الصندوق تصنيفات فرادى المشروعات قابلة للمقارنة الشاملة مما يتيح تجميع النتائج لتمثل الحافظة.
- 47- ولتجسيد هذه المفاهيم والأهداف العامة، يورد الجدول 2 مؤشرات لنتائج البرامج والمشروعات القطرية، وأرقام خط الأساس، وأهداف عام 2012.

## الجدول 2

## نتائج البرامج والمشروعات القطرية

المؤشرات	المصدر <sup>أ</sup>	سنة الأساس	قيمة خط الأساس (%)	هدف 2012 (%)
نسبة البرامج القطرية المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل من حيث:				
2-1	المساهمة في: (أ) زيادة الدخل، (ب) تحسين الأمن الغذائي، و (ج) تمكين فقراء الأرياف من النساء والرجال	2007	69	80
نسبة المشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند الإجاز من حيث:				
2-2	الفعالية	2007	75	90
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	86	90
3-2	أثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة (مثلاً، الأصول المادية والمالية، الأمن الغذائي، التمكين)	2007	86	90
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	84	90
4-2	المساواة بين الجنسين	2009-2008	69	80
5-2	الابتكار، والتعلم، وتوسيع النطاق	2007	80	80
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	69	75
6-2	استدامة الفوائد	2007	59	75
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	76	75
7-2	الملاءمة	2007	100	90
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	94	90
8-2	الكفاءة	2007	66	75
	تقرير إنجاز المشروع	2009-2008	68	75

أ بيانات تقرير إنجاز المشروع للفترة 2009-2008 مؤقتة. وستقدم الإحصاءات النهائية للمجلس في كانون الأول/ديسمبر 2009 في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. بيانات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مستمدة من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007. سيتم تحديث خط الأساس للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق باستخدام أرقام التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008 المتوقع في ديسمبر/كانون الأول 2009.

48- وتتعلق قيمة خط الأساس للمعلومات المستمدة من تقارير إنجاز المشروعات بسنوات الاستعراض 2009-2008. وستكون الأرقام المشابهة للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق متاحة مع التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2008 والتي ستحل محل أرقام 2007 الواردة في الجدول.

## المستوى 3: مخرجات المشروعات

49- يتألف المستوى الثالث من الهيكل التراتبي من مؤشرات المخرجات - أي المنتجات والسلع والخدمات الناجمة عن المشروعات المدعومة من الصندوق وذات الصلة بتحقيق النتائج. وتحققاً لهذه الغاية، سيتم تجميع بعض المخرجات الرئيسية والإبلاغ عنها بمضاهاتها مع أهداف الصندوق الاستراتيجية الستة وذلك بالاستعانة بنظام إدارة النتائج والأثر. وستعرض النتائج، قدر المستطاع، مصنفة حسب الجنسين. وفي الحافظة الحالية، تشمل مؤشرات المخرجات المساحات التي أصبحت مشمولة بنظام الري من خلال بناء شبكات الري أو إصلاحها، وعدد الموفرين والمقترضين النشيطين، والأشخاص الذين تلقوا تدريباً على تقانات محددة مثل إنتاج المحاصيل أو تربية الحيوانات، والأعمال التجارية الصغيرة.

50- وترد في الجدول 3 مؤشرات المستوى 3، وأرقام خط الأساس، وأهداف عام 2012.

### الجدول 3

#### مخرجات البرامج والمشروعات القطرية

المؤشر	سنة الأساس	قيمة خط الأساس	هدف 2012
1-3 عدد الأشخاص الذين يتلقون خدمات من المشروعات المدعومة من الصندوق	2007	29.2 مليون	60 مليوناً
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)	2007	43:57	50:50
<i>إدارة الموارد الطبيعية</i>			
2-3 أراضي الموارد ذات الملكية المشتركة الخاضعة لممارسات إدارية محسنة (هكتار)	2008	3.86 مليون	
3-3 مساحات تشملها نظم الري المنشأة/المعاد إصلاحها (هكتار)	2008	470 ألفاً	
<i>التقانات الزراعية</i>			
4-3 الأشخاص المدربون على ممارسات تقانات إنتاج المحاصيل	2008	1.72 مليون	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		50:50	
5-3 الأشخاص المدربون على ممارسات/تقانات تربية الحيوانات	2008	1.03 مليون	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		65:35	
<i>الخدمات المالية الريفيه</i>			
6-3 المقترضون النشطاء	2008	4.35 مليون	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		48:52	
7-3 الموفرون طوعاً	2008	5.44 مليون	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		49:51	
<i>التسويق</i>			
8-3 الطرق المشيدة/المعاد إصلاحها (كيلو متر)	2008	15 ألفاً	
9-3 مجموعات التسويق المكونة/المعززة	2008	25 ألفاً	
<i>الأعمال التجارية الصغيرة</i>			
10-3 الأشخاص المدربون على الأعمال التجارية والمقاولات	2008	162 ألفاً	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		47:53	
11-3 الأعمال التجارية المستفيدة من الخدمات غير المالية الميسرة	2008	19 ألفاً	
<i>السياسات والمؤسسات</i>			
12-3 الأشخاص المدربون في موضوعات تتعلق بالإدارة المجتمعية (نسبة مئوية)	2008	338 ألفاً	
نسبة الذكور إلى الإناث (نسبة مئوية)		62:38	
13-3 خطط العمل القروية/المجتمعية المعدة	2008	24 ألفاً	

ملاحظة: أرقام مؤقتة. وستقدم الأرقام النهائية في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق.

51- وفي ما يتعلق بمواعمة مؤشرات المخرجات مع مثيلاتها في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، فمن المهم مراعاة خصوصية ولاية الصندوق بالمقارنة مع تلك المؤسسات ومن ثم المجموعة الصغيرة من المؤشرات القطاعية التي يستخدمها. فعلى سبيل المثال، يُقاس مصرف التنمية الآسيوي المخرجات ذات الصلة بالنقل والطاقة والمياه والتعليم والمالية.

#### المستوى 4: إدارة البرامج والمشروعات القطرية

- 52- سيستخدم الصندوق، لقياس الأثر المحتمل أن تحدثه البرامج القطرية، معياراً مختلطاً يشمل الدخل والأمن الغذائي وتمكين النساء والرجال في الأرياف مستعيناً في ذلك بعملية ضمان الجودة الشاملة ونتائج استبيان مواقف "العملاء" المشاركين في عمليات الصندوق القطرية الجارية (ويشمل ذلك ممثلين للحكومات والوكالات المانحة ومنظمات المجتمع المدني). وسيقيس استبيان المواقف أيضاً الأداء من حيث الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة. ولدى اختيار المجهيين للعينه، سيراعى انتقاء مجهيين ممثلين، وستظل خصوصية المجهيين طي الكتمان توخياً للموضوعية.
- 53- وعند قياس الأثر المحتمل للمشروعات عند مرحلة الإدراج، سيستخدم الصندوق المؤشرات التالية: الفعالية والأثر على الفقر الريفي والابتكار على النحو المبين في الفقرتين 45 و46 أعلاه.
- 54- وعند قياس أداء المشروعات أثناء التنفيذ، سيستخدم إطار قياس النتائج مؤشرات تقيس الكفاءة في إدارة عمليات الأعمال وجوده الدعم التنفيذي والأنشطة المرجح إسهامها في تعزيز الفعالية العامة للمشروعات. وتشمل هذه الفئة مجموعة مقاييس تستعين بها المؤسسات المالية الدولية لتقييم أداء الحافظة. وتضم المؤشرات ما يلي: متوسط الوقت اللازم لصرف القروض، ومدى كون إدارة الصندوق سباقه في تحسين أداء المشروعات التي تعاني من مشاكل، ونسبة المشروعات التي تواجه مشاكل في الحافظة الجارية، وتجاوز المده المحدده أثناء التنفيذ، والوقت اللازم للبت في طلبات السحب المقدمة من الحكومات الأعضاء المقترضة. وسيشمل هذا الجزء أيضاً إسهام الصندوق كشريك (للحكومة، والمؤسسة المتعاونة والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني) أثناء تصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتنفيذها.
- 55- وترد في الجدول 4 مؤشرات المستوى 4، وأرقام خط الأساس، وأهداف عام 2012 .



## الجدول 4

## إدارة البرامج والمشروعات القطرية

المؤشرات	المصدر	سنة الأساس	قيمة خط الأساس	هدف 2012
تحسين إدارة البرامج القطرية: نسبة البرامج القطرية المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج من حيث:				
1-4 الإسهام في زيادة الدخل وتحسين الأمن الغذائي؛ وتمكين النساء والرجال الريفيين الفقراء	الجودة عند الإدراج	2008	86	90
2-4 الالتزام بجدول أعمال فعالية المعونة أ	استبيان العملاء	2008	79	100
نسبة المشروعات المصنفة في الرتبة 4 أو أفضل عند الإدراج من حيث:				
3-4 الفعالية	الجودة عند الإدراج	2009-2008	93	90
4-4 أثر الفقر الريفي على المجموعة المستهدفة (من خلال الأصول المادية والمالية والأمن الغذائي والتمكين مثلاً)	الجودة عند الإدراج	2009-2008	91	90
5-4 استدامة الفوائد	الجودة عند الإدراج	2009-2008	81	90
6-4 الابتكار، والتعلم و/أو توسيع النطاق	الجودة عند الإدراج	2009-2008	86	90
دعم تنفيذ أفضل				
7-4 نسبة المشروعات الجارية التي تتلقى حالياً تمويلاً دولياً مشتركاً	نظام إدارة حافظة المشروعات	أبريل/نيسان 2009	56	65
8-4 متوسط الوقت الفاصل بين الموافقة على المشروع وصرف الدفعة الأولى	نظام إدارة حافظة المشروعات	2008-2007	21	14
9-4 نسبة المشروعات التي تواجه مشاكل وأُخذت بصددها تدابير تصحيحية أساسية (مؤشر الاستباقية)	تقرير الشعب عن أداء الحافظة	2008	63	75
10-4 أداء الصندوق المصنّف في الرتبة 4 أو أفضل	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	2007-2006	64	75
11-4 النسبة المئوية للمشروعات التي تواجه مشاكل في الحافظة الحالية	نظام إدارة حافظة المشروعات	2007-2006	17	*15
12-4 النسبة المئوية لتجاوز المدة المحددة للمشروعات الجارية	نظام إدارة حافظة المشروعات	2007-2006	23	20
13-4 متوسط عدد الأيام اللازمة لتجهيز طلبات السحب (المشروعات الخاضعة للإشراف المباشر)	نظام تتبع طلبات السحب	2008	غير متوافرة	10- في المائة خلال 2009

أ كنسب مئوية مجمعة لكل البلدان المشمولة بالاستقصاء. تضم أرقام فعالية المعونة أرقاماً فرعية للملكية القطرية، المواعمة والتنسيق.

## المستوى 5: الإدارة والكفاءة المؤسسية للصندوق

56- تقيس هذه المؤشرات أداء الصندوق على نطاق المنظمة ككل وهي تهدف إلى إظهار أداء بعض عمليات الأعمال ذات الأهمية الحاسمة (مثل إدارة الاستثمارات والموارد البشرية والمخاطر).

57- وخلال الفترة 2010-2012 سيولي الصندوق أولوية عالية جداً لإصلاح الموارد البشرية وهو أمرٌ يظهره إطار قياس النتائج المقترح. وتبين المؤشرات الأولويات الرئيسية - إيجاد قوة عمل تتسم بالمرونة والتنوع والالتزام والهمة (الوثيقة REPL.VIII/5/R.2/Rev.1، المتعلقة بتجديد الموارد، الفقرة 85). وتستكمل هذه المؤشرات مؤشرات الكفاءة الحاسمة البديلة عن معايير الكفاءة الأوسع نطاقاً. وهي تقيس نسبة قوة

العمل المكثفة مباشرة لتصميم البرامج وتنفيذها، والوقت المكرس لملء الشواغر في الوظائف المهنية، وتكلفة تجهيز كشوف المرتبات.

58- ورغم أن الصندوق يسعى إلى تعزيز تأثيره من خلال استقطاب التأيد في مضمار السياسات والشراكة وبناء المؤسسات القاعدية، فإن من العسير قياس نتائج هذه الأنشطة وعزوها إلى الصندوق. وفي ضوء ذلك، سنُقاس هذه المؤشرات على مستوى الأنشطة وتم تضمينها كجزء من الفعالية المؤسسية (المؤشر 1-5). وسيضع الصندوق أيضاً مؤشرات ملائمة أخرى لتقييم الأداء (الفقرة 74) عوضاً عن دمجها في الفعالية التشغيلية. وقد تم تحديد العجز عن تطبيق توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية كمقياس للمخاطر التنظيمية وسيتم قياسها كجزء من إطار النتائج على مستوى المؤسسة. وتم تضمين الفعالية الإدارية - مقاسة من حيث النفقات المدرجة في الميزانية مقابل القيمة الكلية للقروض والمنح الملتزم بها - كمؤشر على الكفاءة على نطاق المنظمة برمتها.

59- ويورد الجدول 5 مؤشرات المستوى 5، وأرقام خط الأساس، وأهداف عام 2012.

#### الجدول 5

#### الإدارة والكفاءة المؤسسية

المؤشر	سنة الأساس	قيمة خط الأساس	هدف 2012
تحسين حشد الموارد والإدارة			
1-5 النسبة المئوية المحققة من تعهدات تجديد الموارد	2008	93	100
تحسين إدارة الموارد البشرية			
2-5 مؤشر مشاركة الموظفين: النسبة المئوية للموظفين المشاركين بصورة إيجابية في أهداف الصندوق	2008	70	75
3-5 النسبة المئوية للقوة العاملة في البرامج (العمليات)	2008	56	65
4-5 النسبة المئوية للقوة العاملة من القائمتين ألف وجيم للدول الأعضاء	2008	33	مرصود
5-5 النسبة المئوية للنساء في وظائف الرتبة ف-5 فما فوق	2008	30	35
6-5 متوسط المدة اللازمة لملء الشواغر المهنية (أيام)	2007	141	100
7-5 التكلفة لكل كشف مرتب (دولار أمريكي)	2008	90 دولاراً أمريكياً	مرصود
تحسين إدارة المخاطر			
8-5 النسبة المئوية للتدابير المتأخرة بشأن توصيات المراجعة الداخلية ذات الأولوية العالية	2008	76	20
تحسين الكفاءة الإدارية			
9-5 النسبة المئوية للنفقات المدرجة في الميزانية لكل دولار أمريكي من التزامات القروض والمنح	2008	16.3	13.5

المصدر: تقارير الصندوق الداخلية.

### خامساً - الترتيبات المؤسسية ومصادر البيانات والاستخدام والعرض والإدارة

60- ارتقى الصندوق بدرجة كبيرة في السنوات القليلة المنصرمة بعملياته الداخلية لتقييم الأداء في شتى مراحل إعداد المشروعات والبرامج القطرية. وتوجد الآن نظم مماثلة لرصد فعالية الصندوق التنظيمية. ولذلك، فإن معظم المعلومات للإبلاغ عن إطار قياس النتائج متاحة من خلال وسائل الصندوق الحالية لجمع البيانات (نظام إدارة النتائج والأثر، تقرير إنجاز المشروع، تقرير حالة المشروع، استبيان العملاء، الأرقام المالية، استبيان مواقف الموظفين، بيانات الجودة عند الإدراج المستمدة من استعراضات الجودة

ونائج التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق). ولذلك، فسيكون الاستثمار الإضافي موجهاً لإحداث قدر من التحسين في جودة البيانات وليس لتشغيل هيكل إداري إضافي لجمع البيانات. وثمة حاجة إلى نظام ملائم لتحديد العوامل السببية التي تفسر الأداء. وينبغي أن تولي التقييمات الذاتية والمستقلة مزيداً من الاهتمام لهذه الحاجة للإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية.

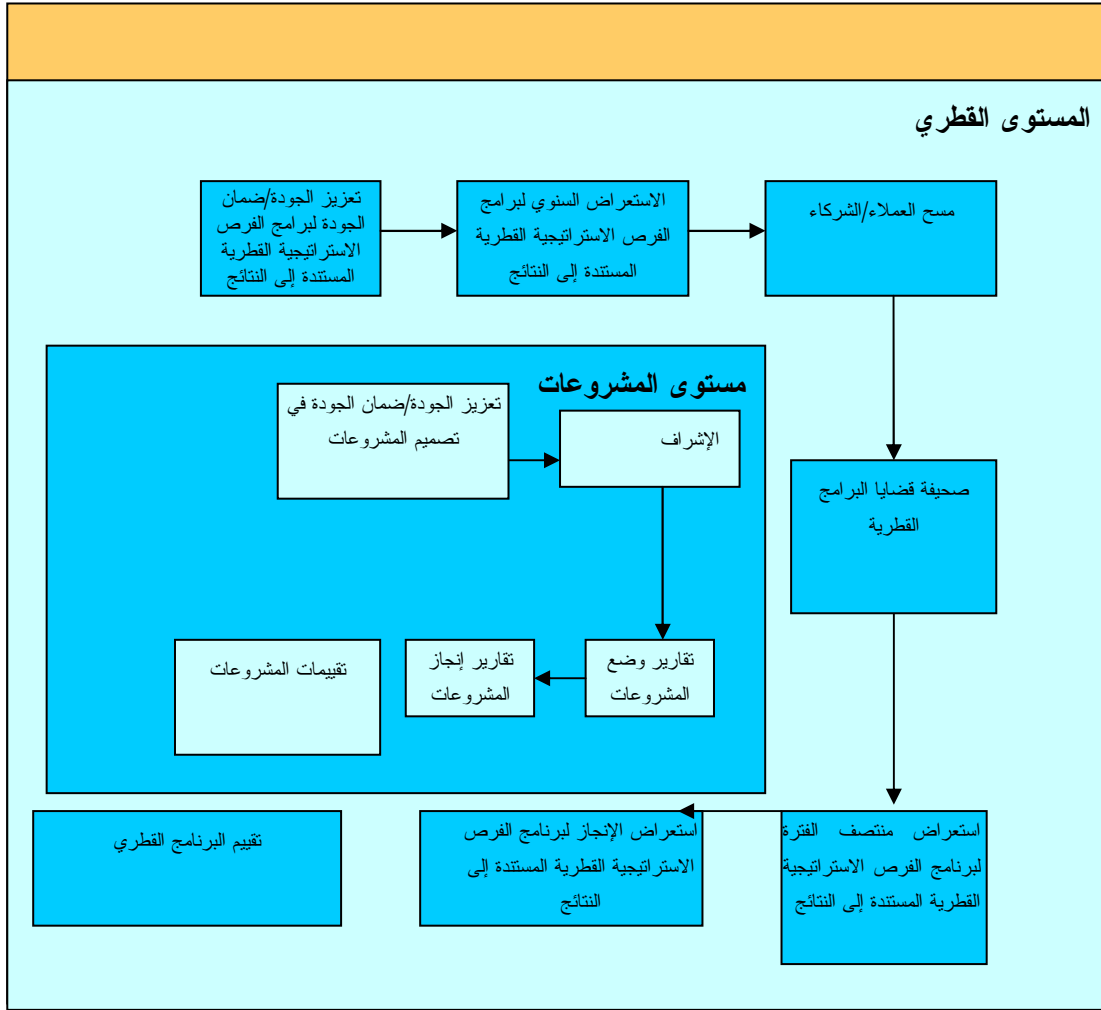
61- وأثناء فترة التجديد الثامن للموارد، ستبذل جهود إضافية لنشر المعلومات ومن ثمّ الإسهام في التعلّم واتخاذ القرارات المتعلقة بالمعونة. وسيستخدم المدراء المعلومات للاسترشاد بها في توجيه التغييرات التنظيمية والإدارية اللازمة لسد الفجوة بين الأهداف الموضوعية والانجازات الفعلية بمقتضى إطار قياس النتائج. وثمة حاجة إلى نظام ملائم لتحديد العوامل السببية التي تفسر الأداء. وينبغي أن تولي التقييمات الذاتية والمستقبلية مزيداً من الاهتمام لهذه الحاجة للإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية.

62- وبشأن البيانات المراد الحصول عليها من مصادر خارجية، لا سيّما لنتائج المستوى 1 - النتائج الكلية - سيستخدم الصندوق مصادر معيارية مثل تقرير الأمم المتحدة عن الأهداف الإنمائية للألفية وتقرير البنك الدولي عن التنمية البشرية والاحصاءات المستمدة من الصندوق الدولي ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

63- وتمثّل نتائج المستوى 2 النتائج التي حققتها البرامج والمشروعات القطرية عند الإنجاز. ويقوم الصندوق بقياس النتائج لجميع البرامج والمشروعات المنجزة برمتها. ولأنّ عدد المشروعات المنجزة كل سنة قليل نسبياً (25-30)، يوجد قدر من التغير العشوائي. ومراعاة لذلك ستعرض نتائج المشروعات المنجزة وفق معدل متغير لكل سنتين. ونظراً لقلّة عدد البرامج القطرية المكتملة كل عام، لا سيّما في السنوات الأولى من فترة التجديد الثامن للموارد، فستعرض نتائج هذه البرامج بطريقة سردية.

64- وبوجه عام، يُتوقع أن تكون الوسائل التي يستعين بها الصندوق في الوقت الحالي مناسبة لتوفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء في هذا المستوى. وبصورة تخطيطية، سيتم قياس النتائج على مستوى البلدان والمشروعات وفق التسلسل المبين في الشكل 3.

## الشكل 3: قياس النتائج على مستوى البلدان والمشروعات



65- وستستخدم بيانات نظام إدارة النتائج والأثر لتقييم نتائج المستوى 3. وستستخلص مجموعة المعلومات من جميع المشروعات المدرجة في الحافظة الجارية وستستكمل بتوضيحات عند الحاجة حتى تكون النتائج المعروضة مُمثلة للحافظة بأكملها.

66- وستستمد أغلب الأرقام للمستوى 4 من تقييمات الجودة عند الإدارج ومن نظام إدارة حافظة المشروعات وتقارير وضع المشروعات (الشكل 3) ومن نظام رصد طلبات السحب الذي أُعدَّ في الآونة الأخيرة. وستستمد نتائج المستوى 5 من البيانات المالية واستبيانات الموظفين ونظام رصد الاستجابة لمراجعة الحسابات.

67- ونشددنا لتحسين جودة المعلومات المجمعَّة واستخدام البيانات في الارتقاء بأداء المشروعات والبرامج القطرية، سيسعى الصندوق لتعزيز الملكية القطرية لعملية التنمية وسيساعد في بناء قدرات الرصد لدى الحكومات الوطنية وفي المؤسسات الأخرى. ولأن موارد الصندوق محدودة، فسيسعى إلى العمل مع الشركاء المانحين الآخرين وإلى الحصول على موارد لبناء هذه القدرات الوطنية من صندوق استئماني متعدد المانحين على سبيل المثال.

## استخدام البيانات والإبلاغ عنها

- 68- وسيُصبح نظام قياس النتائج، حالما يعتمده المجلس التنفيذي، الوسيلة الرئيسية لمساءلة الإدارة لدى المجلس. ولذلك، وسُع نطاقه إلى حد كبير مقارنةً بنظام قياس النتائج الحالي وتمت مواعمه مع وسائل الإبلاغ المستخدمة في معظم المؤسسات المالية الدولية الأخرى.
- 69- وباعتماد إطار قياس النتائج المنقح، يكون الصندوق قد تزودَ بمجموعة متضامنة من وسائل اتخاذ القرارات والمساءلة من بينها نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وإطار قياس النتائج والتقييم. وبعبارة مبسطة، سيتولى الصندوق تخصيص الأموال للبلدان (نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء) وانفاقها بكفاءة على الموضوعات ذات الأولوية ومجالات الاهتمام بغية التأثير في الفقر الريفي (التقييم) والإبلاغ عن النتائج (إطار قياس النتائج).
- 70- وبفضل نظام قياس النتائج المقترح، سيتمكن الصندوق من إحكام تطبيق نظام الإدارة المستندة إلى النتائج والتخلي على نحو متدرج عن نظام قوامه القواعد والميزانية. وسيُركز الصندوق على استخدام إطار قياس النتائج وسيلةً للإدارة عوضاً عن اتخاذه وسيلةً للإبلاغ. وتحقيقاً لهذه الغاية، سنُصّل النتائج المؤسسية المرغوبة إلى العناصر المكونة لها توخيًا لاستخدامها من قبل وحدات إدارية أدنى درجة بصورة متوالية وسترد مقرونة بمستويات المساءلة المصاحبة لها. وكلّما تأصلت ثقافة تحقيق النتائج، سيُفوّض مزيد من السلطات وسيُعاد النظر في القواعد التي تعوق تحقيق النتائج. وستستعرض إدارة الصندوق، من حين لآخر، التقدم المُحرز في تأصيل ثقافة الإدارة بهدف تحقيق النتائج الإنمائية. واستناداً إلى هذا التقدم، قد يطلب الصندوق موافقة المجلس التنفيذي على زيادة السلطة المفوضة لإدارة الصندوق بحيث تُركز مناقشات المجلس التنفيذي بقدر أكبر على الاستراتيجية والنتائج وبصورة أقلّ على استعراض فرادى المشروعات أو التقارير.
- 71- وسيكون تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وسيلة الإبلاغ الرئيسية لإطار قياس النتائج على مستوى المؤسسة. وسيعرض النتائج على مستوى المؤسسة بوتيرة سنوية ليستعرضها المجلس التنفيذي. وسيُمكن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يُعدّه مكتب التقييم المجلس التنفيذي من تقييم الإنجاز في أغلب المجالات الرئيسية من "النتائج عند المخرجات" (المستوى 2)، مستخدماً تقييماً مستقلاً. وسينظر الصندوق أيضاً في إمكان إقامة موقع على الشبكة العالمية لإتاحة هذه المعلومات في قالب يُمكن قطاعاً أعرض من الجمهور من الاطلاع عليها مما سيُعزز المساءلة.
- 72- وستواصل الإدارة العليا عملية الاستعراض السنوي للحفاظ على تقييم أدائها عند المستويات 2 و3 و4 مستخدمة لتلك الغاية مجموعة أوسع نطاقاً من المؤشرات. ويتم هذا الاستعراض على مستوى دائرة إدارة البرامج ككل وعلى مستوى الشعب التابعة لها وهو يستفيد إلى حد كبير من الاستعراض المشترك الذي يجريه الصندوق والحكومات على المستويات القطرية والإقليمية/دون الإقليمية. وستظل "محادثات الأداء" الفصلية المتعلقة بمجالات النتائج في المستويين 4 و5 تتيح الفرصة لإجراء استعراض أكثر تواتراً للنتائج من قبل الإدارة ولاتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب إذا لزم الأمر.

## سادساً - مسائل ذات صلة بالبيانات والقياس - التطورات المستقبلية

73- رغم أنّ الصندوق بذل جهداً للارتقاء بنظام قياس النتائج ونظم المعلومات لديه، فإنّ نظام قياس النتائج المقترح لا يخلو من بعض أوجه القصور المألوفة في جميع المؤسسات المالية الدولية. ويمثّل العجز عن "عزو" نتائج النتائج الكلية إلى الصندوق إحدى هذه المسائل العامة. وينبغي تفسير النتائج المعروضة في المستويين الأولين كمجالات قدّم فيها الصندوق "إسهاماً" بيد أنها لا تُعزى بأكملها إليه. ومن المستوى 3 فأقلّ يزداد عزو النتائج إلى الصندوق بالتدرّج ويمكن تفسيرها في ضوء ذلك.

74- ويواجه الصندوق صعوبات في قياس النتائج في حوار السياسات وفي الربط بين شتى مستويات النتائج. وفي ضوء ذلك، شرع الصندوق في التعاون مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى لتبادل التجارب والاستفادة منها. وسيعزز الصندوق هذا التعاون والتعلّم المتبادل خلال فترة التجديد الثامن لموارده. ومع أنّ الأثر الذي تحدّثه وسائل الصندوق غير المتعلقة بالإقراض مثل حوار السياسات أخذ في الازدياد، فإنها لا تزال تحظى بقدر أقلّ نسبياً من الأهمية. وستبرز مؤشرات البرامج القطرية للصندوق في المقام الأول الإنجازات المحققة مقارنة بمؤشرات المشروعات. ويعتزم الصندوق تحقيق قسط أكبر من التأثير على مستوى البرامج القطرية وذلك بفضل الإشراف المباشر، والحضور القطري، وقدر أكبر من الاستخدام الاستراتيجي للمنح، واستخدام وسائل إقراض ومنتجات معرفية أكثر تنوعاً.

75- ونشوب جودة البيانات بعض أوجه القصور. ففي مضمّار النتائج الكلية، تتغير الأرقام المتاحة ببطء كما أنّ التاريخ الفاصل لا يظل ثابتاً على الدوام في جميع البلدان فضلاً عن أن سنوات المسح تتغير بدرجة كبيرة من بلد لآخر. وعلى مستوى النتائج، تتضمن تقارير إنجاز المشروعات تصنيفات يقدمها استشاريون مستقلون. بيد أنّ هذه التقارير تفتقر إلى الموضوعية في بعض الأحيان. ومع أنّ تقارير مكتب التقييم تتسم بقدر أكبر من الموضوعية، فإنها تعاني من صغر حجم العينات ولذلك فهي عرضة لقدر كبير من التغير العشوائي. ولتلافي هذا القصور، سيستعين الصندوق بالبحوث المتاحة التي تقيس أثر التدخلات النمطية مثل البنى التحتية الريفية وخدمات الإرشاد والبحث والري وتنمية الأراضي. وستتيح هذه المعلومات، ممزوجة بالبيانات المستمدة من مشروعات الصندوق (مؤشرات المستوى 3) دليلاً يمكن التحوّل عليه بدرجة أكبر لدعم اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد لموضوعات ومجالات أداء مختلفة تُعدّ أساسية في عمل الصندوق.

76- وتمّ إعداد نظام الصندوق للمعلومات وإطاره للنتائج كل على حدة. وأعدّ نظام الصندوق لرصد المشروعات - نظام إدارة النتائج والأثر - وتم اعتماده في عام 2003 - قبل الإطار الاستراتيجي وإطار النتائج الحاليين بوقت طويل. ومع أنّ جهوداً قد بُذلت لتكييف نظام إدارة النتائج والأثر لتتناسب مع الأولويات المؤسسية المتغيرة، فإن تقارير مخرجات المشروعات لا تراعي تماماً أولويات الصندوق الجديدة. وبما أنّ هذا النظام مستخدم في كثير من مشروعات الصندوق البالغ عددها 240 مشروعاً، فإنّ أية مراجعة له ستكون باهظة التكلفة كما أنّ مأسستها ستستغرق وقتاً طويلاً. ومراعاة لذلك، سيُعاد النظر في نظام إدارة النتائج والأثر في ضوء الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق. وخلال فترة التجديد الثامن للموارد، سيُعدّ الصندوق مقاييس لقياس التقدم المحرز في الانتشار بما يتجاوز برامجه ومشروعاته القطرية. وعلى نفس المنوال، سينظر الصندوق في إمكان إعداد مؤشر للتمكين واختباره على سبيل

التجربة بصفته وسيلة جديدة مصممة لقياس مستوى التمكين لدى السكان المقيمين في المجتمعات المحلية الريفية.<sup>11</sup>

77- وتتأثر جودة الرصد بقدر وافر بالخطط والنتائج المتوقعة السابقة له. ولذلك، سيحظى لتحسين أطر النتائج للبرامج والمشروعات القطرية بعناية خاصة. وبصورة أساسية، ينبغي خفض طموحات التصميم إلى مستويات واقعية وربطها بمستوى الموارد التي يقدمها الصندوق. وقبل كل شيء، ثمة حاجة بيئة لمأسسة ثقافة الإدارة في الصندوق بقدر أكبر بالتحول على نحو متدرج من نظام يقوم على القواعد وتحكمه الميزانية إلى نظام قوامه النتائج.

---

<sup>11</sup> يعني التمكين، من الناحية العملية، تحكم السكان في حياتهم والسعي لتحقيق أهدافهم والعيش وفق قيمهم واكتساب الاعتماد على الذات والقدرة على الاختيار والتأثير - فرادى وجماعات - على القرارات التي تؤثر في حياتهم.





## Comparative Results Measurement Frameworks: IFAD, IDA, AsDF and AfDF

### Level 1: Macro and Sector Outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
<i>Extreme poverty and hunger</i>					
MDG 1: Population living on less than a \$1.00 a day (percentage)		✓	✓	✓	✓
MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)		✓	-	-	-
MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)		✓	✓	-	-
Number of rural poor		✓	-	-	-
<i>Macro and sector performance, low and middle-income countries</i>					
GNI per capita (Atlas method, current US\$)		✓	✓	✓	GDP per capita
GDP per capita growth (annual percentage)		✓			
Level of CDA					
Agricultural value added (annual percentage growth)		✓	-	-	-
Crop production index (1999-2001 = 100)		✓	-	-	Staple crops yield
Share of budget allocation for costs					
<i>Other Outcomes, examples only</i>					
Public fin mgmt - No of HIPC benchmark met		-	✓	Country performance	✓
Extractive industry transparency		-	-	-	✓
Cost required for business start-up % of GNI per capita		-	✓	✓	✓
Days required for business start-up		-	✓	✓	✓
% of population with access to improved water source		-	✓	rural/urban	✓
% of population with access to improved sanitation		-		rural/urban	
Fixed line & mobile phones - - per 1000 population		-	✓	✓	✓
Access to all season road - % of rural population		-	✓	✓	✓
% of household with electrification		-	✓	✓	✓
% of relevant group completing primary education		-	✓	✓	-
Ratio of girls to boys in primary & secondary education		-	✓	tertiary as well	✓
Under-five child mortality rate		-	-	✓	✓

## Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
Number of people who have moved above the poverty line		RIMS proxies, nutrition & assets	-	-	-
<b>Country programme-related indicators</b>					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.	At completion (ARRI)	-	-	Overall evaluation rating of CPS at completion	-
<b>Project-related indicators</b>					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness	At completion (ARRI)	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as physical rural poverty impact and financial assets, food security, empowerment	At completion (ARRI)	✓			
Gender equality	At completion (PCR)	✓	Only one overall rating for satisfactory outcome at completion	One overall combined rating for satisfactory outcome at completion and evaluation	No measurement proposed at completion or evaluation
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At completion (ARRI)	✓			
Sustainability of benefits	At completion (ARRI)	✓			
Relevance	At completion (ARRI)	✓			
Efficiency	At completion (ARRI)				

### Level 3: Country Programme and Project Outputs

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
People receiving services from IFAD-supported projects M/F ratio	During implementation	✓			
<b>Natural resource management</b>					
Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	During implementation	✓	IDA reported on few outputs indicators such as teachers trained. It has committed to develop standard output indicators for 4-5 sectors by the mid-term review of IDA 15.	AsDB has proposed an elaborate system for sectoral outputs for transport, energy, water, education, and finance.	AfDB did not propose any sectoral outputs
CPR land under improved management practices (ha)	During implementation	✓			
<b>Agricultural technologies</b>					
People trained in crop production practices/technologies M/F ratio	During implementation	✓			
People trained in livestock production practices/ technologies M/F ratio	During implementation	✓			
<b>Rural financial services</b>					
Active borrowers	During implem.	✓			
Voluntary savers M/F ratio	During implementation	✓			
<b>Marketing</b>					
Roads constructed/rehabilitated (km)	During implementation	✓	✓		
Marketing groups formed/strengthened	During implementation	✓	✓		
<b>Micro-enterprise</b>					
People trained in business and entrepreneurship M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Enterprises accessing facilitated non-financial services	During implementation	✓	✓		
<b>Policy</b>					
People trained in community management topics M/F ratio	During implementation	✓	✓		
Village/community action plans prepared	During implementation	✓	✓		
<b>Key Sector Outputs, illustrations for AsDB</b>					
<i>Transport</i>					
Express way built or upgraded - km				✓	
Rural roads built - km				✓	
Railways constructed or upgraded				✓	
No of beneficiaries from road projects				✓	

## Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
<b>Better country programme management</b>					
Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to increasing the incomes, improving the food security, and empowering poor rural women and men.	At entry (QA COSOP)	Client survey/OECD DAC survey	IDA has not proposed any country level outcomes	Overall evaluation rating of CPS at entry	Quality at entry of CSPs
Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda	At entry (QA COSOP)			Partnership survey results - aid effectiveness on reducing poverty	-
<b>Better project design</b>					
Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness in one or more thematic areas of engagement	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements of poverty among the target group, such as (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment, and (d) gender equality	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	At entry	✓	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Only one overall rating for satisfactory quality at entry	Nothing proposed
Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for relevance	At entry	✓			
Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	At entry	✓			
<b>Better implementation support</b>					
Average time from project approval to effectiveness (months)	Annual	✓	-	✓	effectiveness to 1st disbursement
IFAD performance rated 4 or better.	At completion	✓	-		
Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	Annual	✓	-		✓
Percentage of time overrun	Annual	✓	-		-
Average days for processing withdrawal applications	Annual	✓	-		-
% of projects formally supervised twice/year		-	-	-	✓
% of operations with satisfactory supervision rating		-	-	-	✓
Average time taken from project conception to approval		-	-	✓	-
Annual level of disbursements (\$ billion)		-	-	✓	-
Overall disbursement ratio for public sector loans		-	-	✓	✓
Average time elapsed for procurement		-	-	-	✓
Share of project eligible for cancellation (lower the better)		-	-	-	✓
% projects with NGO and/or CSOs		-	-	✓	-
New programme-based approaches approved		-	-	✓	-
Proportion of missions conducted jointly with dev partners		-	-	✓	✓
% of loans/ grants administered by field offices		-	-	✓	✓
% of aid in common arrangements		-	-	-	✓

### Level 5: Institutional Management and Efficiency (Organizational effectiveness)

Indicator	Measurement point	IFAD	IDA-15	AsDF -X	AfDF-11
<b>Improved resource mobilization and management</b>					
Rate of return on investment (percentage)	Annual	✓	-	-	-
<b>Improved human resource management</b>					
Staff engagement index	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce in programmes	Annual	✓	-	✓	-
Proportion of workforce from Lists B and C Member States	Annual	✓	-		-
Proportion of women in P5 posts and above	Annual	✓			
Average time to fill professional vacancies (days)	Annual	✓	-	-	-
Cost per payslip (US\$)	Annual	✓	-	-	-
<b>Improved risk management</b>					
Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue	Annual	✓	-	-	-
<b>Improved administrative efficiency</b>					
Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments	Annual	✓	-	-	-
% of budgeted professional staff and national officers in countries		✓	-	compared to total project approved \$, loans approved, and loan disbursed ✓	professional staff only
US\$ of admin expenses per project under implementation		✓	-	higher the better	-
% of portfolio managed by Field offices		✓	-	-	✓
<b>Partnerships, strengthened international advocacy-related indicators</b>					
Ratio of national and international cofinancing mobilized to IFAD financing for projects and programmes					
(a) IFAD to national + international	Annual	✓	-	-	-
(b) IFAD to international	Annual	✓	-	direct value-adding co-financing	-

## Definition of Indicators

### Level 1: Macro and sectoral Outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
1.1. MDG 1: Population living on less than US\$1.25 a day (percentage)	The percentage of the population living on less than \$1.25 a day based on new poverty line computed using new price surveys conducted within the International Comparison Programme.	Indicators for Monitoring the Millennium Development Goals Definitions, Rationale, Concepts, and Sources United Nations Development Group <a href="#">Handbook</a>
1.2. MDG 1: Prevalence of under-nourishment in population (percentage)	The percentage of the population whose food intake falls below the minimum level of dietary energy requirements	
1.3. MDG 1: Children under 5 who are underweight (percentage)	Percentage of children under five years old whose weight for age is less than minus two standard deviations from the median for the international reference population ages 0–59 months.	
1.4. Crop production index (1999-2001 = 100)	Crop production index shows agricultural production for each year relative to the base period 1999-2001. It includes all crops except fodder crops. Regional and income group aggregates for the FAO's production indexes are calculated from the underlying values in international dollars, normalized to the base period 1999-2001.	
1.5. Agricultural value added (annual percentage growth)	Annual growth rate for agricultural value added based on constant local currency. Aggregates are based on constant 2000 U.S. dollars. Agriculture corresponds to ISIC divisions 1-5 and includes forestry, hunting, and fishing, as well as cultivation of crops and livestock production. Value added is the net output of a sector after adding up all outputs and subtracting intermediate inputs. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or depletion and degradation of natural resources.	
1.6. Level of Official Development Assistance (ODA) to agriculture	Percentage of ODA directed at agricultural sector as reported by DAC. Net official development assistance (ODA) consists of disbursements of loans made on concessional terms (net of repayments of principal) and grants by official agencies of the members of the Development Assistance Committee (DAC), by multilateral institutions, and by non-DAC countries to promote economic development and welfare in countries and territories in the DAC list of ODA recipients. It includes loans with a grant element of at least 25 percent (calculated at a rate of discount of 10 percent).	Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development, International Development Statistics database, as reported in World Development Indicators
1.7. Share of budget allocated to agriculture by low and middle income countries.	Budgets for agriculture (AgBudget) divided by total national budgets (NatBudget), sum for reporting low and middle income countries. $\frac{(AgBudget \times RptCountries)}{(NatBudget \times RptCountries)}$	IMF

## Level 2: Country programme and project outcomes

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Country programme-related indicators of project outcomes and country strategies at completion</i></p> <p>2.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p>	<p>Ratings are provided by the Office of Evaluation, on a point scale; with 6 the highest, 1 the lowest. A rating of 4 or better corresponds to marginally satisfactory or better. A rating of 4 or better suggest positive outcome</p> <p>Legal secure entitlement to physical and financial assets – land, water, livestock, tools, equipment, infrastructure, technology, information, and savings and credit. An asset, also called 'capital stock' or 'endowment', is anything that can be used, without being used up, to increase returns from labour, whether hired or self-employed, and thus helps to enhance production, income and consumption.</p> <p>A food-secure household (or community) is one that has enough food available at all times, whether produced or purchased, to ensure a minimum necessary intake by all members. Key elements of food security are availability (production and trade), access to food (income, markets and prices) and stability of access (storage and other marketing arrangement at household and local level). Building the poor's collective capacity (their social capital) is essential for poverty reduction. Strengthening local self-help organizations and institutions and promoting gender equality will increase the poor's capacity to exploit potential economic opportunities and to develop stronger links with markets and external partners. A strong social capital base will empower the poor and enable them to interact more equitably and knowledgeably with those wielding social power and negotiate more effectively to improve their livelihoods. In the absence of strong social capital, investment in human and physical assets will fail to deliver sustainable benefits.</p>	<p>Evaluation Manual: Methodology and Processes Presented at Informal EB Seminar November 2008</p>
<p><i>Project-related indicator at completion</i></p> <p>2.2. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>2.3. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on (a) physical and financial assets, (b) food security, (c) empowerment)</p> <p>2.4. Percentage of projects rated 4 or better for impact on measurements on gender equality</p>	<p>The extent to which the project's development objectives were achieved, or are expected to be achieved, taking into account their relative importance. The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Household income provides a means of assessing the flow of economic benefits accruing to an individual or group, whereas assets relate to a stock of accumulated items of economic value. Human and social capital and empowerment include an assessment of the changes that have occurred in the empowerment of individuals, the quality of grassroots organizations and institutions, and the poor's individual and collective capacity. Changes in food security relate to availability, access to food and stability of access, whereas changes in agricultural productivity are measured in terms of yields The measurement is made by the Office of Evaluation shortly after project completion.</p> <p>Measurement as to whether women's as well as men's concerns have been integrated so that women and men benefit equally and inequality is not perpetuated.</p>	

<b>Indicator</b>	<b>Definition</b>	<b>Definition Source</b>
2.5. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up	The extent to which IFAD development interventions have: (i) introduced innovative approaches to rural poverty reduction; and (ii) the extent to which these interventions have been (or are likely to be) replicated and scaled up by government authorities, donor organizations, the private sector and others agencies.	
2.6. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits	The likely continuation of net benefits from a development intervention beyond the phase of external funding support. It also includes an assessment of the likelihood that actual and anticipated results will be resilient to risks beyond the project's life.	
2.7. Percentage of projects rated 4 or better for relevance	The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with beneficiaries' requirements, country needs institutional priorities and partner and donor policies. It also entails an assessment of project coherence in achieving its objectives.	
2.8. Percentage of projects rated 4 or better for efficiency	A measure of how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted into results.	



### Level 3: Country programme and project outputs

Indicator	Definition	Definition Source
3.1. People receiving services from IFAD-supported projects (million)	This is the number of people that have been directly benefited from project services during the period. This number includes: the people trained, those in groups formed/strengthened, borrowers and savers, those operating stalls in newly formed markets, etc. This indicator is sex disaggregated.	RIMS 1st and 2nd level handbook (2007)
<i>Natural resource management</i>		
3.2. Area under constructed/rehabilitated irrigation schemes (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under irrigation systems that has been fully rehabilitated or constructed by the project during the period under review. Irrigation is the process by which water is diverted from a water source or pumped from a well and used for purpose of agricultural production.	
3.3. Land under improved management practices (ha)	This is the area of land (measured in hectares) under improved management practices promoted by the project. This indicator includes any type of initiatives aimed at promoting a sustainable management of natural resources, e.g., promoting environmental friendly technologies, sustainable watershed management, preservation of biodiversity and agro-ecological equilibrium, re-vegetation plans, construction of terraces, construction of drainage channels, erosion control, application of grazing restrictions, planting of new forests and so on.	
<i>Agricultural technologies</i>		
3.4. People trained in crop production practices/technologies	This is the number of people trained in crop production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: farming practices, application of seeds, fertilisers, and any other topics aimed at improving productivity, enhancing the quality of the produce and contributing to upgraded farming practice. This indicator is sex disaggregated	
3.5. People trained in livestock production practices/technologies	This is the number of people trained in livestock production and technologies. Training topics relevant for this indicator include: milking, slaughtering, animal nutrition, disease prevention and veterinary practices, and any other topics aimed at improving animal productivity, enhancing the quality of the final produce and contributing to upgrade farming practices. This indicator is sex disaggregated	
<i>Rural financial services</i>		
3.6. Active borrowers	This is the total number of male and female borrowers with an outstanding balance in an IFAD-supported financial institution at a specific date in the reporting year (e.g., 31 December). An outstanding balance means that the loan has not yet been fully repaid, therefore, the borrower is considered 'active'. The indicator does not differentiate in terms of loan size, purpose, etc. This indicator is sex disaggregated	
3.7. Voluntary savers	This is the total number of males/females who voluntarily have funds on deposit with an IFAD-supported financial institution on a specific date (e.g., 31 December). This indicator is sex disaggregated.  Savers are considered "voluntary" when they choose to deposit funds; "forced" savers must open savings accounts as collateral to access loans, etc.	

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Marketing</i></p> <p>3.8. Roads constructed/ rehabilitated (km)</p> <p>3.9. Marketing groups formed/strengthened</p>	<p>This is the total kilometres (km) of roads that have been fully constructed or rehabilitated by the project during the period under review. All typologies of roads should be included, e.g., village access roads, paved roads, primary, secondary, tertiary etc.</p> <p>The number of producers groups (formally registered or not) formed or strengthened by the project during the period under review.</p>	
<p><i>Micro-enterprise</i></p> <p>3.10. People trained in business and entrepreneurship</p> <p>3.11. Enterprises accessing facilitated non-financial services</p>	<p>This is the number of people trained in business and entrepreneurship skills during the period under review. The training topics include: accounting and bookkeeping, cash flow management, marketing, etc. Training initiatives differ from the advisory or any other non-financial support extended by service providers to enterprises. This indicator is sex disaggregated.</p> <p>This is the number of enterprises that have accessed non-financial services promoted by the project during the period under review. Enterprises are structured businesses, having a well defined physical location, normally with legal status, bank account, employees, etc. 'Non-financial' services include: business planning, technical advisory, supply chain management, market investigation, facilitation of linkages with traders, banks, product and process quality control, etc.</p>	
<p><i>Policy</i></p> <p>3.12. People trained in community management topics</p>	<p>This is the number of people that during the period under review have been trained in topics related to community-level decision making and management processes. The topics relevant for this indicator include: participatory methods, group facilitation, participatory planning and management, monitoring and evaluation, financial management and accounting, etc. This indicator is sex disaggregated</p>	
<p>3.13. Village/community action plans prepared</p>	<p>This is the number of village/community plans that have been completed under the guidance and support of the project during the period under review. A village/community plan is a framework of initiatives dealing with various aspect of village/community life aimed at improving social, cultural and economic development.</p>	

## Level 4: Country Programme and Project Management

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Better country programme management in IFAD</i></p> <p>4.1. Percentage of country programmes rated 4 or better for contribution to (a) increasing the incomes, (b) improving the food security, and c) empowering poor rural women and men.</p> <p>4.2. Percentage of country programmes rated 4 or better for adherence to aid effectiveness agenda</p>	<p>These ratings are made during the COSOP review, prior to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>This is monitored using by the IFAD Client Survey. IFAD adherence to adherence to the aide effectiveness agenda, refers to the predictability of IFAD assistance, use of country systems, conditionality, etc.</p>	
<p><i>Better project design</i></p> <p>4.3. Percentage of projects rated 4 or better for effectiveness</p> <p>4.4. Percentage of projects rated 4 or better for rural poverty impact (such as on physical and financial assets, food security, empowerment etc.)</p> <p>4.5. Percentage of projects rated 4 or better for sustainability of benefits</p> <p>4.6. Percentage of projects rated 4 or better for innovation, learning and/or scaling up</p>	<p>These ratings are made by the Quality Assurance function, prior to submission to the Executive Board.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes</p> <p>See Level 2: Country programme and project outcomes.</p>	
<p><i>Better implementation support</i></p> <p>4.7. Percentage of projects in the <b>current</b> portfolio receiving international cofinancing</p>	<p>For the reporting period, the number of IFAD projects in the current portfolio that are internationally co-financed (IFAD#Cofin) divided by the total number of projects in the current portfolio (IFAD#Port), i.e.,</p> $\frac{(IFAD\#Cofin)}{(IFAD\#Port)}$	

Indicator	Definition	Definition Source
4.8. Average time from project approval to first disbursement (months)	<p>This is calculated by subtracting the first disbursement date from the date of approval by the Executive Board (FirstDisbDate-ApprovDate), multiplied by 12 (months) and divided by 365, i.e.,</p> $\frac{(FirstDisbDate - ApprovDate) * 12}{365}$	
4.9. Percentage of problem projects for which major corrective actions have been taken (Pro-activity index)	<p>Share of projects rated as 'actual problem' in the previous year that have been upgraded, restructured, closed, cancelled or suspended during the current review period., measured by CPMs, verified by AP/PMD Front Office.</p>	
4.10. IFAD performance rated 4 or better.	<p>The performance of IFAD is assessed in terms of project design, supervision and implementation support as well as in policy dialogue, partnership building and development of an exit strategy.</p>	
4.11. Percentage of problem projects in the ongoing portfolio	<p>Number of problem projects (PBAS methodology) in the ongoing portfolio divided by the total number of projects in the ongoing portfolio. [N.B. figures do not include projects effective for less than six months.]</p> $\frac{ProblemProjects}{OngoingPortfolio}$	
4.12. Percentage of time overrun	<p>Elapsed time from date of effectiveness to original loan Completion date, divided by elapsed time from date of effectiveness to actual loan closing date, three year rolling average of loans closed. [N.B. Original date reflects the restated implementation period as per the President's Bulletin on Operational Procedures for Closing Loans (PB/99/01), 14 January 1999]</p> $\frac{(OriginalClosing - EffectivenessDate)}{(ActualClosing - EffectivenessDate)}$	
4.13. Average days for processing withdrawal applications	<p>Elapsed days from receipt of all withdrawal application in IFAD to value date of payment, divided by total number of withdrawal applications received annual.</p> $\frac{ElapsedDays\_WA\_Receipt\_Payment}{Number\_of\_WA}$	

## Level 5: Institutional Management and Efficiency

Indicator	Definition	Definition Source
<i>Improved resource mobilization and management</i>		
5.1. % achieved of replenishment pledges	This is the replenishment amount actually achieved divided by the amount pledged.	
<i>Improved human resource management</i>		
5.2. Staff engagement index	Favourable responses from staff survey on selected questions: freedom of action from the supervisor (question 41); free to provide opinions to the director (question 46), can act on their own initiative (question 38); understand the expected results (question 39) and accept responsibility for problems arising (question 42) while being held accountable by the supervisor for the delivery (question 40).  $\frac{\text{Favourable Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}{\text{Total Responses}(Q41 + Q46 + Q38 + Q39 + Q42 + Q40)}$	Annual staff survey
5.3. Proportion of workforce in programmes	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are contracted through the Programme Management Department, i.e.,  $\frac{\text{WorkforcePMD}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.4. Proportion of workforce from Lists B and C Member States	The percentage of workforce (staff at headquarters and country offices as well as full-time equivalents of temporary staff, consultants) that are from List B or C Member states, i.e.,  $\frac{\text{WorkforceListB} + \text{WorkforceListC}}{\text{WorkforceFAD}}$	FH records; PeoplesSoft
5.5. Proportion of women in P5 posts and above	The percentage of P5 and above posts that are held by women, i.e.,  $\frac{\text{WomenP5andabove}}{\text{P5andaboveposts}}$	FH records; PeoplesSoft
5.6. Average time to fill professional vacancies (days)	Elapsed days from date of request for vacancy received in FH to date that selection is made (Appointments and Promotions Board) divided by the number of requests made: i.e.,  $\frac{\text{ElapsedDaysRequestToSelection}}{\text{\# of RequestsMade}}$	FH records
5.7. Cost per payslip (US\$)	The cost per payslip, a standard indicator of administrative efficiency within and between the human resources and finance functions, is measured by dividing the cost of running the payroll by the number of people being paid, i.e.,  $\frac{\text{PayrollCost}}{\text{PeoplePaid}}$	PeoplesSoft, FC estimates

Indicator	Definition	Definition Source
<p><i>Improved risk management</i></p> <p>5.8. Percentage of high-priority internal audit recommendations that are overdue</p>	<p>Number of overdue high priority internal audit recommendations, divided by the total number of high priority recommendations that have not yet been implemented (whether already beyond the agreed implementation date or not):</p> $\frac{\text{OverdueHighPriority}}{\text{TotalHighPriority}}$	
<p><i>Improved administrative efficiency</i></p> <p>5.9. Budgeted expenses per US\$1 of loan and grant commitments</p>	<p>This is calculated from the of the administrative budget (including PDFF, in US\$ equivalent) divided by the Programme of Work (loans and grants, in US\$ equivalent), i.e.,</p> $\frac{\text{AdmnBudget}}{\text{POW}}$	

