

Document:	EB 2019/127/R.2
Agenda:	3(a)(i)
Date:	13 August 2019
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق  
المستند إلى النتائج، والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق  
لعام 2020، والاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم  
المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام  
2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي  
الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Saheed Adegbite**

مدير مكتب الميزنة الاستراتيجية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

**Francesco Ranalletta**

كبير أخصائيي الميزانية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2257  
البريد الإلكتروني: f.ranalletta@ifad.org

**Oscar A. Garcia**

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

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة  
روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض

## المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولا - السياق
4	ثانيا - المنظور الحالي
4	ألف - تحديث لبرنامج القروض والمنح لعام 2019
5	باء - تحديث موجز عن التغيير والإيصال والابتكار
6	جيم - استخدام صافي الميزانية العادية للسنتين 2018 و2019
6	دال - المخصصات المرحلة من عام 2018
7	ثالثا - عمليات وميزانية الصندوق المراعية للمنظور الجنساني
8	رابعا - برنامج عمل الصندوق لعام 2020
9	خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2020
9	ألف - الأولويات الاستراتيجية
10	باء - العوامل المحركة للتكاليف
12	جيم - الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2020
13	دال - الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2020
14	هاء - الميزانية الرأسمالية لعام 2020
15	واو - دفعة تأسيسية لمرة واحدة لتعزيز قاعدة الصندوق
16	زاي - ميزانية النفقات الخاصة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

## موجز تنفيذي

- 1- يبدأ العد التنازلي الممتد لعشر سنوات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في عام 2020. وسيحتاج الصندوق إلى مضاعفة جهوده إذا كان له أن يؤدي دورا هاما في تلبية أولويات التنمية العالمية هذه.
- 2- وقد أجريت إصلاحات كبرى وعمليات مؤسسية لتحسين الكفاءة في عام 2019، بما في ذلك: (1) تدعيم الهيكل اللامركزي للصندوق؛ (2) إعادة معايرة عمليات الأعمال؛ (3) تفويض المسؤولية إلى الخطوط الأمامية؛ (4) جعل مقر الصندوق ملائما للغرض؛ (5) مواصلة تعزيز التركيز المؤسسي على النتائج. وقد غير برنامج الإصلاحات الطموحة لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في السنوات الأخيرة طريقة ممارسة الصندوق لأعماله، وأدخل عملية أبسط لتصميم المشروعات لتحقيق الكفاءة والجودة في التنفيذ. وفي عام 2020، سيعمل الصندوق على تفعيل الدروس المستفادة من هذه المرحلة الأولية للتنفيذ وسيسعى إلى تحقيق أثر أكبر في سياق الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.
- 3- وعلى الرغم من التقدم الكبير المحرز في العديد من المجالات، لا يزال الصندوق يواجه تحديات متعددة يتعين التصدي لها على وجه السرعة كما يلي: سيكون عام 2020 عاما رئيسيا لاستكمال تنفيذ نموذج عمل فعال وكفاء يحقق القيمة مقابل المال ويحفز الاستثمار. ويؤدي رفع مستوى أداء الصندوق من المستوى القياسي إلى الأفضل أداء في فنته إلى بناء رغبة أكبر بين الدول الأعضاء بأن يوسع الصندوق نطاق عملياته ويعمق انخراطه مع الحكومات والقطاع الخاص وينوع منتجاته. ويلزم بذل المزيد من الجهود لتحسين جودة حافظة المشروعات. وتشمل المسائل الرئيسية التحول الريفي؛ وتعميم التمايز بين الجنسين والتغذية والمناخ والشباب؛ وتعزيز أداء الصندوق كشريك استراتيجي؛ والاستفادة من زيادة الانخراط في العمليات والسياسات على المستوى القطري.
- 4- وستكون الأنشطة المتعلقة بهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق على رأس الأولويات، بما في ذلك التعامل مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة. كما أن التعقيد الإضافي الذي يترتب على ذلك جعل من الضروري وجود أطر شاملة للرقابة الداخلية ووظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، مما أدى إلى زيادة كبيرة في عبء العمل وزيادة الطلب على الكفاءات المتخصصة. وأوضح ذلك أن هناك حاجة إلى أن يستعرض الصندوق نموده بشأن رأس المال البشري. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون من الأهمية بمكان تنفيذ حلول لجميع المشاكل المرتبطة بإطار القدرة على تحمل الديون خلال عام 2020 من أجل استدامة الصندوق على المدى الطويل، وتوحيد هيكلته المالية لضمان تصنيف ائتماني قوي.
- 5- ولذلك، من المتوقع أن يكون عام 2020 عاما لمواصلة تعزيز قوة العمل. وفي عام 2019، أجرت الإدارة عددا من عمليات إعادة التعيين لتنشيط فرق التنفيذ على أرض الواقع وضمان أن يكون الصندوق أقرب لفقراء الريف الذين يخدمهم، وبالتالي تعزيز أيضا الانخراط في مجال السياسات وبناء القدرات فضلا عن الأداء الكلي للمشروعات. وبناء على نتائج هذه العملية، سينبغي بذل مزيد من الجهود خلال العام المقبل لضمان أن يكون العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في موقع جيد داخل الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ برنامج العمل الحالي والمستقبلي.
- 6- وتتمثل استراتيجية الصندوق لميزانية عام 2020 في الحفاظ على نمو حقيقي صفري دون المساس بطموح الصندوق غير المقيد لتحقيق أداء أعلى، مع الاستفادة من ميزانية الدفعة التأسيسية لمرة واحدة للاستثمار في التدابير الحاسمة التي ستساعد الصندوق على ضمان أن لديه رأس المال البشري الكافي، والمزيج من المهارات والتكنولوجيا

للاستجابة للتحديات التي يواجهها حاليا وفي المستقبل. ويتطلب التصدي لتحديات الميزانية غير الهيكلية الانتقالية التدخل عن طريق دفعة استثمارية مستهدفة تُقدّم مسبقا في الوقت المناسب ولمرة واحدة. وتدرك الإدارة الحاجة الملحة إلى رفع مستوى الصندوق نحو القدرة المثلى للموظفين، من الناحيتين الكمية والنوعية. ويستلزم ذلك النظر في زيادة الاستثمار لتوفير التمويل الكافي لتنفيذ نتائج دراسة الموارد البشرية الجارية والتي سيتم الانتهاء منها بحلول نهاية عام 2019.

7- وحتى وقت إعداد هذا الاستعراض المسبق، كان الصندوق يتوقع برنامجا للقروض والمنح بقيمة 1.36 مليار دولار أمريكي في عام 2020، يتألف من 38 مشروعا جديدا وتمويل إضافي يشمل 13 مشروعا جاريا. ويتوقع الصندوق الوصول إلى الهدف المتعلق ببرنامج القروض والمنح الذي لا يقل عن 3.5 مليار دولار أمريكي لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021)، ومواصلة الجهود التي يبذلها للحفاظ على معدل الكفاءة المتجدد السليم على 36 شهرا والبقاء ضمن الحد الأعلى لهدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق البالغ 12.9 في المائة.

8- وباستخدام نفس سعر الصرف لليورو مقابل الدولار الأمريكي البالغ 1:0.841 المستخدم في ميزانية عام 2019، فإن الميزانية العادية الصافية ريفية المستوى المقترحة لعام 2020 تبلغ 160.57 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل زيادة اسمية نسبتها 1.49 في المائة مقارنة بعام 2019، ويرجع ذلك إلى التعديلات المتعلقة بالأسعار المطبقة على كل من مكوني ميزانية الموظفين وغير الموظفين. ولا يُظهر الاستعراض المسبق زيادة حقيقية حيث من المتوقع أن تعوض التكاليف الإضافية الطفيفة مكاسب في الكفاءة.

9- وفيما يلي المحركات الأولية للتكاليف حتى إعداد هذا التقرير: (1) الوظائف المؤجلة في الخطة والتي شكلت جزءا من انخفاض يعادل 40 دواما كاملا لميزانية عام 2019، وتعوضها جزئيا تخفيضات إضافية ناتجة عن عملية الوفاء بالغرض التي أُجريت في عام 2019؛ (2) تعديلات طيفية على ملاك الموظفين في المراكز الإقليمية لتعزيز القدرة التشغيلية؛ (3) زيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية كجزء من عملية التحضير للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق؛ (4) الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المرتبطة بالميزانيات الرأسمالية؛ (5) الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى؛ (6) زيادات الأسعار.

10- وفيما يتعلق بالميزانية الإجمالية لعام 2020، يشمل المبلغ المقترح البالغ 165.07 مليون دولار أمريكي 4.5 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف إدارة العمليات الممولة من الأموال التكميلية، والتي تعد خارجية ولكنها مكملة لبرنامج القروض والمنح في الصندوق. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من دخل الرسوم المتولد من إدارة الأموال التكميلية.

11- ومن المتوقع أن تكون الميزانية الرأسمالية العادية الإجمالية لعام 2020 متماشية مع السنوات السابقة وضمن نطاق 2 مليون دولار أمريكي إلى 2.5 مليون دولار أمريكي. غير أنه قد يكون من الضروري تضمين مخصصات للوفاء بمتطلبات نظام الخزانة وإدارة المخاطر، وعموما إدخال التكنولوجيا لدعم نهج متزايد الابتكار إزاء التنمية.

12- وتمشيا مع قرار مجلس المحافظين رقم 37/د-181، يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على اعتماد ميزانية النفقات الخاصة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. ويُقترح لهذا الغرض تقدير مبدئي قدره 1.10 مليون دولار أمريكي. وسيُعاد النظر في التكاليف وسيُقدم طلب محدث للموافقة في وثيقة الميزانية النهائية المقرر تقديمها في ديسمبر/كانون الأول.

13- وعملا بالمادة السابعة من اللوائح المالية للصندوق، ترد في الجدول 1 أدناه توقعات الميزانية المتوسطة الأجل على أساس تدفقات الإيرادات المتوقعة من جميع المصادر، إلى جانب المصروفات المتوقعة استنادا إلى الخطط التشغيلية التي تغطي الفترة نفسها. وهذه التوقعات إشارية وليست مخصصة إلا لأغراض العلم. وجرت مواعمة شكل الجدول مع مثيله الوارد في وثيقة الموارد المتاحة لعقد الالتزامات.

الجدول 1

توقعات الميزانية متوسطة الأجل على أساس التدفقات الداخلة والخارجة المتوقعة (جميع المصادر)  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

2020 (المتوقعة)	2019 (المتوقعة)	2018 (الفعلية)*	
953	1 037	1 348	السيولة في بداية الفترة
			<b>التدفقات الداخلة إلى الصندوق</b>
385	364	342	التدفقات العائدة من القروض
271	335	296	تحصيل وثائق المساهمة**
192	244	119	الاقتراض
11	12	1	عائد الاستثمار
			<b>التدفقات الخارجة من الصندوق</b>
(875)	(846)	(826)	المصروفات
(17)	(5)	(1)	التزامات الاقتراض (خدمة ورسوم الدين)
(11)	(11)	(11)	أثر مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
(172)	(173)	(158)	النفقات الإدارية وغيرها من بنود الميزانية***
(4)	(4)	(5)	الأصول الثابتة
		(68)	تحركات الأموال الداخلة وسعر الصرف
			التدفقات النقدية الأخرى
733	953	1 037	السيولة في نهاية الفترة

\* المصدر لعام 2018: القوائم المالية الموحدة المراجعة للصندوق لعام 2018.

\*\* باستثناء برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

\*\*\* المصروفات الإدارية الأخرى تشمل الميزانيات غير المتكررة والموارد المرحلة.

## الجزء الأول - الاستعراض المسبق رفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2020

### أولا - السياق

- 1- يُظهر تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم لعام 2019 ارتفاعا مستمرا في الجوع في العالم، ويتركز أساسا في البلدان منخفضة الدخل ومتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا التي غالبا ما تكون في أوضاع هشّة ومعرّضة بشدة لتغير المناخ. وتفتقر هذه الظروف بالتحديات المعقدة المتمثلة في الفقر الريفي المدقع، وعدم المساواة بين الجنسين، وسوء التغذية، والهجرة، وبطالة الشباب، وعدم الاستقرار المالي. وفي هذا الميدان، يزداد الطلب في ساحة التنمية العالمية: تطلب الدول الأعضاء والبلدان المستفيدة والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى جهودا مستمرة من مؤسسات التنمية. ويبرز الصندوق لتركيزه على الاستثمار في التحول الريفي الشامل والمستدام وخبرته في هذا المجال، وبالتالي فهو في وضع استراتيجي للقيام بدور رئيسي لتلبية هذه الاحتياجات بفعالية. وفي عام 2019، في سياق الميزانية ذات النمو الصفري، كان الصندوق يدير برنامجا مستهدفا أعلى للقروض والمنح بقيمة 1.76 مليار دولار أمريكي من خلال تصميم عدد أقل من المشروعات الأكبر حجما لزيادة أثره إلى أقصى حد في مواجهة التحديات الخارجية المتزايدة.
- 2- ويبدأ العد التنازلي الممتد لعشر سنوات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في عام 2020. وسيطلب القضاء على الفقر المدقع والجوع (هدفا التنمية المستدامة 1 و2) مضاعفة الجهود وإحراز تقدم أكبر بكثير. ولهذا السبب، لم تكن مهمة الصندوق بهذا القدر من الأهمية في أي وقت مضى ولم تكن خبراته المتراكمة وشراكاته وقدراته تتطوي على إمكانات أكبر للمساهمة في تلبية أولويات التنمية العالمية في أي وقت مضى.
- 3- وستكون إحدى الأولويات العاجلة للصندوق في عام 2020 هي معالجة قدرته على تنفيذ نهج شامل واسع النطاق لمواجهة انعدام الأمن الغذائي وأسبابه الكامنة المتمثلة في تغير المناخ والهشاشة من خلال نموذج عمل معزّز وهيكلية مالية مجددة. ويعد التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وتقييمها والإبلاغ عنها وتحليلها وإدارة الموارد البشرية أمورا متزايدة الأهمية لتمكين الصندوق من تحقيق أهدافه. وسيكون من الأهمية بمكان في عام 2020 تقييم نموذج العمل اللامركزي والموارد الحالية، والمقارنة مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى ومنظمات الأمم المتحدة وتحديد الحجم المناسب" لضمان توافر رأس المال البشري الكافي لتلبية الطلب.
- 4- وبالنسبة للصندوق، كان عام 2019 عاما لتدعيم الإصلاحات الهامة لتحقيق أقصى قدر من التنفيذ دون المساس بالجودة والكفاءة. وتُفذت سلسلة من الإجراءات والمبادرات المؤسسية شملت ما يلي: (1) تدعيم الهيكل اللامركزي للصندوق؛ (2) إعادة معايرة عمليات الأعمال في الصندوق؛ (3) تفويض المسؤولية إلى الخطوط الأمامية؛ (4) جعل مقر الصندوق ملائما بالعرض؛ (5) مواصلة تعزيز التركيز المؤسسي على النتائج. وفي عام 2020، سيعمل الصندوق على تفعيل الدروس المستفادة من هذه المرحلة الأولية للتنفيذ وسيسعى إلى تحقيق أثر أكبر في سياق الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.
- 5- وتُعد اللامركزية وإعادة الموازنة التنظيمية عنصرين رئيسيين في برنامج الإصلاح. وفي عامي 2018 و2019، زادت نسبة الوظائف المدرجة في الميزانية في المكاتب القطرية للصندوق زيادة كبيرة، حيث ارتفعت النسبة المئوية

للوظائف في الميدان من 18 في المائة إلى 30 في المائة. وأحرز تقدم كبير في التعيين مقابل الوظائف الشاغرة: انخفضت نسبة الشواغر من 19 في المائة في بداية عام 2019 إلى نحو 14 في المائة في نهاية يوليو/تموز وتواصل الانخفاض بشكل مطرد ويجري الآن الانتهاء من تعيين المجموعة الأخيرة من الموظفين. وبالتوازي مع ذلك، واستجابة للالتزام التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بالشفافية في نموذج العمل الجديد، جرى تنقيح إطار تفويض السلطة والمساءلة في الصندوق بالكامل لدعم اللامركزية من خلال الضوابط والتوازنات المناسبة. وعلاوة على ذلك، سيزيد إطار عمل موحد لإدارة المخاطر المؤسسية، من المقرر أن يشكل ركيزة أساسية للأنشطة في عام 2020، تعزيز الثقة والمساءلة والأداء الفعال لنموذج العمل اللامركزي، مما يخفف من المخاطر الناتجة عن سياق تشغيلي متطور. وسيحتاج الصندوق إلى الاعتماد على العمل المنجز في عام 2019 لتعزيز وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية بما يتماشى مع المعايير الدولية. ولدى القيام بذلك، سيستفيد الصندوق من القدرات الداخلية المعززة، ولا سيما وحدة إدارة المخاطر، لمواصلة تعزيز لوحة قيادة المخاطر المؤسسية والآليات اللازمة لتخفيف أثر المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية ومخاطر العمليات.

6- ونجحت الإدارة في تنفيذ عدد من عمليات إعادة التعيين، والتي تضمنت تعيين الموظفين ونقلهم إلى المكاتب القطرية للصندوق، وضمان تواجد قوة العمل الإدارية المناسبة في المراكز الإقليمية وتعزيز المجالات غير التشغيلية لدعم نموذج الأعمال اللامركزي للصندوق. وقد ساعد ذلك على تنشيط فرق التنفيذ في الميدان عن طريق تقريب الصندوق من فقراء الريف الذين يخدمهم، وبالتالي تعزيز أيضا الانخراط في مجال السياسات وإرساء الشراكات فضلا عن الأداء الكلي للمشروعات. وقد حفزت هذه النتائج الإيجابية أيضا رغبة أكبر بين الدول الأعضاء لزيادة الأنشطة غير الإقراضية والمنتجات المتنوعة والانخراط مع القطاع الخاص.

7- وخلق هذا الطلب المتزايد ونموذج الأعمال التشغيلي معا حاجة إلى المزيد من الخبرة المتخصصة وتعزيزها. ولذلك على الصندوق أن يستهدف كفاءات محددة، ويستفيد من التكنولوجيا والابتكار وأن يدعم أيضا عملية معززة وكفؤة لإدارة الأداء، وأن يسعى جاهدا إلى بناء قوة عمل تنافسية وفعالة عند تقييمها مقارنة بمنظمات التنمية المتعددة الأطراف الأخرى. وهذا يعني ضمان توافر الأعداد الصحيحة من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب داخل الهيكل التنظيمي الصحيح. وتشكل الإصلاحات التي أجريت على مدار السنوات الأخيرة أساسا سليما لعملية واسعة النطاق لتحقيق الحجم المناسب من شأنها أن تجعل الصندوق ملائما للغرض من أجل مستقبله كمنظمة متجددة.

8- وأوفدت سلسلة من البعثات المعنية بالدروس المستفادة إلى المراكز الإقليمية ومراكز التعاون والمعرفة بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في الفترة بين نوفمبر/تشرين الثاني 2018 ومارس/آذار 2019 لجمع التعليقات الأولية عن تجارب المكاتب القطرية للصندوق في الهياكل اللامركزية الجديدة. وبناء على الدروس الأولية المستفادة، وضعت خطة عمل ويجري تنفيذها. ومع تعميق اللامركزية خلال عام 2020، ستجرى عملية لمتابعة الدروس المستفادة من أجل رصد أي مجالات اهتمام إضافية. وستُدمج هذه العملية في خطة منقحة تتناول المسائل الرئيسية بشكل شامل.

9- وبشكل عام، كان عام 2019 عاما مهما في عملية التغيير المستمرة للصندوق لتحقيق أقصى قدر من التنفيذ وضمان تحقيق نتائج جيدة النوعية، وذلك من خلال: (1) نشر البنود الرئيسية في جدول أعمال الإصلاح الداخلي وترشيد التغييرات الأخيرة داخل الهياكل والعمليات والنظم التنظيمية؛ (2) التعامل تدريجيا مع الانخراط الفعال مع القطاع الخاص من خلال المبادرات والعمليات الناجحة مثل الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية والسياسات ذات

الصلة؛ (3) مواصلة العمل لتعزيز الهيكلية المالية للمنظمة وتزويدها بإجراءات مناسبة لإدارة المخاطر وأدوات مالية لدعم أنشطة الاقتراض الحالية وهيكل رأسمالي متنوع؛ (4) تعزيز الحوار والانخراط مع الدوائر المعنية في الصندوق من أجل رؤية مشتركة وخارطة طريق بشأن "الصندوق 2.0" ونموذج العمل المستقبلي.

10- وخلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق واستمرارا في عام 2019، بذلت جهود منهجية في تعميم اعتبارات المناخ والتمايز بين الجنسين والتغذية والشباب في البرامج والمشروعات القطرية للصندوق لمضاعفة أثر استثمارات الصندوق والتصدي للتحديات الأكثر إلحاحا، بما في ذلك انعدام الأمن الغذائي والهشاشة. وإدراكا للتحديات الكبيرة في هذا الصدد، يعمل الصندوق على وضع إطار لتنفيذ نهج تحويلية للمواضيع الأربعة. ويعتبر جدول أعمال التعميم على النحو الوارد في خطط عمل التعميم الأربع أساسيا للانتقال من التعميم إلى نهج تحويلي أكثر طموحا يستفيد من أوجه التآزر الناتجة عن التفاعل بين مجالات الأولوية الأربعة. وسيطلب الإدماج ميثاقا استراتيجيا يستند إلى مجموعة من التدخلات المنسقة والمتعددة القطاعات التي تربط بين مجالات التعميم ذات الأولوية وتتناول أيضا المفاضلات بينها. وسيتمكن ذلك الصندوق من تحقيق المزيد من الأهمية والكفاءة في أولوياته الإقرضية وغير الإقرضية والمساهمة في تحقيق نتائج ملموسة في المشروعات. وتسهم الإصلاحات الداخلية الكبيرة الأخيرة والجديدة وعملية اللامركزية في خلق سرعة التصرف اللازمة لهذا الإدماج، وكذلك في تحديد واستخدام الموارد بطريقة أكثر استراتيجية. وسيضمن ذلك تخصيص الأموال الإدارية بفعالية للأولويات الرئيسية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأقصى أثر ممكن.

11- وتُكرس جهود متزايدة لتعزيز جودة حافظة مشروعات الصندوق. وأجري إصلاح 2018 لعملية تصميم المشروعات واضعا هذا الهدف في الاعتبار، ومنذ تطبيقه، يتم تقديم دعم تقني مستدام وشامل طوال عمر المشروعات.

12- وإجمالاً، كما اعترف بذلك تقدير شبكة تقدير أداء المنظمات المتعددة الأطراف في الفترة 2017-2018، فإن ثقافة النتائج في الصندوق قوية وتزداد قوة، ولا تزال وظائف التقييم والمساءلة متينة، بما في ذلك الأساسيات الثابتة للميزة القائمة على النتائج. وسيستمر الحفاظ على منظمة ذات كفاءة عالية وتحقيق مكاسب في الكفاءة ووفورات هو التوجه العام لإدارة الميزانية في عام 2020. وكانت نسبة المصروفات الإدارية للصندوق إلى برامج القروض والمنح تبلغ 7.8 (أو 12.9 في المائة) خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق مقارنة بهدف يبلغ 8.2 (أو 12.2 في المائة) وخط أساس يبلغ 7.9 (2014). وأشارت وثيقة ميزانية الصندوق لعام 2019 إلى أن هذه النسبة انخفضت أكثر من ذلك لتصل إلى 11.3 (أو 9 في المائة) تقريبا: وهذا يؤكد التزام الصندوق بالسعي جاهدا لتحقيق المزيد من الكفاءة المؤسسية وتحقيق أقصى فعالية إنمائية. وخلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بأكملها، سيواصل الصندوق جهوده للحفاظ على هذا الاتجاه واحتواء الميزانية الإدارية مع التركيز على الأهداف القوية لبرنامج القروض والمنح.

13- وعلى الرغم من التقدم الكبير المحرز في العديد من المجالات، لا يزال الصندوق يواجه تحديات متعددة يتعين مواجهتها عاجلا: سيكون عام 2020 عاما رئيسيا بالنسبة للصندوق لاستكمال تنفيذ نموذج عمل فعال وكفاء يحقق القيمة مقابل المال ويحفز الاستثمار. وبالنظر إلى أن الصندوق ينتقل الآن إلى السنة الثانية من فترة التجديد الحادي عشر للموارد، فإن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين نوعية حافظة المشروعات - بما في ذلك التحول الريفي وتعميم التمايز بين الجنسين والتغذية والمناخ والشباب، وتعزيز أداء الصندوق كشريك استراتيجي والاستفادة من زيادة الانخراط التشغيلي والسياساتي على المستوى القطري.

- 14- وعلاوة على ذلك، في حين يظل مركز حصص رأس مال الصندوق قويا، فإنه يواجه مخاطر جدية مرتبطة بالنموذج الحالي لإطار القدرة على تحمل الديون، بسبب الأثر السلبي الكبير لإطار القدرة على تحمل الديون على الاستدامة المالية للصندوق. وسيكون إيجاد حل طويل الأجل لمسألة إطار القدرة على تحمل الديون أمرا بالغ الأهمية في عام 2020، في سياق تعزيز الهيكلية المالية للصندوق بما في ذلك الاستعدادات لتتويج محتمل لمصادر التمويل لتلبية الطلب المتزايد على مشروعات التنمية.
- 15- ويتمثل أحد الدروس المستفادة الرئيسية من عمليات تجديد الموارد السابقة في الحاجة الأساسية إلى انخراط العدد المتزايد من أصحاب المصلحة في وقت مبكر، وبموضوعية أكبر. وهذا يعني التصدي للتحدي المتمثل في زيادة النشاط للوصول إلى نطاق أوسع. وستتمثل أحد المحاور الرئيسية في عام 2020 في الأنشطة ذات الصلة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، حيث ستبدأ هيئة المشاورات في بداية العام وتستمر طوال العام.
- 16- وسيحتاج الصندوق أيضا إلى المضي قدما في تلبية متطلبات هيكلية مالية قوية وشاملة، والتي ستشمل الاستعدادات لضمان تصنيف ائتماني قوي. وسيكون أحد مجالات التركيز الرئيسية أيضا هو الاستعادة من الموارد الأساسية لتنفيذ استراتيجية الصندوق الجديدة للانخراط مع القطاع الخاص في الفترة 2019-2024.
- 17- ويمثل برنامج العمل لعام 2020 مجموعة شاملة من التدابير الموضوعية والمتراطة اللازمة لضمان الكفاءة في مواصلة تحقيق أهداف الصندوق، ويمثل قوة دفع أساسية للنجاح في الوفاء بمهمته.
- 18- وتعتزم الإدارة تنفيذ جدول الأعمال الطموح هذا عن طريق الجمع بين نهج فعال من حيث التكلفة ومواءمة الموارد مع الأولويات الاستراتيجية مع ميزانية تأسيسية لمرة واحدة لإعداد الصندوق لاغتنام الفرص والتصدي للتحديات التشغيلية الناشئة المقبلة وتحقيق أثر تحويلي.

## ثانيا - المنظور الحالي

### ألف - تحديث لبرنامج القروض والمنح لعام 2019

- 19- كان برنامج القروض والمنح المتوقع لعام 2019 قدره 1.76 مليار دولار أمريكي في 27 يونيو/حزيران 2019، ويشمل 37 مشروعا جديدا، وتمويلا إضافيا من أجل 12 مشروعا جاريا. ومن بين مقترحات التمويل الإضافية ما يلي: (1) خمسة مقترحات لسد ثغرات التمويل المحددة بالفعل؛ (2) ثلاثة مقترحات لتوسيع نطاق العمليات الجارية؛ (3) أربعة مقترحات تشمل فجوات في التمويل وخطط لتوسيع نطاق العمليات الناجحة. ويمثل هذا الهدف حوالي 50 في المائة من برنامج القروض والمنح في الصندوق للتجديد الحادي عشر ويتسق مع الهدف الوارد في وثيقة ميزانية 2019 المقدمة في ديسمبر/كانون الأول 2018.
- 20- ومن المتوقع أن تصدر بنهاية سبتمبر/أيلول 2019 الموافقة على تمويل قدره 962 مليون دولار أمريكي من أجل 18 مشروعا جديدا، و9 مقترحات تمويل إضافي، بما في ذلك 3 مشروعات ستتم الموافقة عليها بموجب تفويض السلطة إلى الرئيس.
- 21- وفيما يتعلق ببرنامج المنح العالمية والإقليمية والقطرية للصندوق، من المتوقع أن تصدر الموافقة على ما يتراوح بين 30 و35 منحة بقيمة تقريبية تبلغ 58 مليون دولار أمريكي بحلول نهاية عام 2019.

## الحافظة

22- شملت حافظة الصندوق في 27 يونيو/حزيران 2019 ما عدده 230 مشروعاً بقيمة إجمالية قدرها 7.8 مليار دولار أمريكي. وتتألف حافظة المنح النشطة من 165 منحة بقيمة تبلغ 210 ملايين دولار أمريكي. وتقدّر المبالغ المتوقع صرفها خلال السنة 846 مليون دولار أمريكي.

## باء - تحديث موجز عن التغيير والإيصال والابتكار

23- اختتام عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج. بعد فترة تصميم وتنفيذ مدتها 18 شهراً، اختتمت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في ديسمبر/كانون الأول 2018. وسيقدم تحديث مفصل عن ميزانية عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج لمرة واحدة والميزانية الرأسمالية في وثيقة الميزانية النهائية. وبفضل التقدم الكبير في تحقيق النتائج المتوقعة لبرنامج التميز التشغيلي لإحراز النتائج، وبعد إغلاق العملية في نهاية عام 2019، يمكن أن تنتج بعض الوفورات عن الاستخدام الأقل من المتوقع للأموال لتعيين الموظفين الذين يعملون على عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج وانخفاض الحاجة إلى برنامج إنهاء الخدمة الطوعي. وإذا تحققت هذه الوفورات، ستبين وثيقة الميزانية النهائية كيفية استخدامها لتعويض جزء من الاستثمارات غير المتكررة في المستقبل.

24- اللامركزية وتفويض السلطة. جرى تحديد خريطة للامركزية في الصندوق وتنفيذها. وقد اكتملت عملية إعادة التعيين الداخلية المتعلقة بعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج ويجري حالياً التعيين لشغل الوظائف الشاغرة المتبقية في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق. وانطلاقاً من الدروس الأولية المستفادة، سيجري استعراض المقاييس الثابتة لمراكز التوظيف وإعادة معايرتها وفقاً لذلك. ووفقاً لالتزام التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، نقحت الإدارة إطار تفويض السلطة في الصندوق لتحسين مواعمة السلطة المفوضة مع نموذج العمل الجديد.

25- التنفيذ. في يوليو/تموز 2018، تمت الموافقة على عملية الأعمال التي أُعيدت معايرتها لتصميم المشروعات، وأدخلت نهجاً قائماً على تقييم المخاطر يقلل عدد الخطوات والمتطلبات في عملية التصميم، ويضمن تحسين الجودة والفعالية الإنمائية.

26- استعراض المجالات غير التشغيلية. حدد الاستعراض الأولي للمجالات غير التشغيلية المنفذة في عام 2018 تغييرات هيكلية في الخدمات المؤسسية لتحسين الفعالية أو تحديد وسائل للترشيد. وخلال النصف الثاني من عام 2019، سيجري استعراض الأعمال الأساسية، بما في ذلك عمليات الأعمال مثل السفر والخدمات الاستشارية وخدمات الدعم الأخرى.

27- إنشاء وحدة التغيير والإيصال والابتكار. في يناير/كانون الثاني 2019، أنشأت الإدارة وحدة التغيير والإيصال والابتكار لتمكين الصندوق من استخدام أساليب مبتكرة لتسريع تنفيذ النتائج. وستؤدي وحدة التغيير والإيصال والابتكار دوراً رئيسياً في ضمان استدامة التغييرات ورصدها وتعزيزها في المستقبل وأن يواصل الصندوق تعزيز نتائجه، خاصة من خلال الابتكار. وتمثلت إحدى المهام الأولى لوحدة التغيير والإيصال والابتكار في بدء عملية بشأن تحديات الابتكار في الصندوق للسماح لموظفي الصندوق بالمساهمة بأفكار جديدة للتقييم والاحتضان والاختبار. وبالنظر إلى أن هذا الأمر هو الأول من نوعه في الصندوق، فإن عمق المقترحات الواردة واتساعها وثرائها، والانخراط الواسع والمتنوع في هذه العملية، كانت مشجعة للغاية.

## جيم - استخدام صافي الميزانية العادية للسنتين 2018 و2019

28- وصلت النفقات الفعلية من الميزانية العادية لعام 2018 إلى 146.95 مليون دولار أمريكي، أي 94.5 في المائة من الميزانية المعتمدة البالغة 155.54 مليون دولار أمريكي. ويرجع التناقص البسيط في الاستخدام (مقارنة بنسبة 97.3 في المائة في عام 2017) أساساً إلى نتائج عمليات إعادة التعيين واللامركزية التي أدت إلى تأخير فتح الوظائف الشاغرة وبالتالي تحقيق وفورات في مكون ميزانية الموظفين بالإضافة إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة والترشيد نتيجة مبادرات عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج.

29- واستناداً إلى التوقعات الحالية، سيصل استخدام ميزانية عام 2019 إلى 153.5 مليون دولار أمريكي، أي حوالي 97 في المائة.

الجدول 1

استخدام الميزانية العادية - الفعلي للفترة 2018-2019 والمتوقع لعام 2020  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقع لعام 2019		كامل عام 2018		كامل عام 2017		
الميزانية الفعلية	الميزانية	الميزانية الفعلية	الميزانية	الميزانية الفعلية	الميزانية	
153.5	158.21	146.95	155.54	145.33	149.42	الميزانية العادية
97.0			94.5		97.3	النسبة المئوية للاستخدام

30- وبعد عام شهد عملية انتقال وإصلاحات داخلية وفي ضوء الجهود المتزايدة لتحقيق الهدف الجسور لبرنامج القروض والمنح البالغ 1.76 مليار دولار أمريكي، من المتوقع أن يصل استخدام الميزانية إلى مستويات عادية في عام 2019. وفي عام 2019 أيضاً، من المتوقع استخلاص بعض الوفورات من مجموعة الوظائف الشاغرة من عمليات الوفاء بالغرض وإعادة التعيين، وقد تحدث تأثيرات إيجابية إضافية على الالتزامات المقومة باليورو (لكل من مكوني تكاليف الموظفين وغير الموظفين) نتيجة اتجاه سعر الصرف. ومن المتوقع أيضاً تحقيق وفورات طفيفة من انخفاض تكاليف الموظفين الفعلية مقارنة بالتكاليف المعيارية المستخدمة لأغراض الميزنة.

31- وسيرد في وثيقة الميزانية النهائية توزيعاً مفصلاً للاستخدام الفعلي لميزانية 2018 والاستخدام المتوقع لعام 2019، ومصنفاً حسب ركائز النتائج.

## دال - المخصصات المرحّلة من عام 2018

32- تنص قاعدة ترحيل 3 في المائة من الأموال غير المستخدمة من الميزانية، الجاري العمل بها منذ عام 2004، على أن الاعتمادات غير الملتزم بها في نهاية السنة المالية يمكن ترحيلها إلى السنة المالية التالية بنسبة لا تتعدى 3 في المائة من الميزانية السنوية المعتمدة للسنة السابقة.

33- وبالنسبة لعام 2019، وافق مجلس المحافظين على ترحيل الاعتمادات غير الملتزم بها في ختام السنة المالية 2018 إلى السنة المالية 2019 حتى مبلغ لا يتجاوز 6 في المائة من الاعتمادات المقابلة لتمويل مبادرات جديدة وتوفير المرونة اللازمة للإسراع بتنفيذ عملية رفع السن الإلزامية لإنهاء الخدمة.

- 34- وبالنظر إلى أن الاستخدام الفعلي في عام 2018 بلغ 94.5 في المائة، كان المبلغ المرّحل المتوفر قدره 8.59 مليون دولار أمريكي، أي 5.5 في المائة من ميزانية عام 2018 المصادق عليها، وهي نسبة أقل من الحد الأقصى البالغ 6 في المائة. واعتباراً من 30 يونيو/حزيران، حُصص حوالي 7.34 مليون دولار أمريكي، واستُخدم منه بالفعل حوالي 1.9 مليون دولار أمريكي (أي 25.1 في المائة)، وحُصص مبلغ قدره 0.3 مليون دولار أمريكي لتنفيذ عملية رفع السن الإلزامية لإنهاء الخدمة.
- 35- ووفر المبلغ المرّحل الأكبر قليلاً لعام 2018 مجالاً إضافياً لاستيعاب المستوى العالي لطلبات الدوائر المتعلقة بالمرجعات المهمة والعاجلة التي لم تكن متوقعة وقت إعداد الميزانية. وشملت المشروعات الاستراتيجية المهمة تنفيذ برنامج القروض والمنح، وتعزيز القدرات التشغيلية الحيوية على مستوى المراكز، والهيكلية المالية، وتحسين إدارة المخاطر المالية، والاستعدادات لعملية تجديد موارد الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، مُولت خطة عمل لتلبية الاحتياجات العاجلة المحددة كنتيجة للمسح العالمي للموظفين لعام 2019 من إجمالي المبلغ المرّحل الذي يصل إلى 1.48 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك مبادرة تحديات الابتكار الخاصة بالصندوق وبرنامج تبادل الموظفين.
- 36- وإجمالاً، فإنها تشكل بنوداً ذات أولوية عالية كان من الممكن أن تزيد الضغوط على الميزانية العادية للصندوق في عام 2020 وتؤجل تحقيق الأهداف. ويتمثل أحد الدروس المهمة المستفادة من دورات الترحيل السابقة في أن مثل هذه العملية يمكن أن تخلق حافزاً لتحقيق المزيد من الوفورات على مدار العام وتتيح إعادة تحديد الغرض الاستراتيجي للمخصصات غير الملتزم بها من السنوات المالية السابقة.
- 37- وسيرد في وثيقة الميزانية النهائية جدول يوضح استخدام نسبة 5.5 في المائة من إجمالي ميزانية عام 2018 المعتمدة للترحيل. ومن المتوقع استخدام هذا المبلغ بالكامل. وقد ثبت أن المرونة في ترحيل مبلغ يزيد عن النسبة المعتادة البالغة 3 في المائة ذات أهمية بالغة في مساعدة الإدارة على تنفيذ الأولويات الاستراتيجية غير المتوقعة خلال هذه السنة الاستثنائية.

### ثالثاً - عمليات وميزانية الصندوق المراعية للمنظور الجنساني

- 38- سيواصل الصندوق في عام 2020 استخدام المنهجية التي أُعدت لتحديد مدى مراعاة المنظور الجنساني في عمليات الصندوق وتوزيع ميزانيته العادية من حيث الأنشطة المتعلقة بالمنظور الجنساني.
- (أ) **قروض ومنح الصندوق المراعية للمنظور الجنساني.** أُجري تحليل للقروض المعتمدة من المجلس التنفيذي في 2018 والبالغ عددها 40 قرصاً. وبالإضافة إلى ذلك، وتمشيا مع التزام سابق، اضطلع بتحليل لمدى مراعاة المنح للمنظور الجنساني. وترد نتائج التحليلات لكل من القروض والمنح بالتفصيل في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2019 (انظر الوثيقة EB 2019/127/R.15).
- (ب) **ميزانية الصندوق العادية المراعية للمنظور الجنساني.** سيستمر العمل بالنهج الحالي لتحديد المسبق للأنشطة المتعلقة بالمنظور الجنساني في نظام الميزانية. وقد أثبتت هذه المنهجية قدرتها على تقدير مراعاة الميزانية العادية للصندوق للمنظور الجنساني في ظل قيود نُظم تكنولوجيا المعلومات المتاحة لديه حالياً.
- 39- وستُعرض نتائج تحليل مراعاة الميزانية العادية للصندوق للمنظور الجنساني في وثيقة الميزانية النهائية. كما أن البرمجية الجديدة لإعداد الميزانية، التي أُطلقت في يوليو/تموز 2019، والتي ستُستخدم في إعداد ميزانية عام 2020،

مصممة لجمع الموارد المقررة المخصصة للمجالات المواضيعية الرئيسية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بالمنظور الجنساني.

## رابعاً - برنامج عمل الصندوق لعام 2020

40- إن عام 2020، باعتباره العام الثاني لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، سيكون عاما محوريا في تنفيذ برنامج عمل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

41- ووقت إعداد هذه الوثيقة، كان البرنامج المتوقع للقروض والمنح الخاص بالصندوق لعام 2020 قدره 1.36 مليار دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك، سيواصل الصندوق بذل جهودا دؤوبة لتكميل هذا البرنامج الأساسي بنحو 100 مليون دولار أمريكي من الأموال التي يديرها والتي تمت تعبئتها من مصادر أخرى، ليصل بذلك مجموع برنامج القروض والمنح إلى 1.46 مليار دولار أمريكي. ويقوم الصندوق بالفعل ببناء ذخيرته لعام 2020، بما في ذلك من خلال التعاون بين الإدارات في المراكز الإقليمية الفرعية وفي المقر. وفي عام 2020، سيعمل الصندوق أيضا على تكثيف التعاون مع مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة لتعزيز معدل إنجاز المشروعات الاستثمارية وجودتها. وسيستند مثل هذا التعاون إلى إقامة شراكة أكثر تنظيما واستراتيجية ودعمًا لجميع الأطراف من شأنها أن تُمكن مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة من الاستجابة بفعالية وكفاءة أكبر لطلبات الصندوق بشأن الحصول على دعم لعمليات تصميم المشروعات والأنشطة التشغيلية الأخرى.

الجدول 2

### برنامج القروض والمنح الفعلي والمتوقع (بملايين الدولارات الأمريكية)

المزمع	المتوقع		الفعلي <sup>أ</sup>		
	2019	2020	2015	2016	2017
قروض الصندوق (بما في ذلك مكون المنح في القروض) ومنح إطار القدرة على تحمل الديون	1 701	1 298	1 137	741	1 287
منح الصندوق	58	58	52	48	51
<b>مجموع برنامج القروض والمنح في الصندوق<sup>ب</sup></b>	<b>1 759</b>	<b>1 356</b>	<b>1 189</b>	<b>790</b>	<b>1 338</b>
أموال أخرى تحت إدارة الصندوق <sup>ج</sup>	100	100	90	69	63
<b>مجموع برنامج القروض والمنح</b>	<b>1 859</b>	<b>1 456</b>	<b>1 280</b>	<b>859</b>	<b>1 401</b>

<sup>أ</sup> المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 27 يونيو/حزيران 2019. وتُعبّر المبالغ الحالية عن أي زيادة أو نقصان في التمويل أثناء التنفيذ، بما يشمل التمويل المحلي والدولي المشترك الإضافي.

<sup>ب</sup> يشمل الموارد المقدمة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

<sup>ج</sup> الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق تشمل أموال أمانة حساب المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي، ومرفق البيئة العالمية/صندوق أقل البلدان نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، وصناديق المفوضية الأوروبية والاتحاد الأوروبي، والصندوق الأخضر للمناخ، بالإضافة إلى المنح التكميلية/المتمة الثانية.

42- ويجري حاليا إعداد نحو 38 مشروعا وبرنامجا، بما في ذلك ثلاثة عشر مقترحا لتمويل إضافي للموافقة عليها خلال عام 2020. وبالنسبة إلى عام 2020، تشير التقديرات إلى أن الصندوق سيقدم 60 في المائة من موارده الأساسية إلى أفريقيا جنوب الصحراء و62 في المائة إلى أفريقيا ككل.

43- ويبلغ العدد التقديري للمنح العالمية والإقليمية في عام 2020 ما يتراوح بين 30 و35 منحة، بما مجموع قيمته 58

مليون دولار أمريكي. وستكون المجالات ذات الأولوية في برنامج منح الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد كما يلي:

(1) الإنتاج من أجل الأمن الغذائي والتغذية وتوليد الدخل؛

(2) تغير المناخ الصمود والاستدامة البيئية؛

(3) المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

(4) فرص للشباب؛

(5) فرص الأعمال والشراكة مع القطاع الخاص.

44- ويمكن وضع مقترحات منح أخرى لمعالجة الأولويات المؤسسية الاستراتيجية مثل الجوانب المتعلقة بالنظم المحددة في التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك الرصد والتقييم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية والمواطنة المؤسسية والشفافية، وكذلك الابتكارات الناشئة الأخرى التي لديها إمكانات واضحة للمساهمة في عمليات الصندوق.

## خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2020

### ألف - الأولويات الاستراتيجية

45- عملا بالتوصيات الصادرة عن استعراضات متعددة أنجزت في عام 2018، استُحدثت في عام 2019 عملية محسنة لتحديد الأولويات الاستراتيجية والميزنة من أجل تحقيق مواءمة أقوى بين قرارات تخصيص الموارد والأولويات الاستراتيجية. وعلى هذا النحو، أُجري استعراض منتصف العام وعملية الترحيل لعام 2019 بما يتماشى مع العناصر ذات الأولوية الأكثر إلحاحا التي حددتها الإدارة العليا على أنها تتطلب تمويلا كافيا.

46- ويمثل إطار الأولوية الاستراتيجية هذا تعبيراً شاملاً للتوجه الاستراتيجي، والأولويات المتجددة لمدة ثلاث سنوات، ومجموعة فرعية من أولويات العام المقبل (2020). وقد ثبت أن هذا الإطار أداة لا غنى عنها لتقييم طلبات الميزانية الناشئة عن الإدارات المختلفة. وتغطي الأولويات المحددة مجالات التركيز الرئيسية لتعزيز القاعدة التنظيمية للصندوق وتنويع قاعدة الموارد وزيادة الأثر. وعند استعراض المقترحات الفردية، اتبع مكتب الميزنة الاستراتيجية نهجا شاملا محددًا بوضوح لتحديد العناصر المشتركة بين الطلبات وتعزيز الوفورات عن طريق الحد من الأنشطة المكررة داخليا أو المغطاة بالفعل من مصادر تمويل أخرى أو إلغائها. ويعمل إدماج الأولويات الاستراتيجية ضمن عملية الميزانية على تعزيز التماسك داخل الإدارات وبينها لتقديم المقترحات، وبالتالي ضمان تركيز الموارد المخصصة على ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق أثر أكبر في نهاية المطاف.

47- وعلاوة على ذلك، يجري تبسيط عملية ضمان مواءمة قوة العمل مع أولويات الصندوق من حيث الأعداد والكفاءات والمهارات. وأعيد توزيع المسؤولية عن تناول مسائل قوة العمل بين ثلاث جهات فاعلة رئيسية، هي مكتب الميزانية والتطوير التنظيمي، الذي أعيد تشكيله بوصفه مكتب الميزنة الاستراتيجية، وشعبة الموارد البشرية ووحدة التغيير والإيصال والابتكار المنشأة حديثا. وتدعم هذه الجهات الإدارات على مدار العام في التفكير في احتياجاتها من

حيث قوة العمل، وتحليل طلبات التغيير تحليلاً شاملاً بما يتماشى مع نموذج الأعمال وضمن إجمالي الميزانية الإجمالية للإدارات.

48- وكجزء من عملية إعداد ميزانية عام 2020، سيجري تقييم متطلبات التوظيف الإضافية في الإدارات وفقاً للأولويات المؤسسية، مع مراعاة مكون التوظيف الحالي المخصص لأنشطة الأقسام وخطط العمل. وستعوض الاحتياجات المتزايدة من الموظفين إلى أقصى حد ممكن عن طريق تحديد وفورات في التكاليف والمكاسب في الكفاءة وتقليل المخصصات للأنشطة ذات الأولوية الأقل.

## باء - العوامل المحركة للتكاليف

49- يمكن تجميع العوامل الأولية المحركة للتكاليف التي تم تحديدها وقت الأعمال التحضيرية لهذا الاستعراض المسبق كما يلي:

- (1) الوظائف المؤجلة في الخطة والتي شكلت جزءاً من انخفاض يعادل 40 دواماً كاملاً لميزانية عام 2019، وتعويضها جزئياً تخفيضات إضافية ناتجة عن عملية الوفاء بالعرض التي أُجريت في عام 2019؛
- (2) تعديلات طفيفة على ملاك الموظفين في المراكز الإقليمية لتعزيز القدرة التشغيلية؛
- (3) زيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية كجزء من عملية التحضير للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق؛
- (4) الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المرتبطة بالميزانيات الرأسمالية؛
- (5) الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى؛
- (6) زيادات الأسعار.

50- وفيما يتعلق بالاستعراض المسبق الرفيع المستوى، أُدرجت زيادات التكاليف المحددة والمعروفة، مع مراعاة أثر الإصلاحات والترشيد في عام 2019، وكذلك زيادات التكاليف التقديرية الحقيقية لعام 2020.

51- وفيما يلي تفاصيل العوامل المحركة للتكاليف:

(1) **تكاليف الموظفين الناشئة عن التغييرات التنظيمية المقترحة.** في أعقاب عمليات إعادة التعيين والوفاء بالعرض، أُغيت 15 من الوظائف التي تعادل دواماً كاملاً بالإضافة إلى 40 من الوظائف التي تعادل دواماً كاملاً المقرر إلغاؤها بالفعل كجزء من توجه الصندوق نحو التميز التشغيلي. وبموازاة ذلك، يجري النظر في تأجيل شغل تسع وظائف شاغرة في عام 2019، بما في ذلك بعض الوظائف اللامركزية، للتمويل في دورة ميزانية عام 2020. ويمثل هذا زيادة صافية في تكاليف الموظفين تبلغ حوالي 500 000 دولار أمريكي، يعوضها انخفاض في تكاليف غير الموظفين.

(2) **التعديلات الطفيفة على ملاك الموظفين في المراكز لتعزيز القدرات التشغيلية.** في أعقاب البعثات المعنية بالدروس المستفادة إلى المكاتب القطرية للصندوق والمراكز، يلزم إدخال تعديلات طفيفة لتوفير الدعم التقني والمواضيعي والتشغيلي لزيادة التواجد القطري، ولا سيما في المراكز الكبيرة وكثيرة الأعمال، وتعويضها جزئياً وفورات محققة متعلقة بتكاليف غير الموظفين نتيجة التوحيد التدريجي للأنشطة التشغيلية والتقنية والمواضيعية والائتمانية في عمليات التخطيط وإعداد الميزانية في المراكز.

(3) **التكاليف الإضافية المتعلقة بزيادة أنشطة الانخراط الخاصة بالصندوق.** ترجع التكاليف الإضافية إلى عقد اجتماعات إضافية وندوات غير رسمية مع الهيئات الرئاسية، بما في ذلك الأنشطة التحضيرية للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (300 000 دولار أمريكي)، وتعويضها جزئياً وفورات محققة متعلقة بتكاليف غير الموظفين نتيجة تبسيط الخلاصة الوافية للأحداث العالمية للانخراط استناداً إلى النتائج المتوقعة تحقيقها وأثرها المقدر.

(4) **الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المتصلة بالميزانيات الرأسمالية.** تشير التقديرات إلى أن تنفيذ بوابة عملاء الصندوق، والمشروعات المتبقية المستمدة من التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق المؤسسية وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق، والميزانيات الأخرى السنوية والرأسمالية العادية المعتمدة لعام 2019، ستؤدي إلى زيادة الاستهلاك بمبلغ 100 000 دولار أمريكي. ومع تطبيق نظم إضافية ناشئة عن الميزانية الرأسمالية المعتمدة في السنوات السابقة، ستكون هناك زيادة في تكاليف الصيانة والدعم والترخيص. وستُقدر هذه التكاليف وتُدرج في المقترح النهائي لميزانية عام 2020 كجزء من مكون الزيادة الحقيقية في نمو الميزانية. ومن المتوقع أن تعوض جزء من هذه التكاليف وفورات مشروعات الميزانية الرأسمالية المنجزة نتيجة تطبيق العملية الصارمة لتحقيق الفوائد مؤخرًا.

(5) **الزيادات الحقيقية المحتملة الأخرى.** بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن تؤدي العديد من الأولويات والمبادرات الأخرى إلى زيادة التكاليف الحقيقية. وتشمل هذه الزيادات التكاليف المتعلقة بالتزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لتجربة المنتجات المالية المختلفة ومنهجيات الإقراض القائمة على النتائج، وزيادة الانخراط مع عملية إصلاح الأمم المتحدة، وتنفيذ الإجراءات المتفق عليها في خارطة الطريق للاستراتيجية المالية للصندوق وتوحيد الإطار الحالي لإدارة المخاطر المؤسسية، مع إيلاء اهتمام خاص للمخاطر القطرية والتشغيلية، والمخاطر المالية والاستعداد للاقتراض من السوق. ومن المتوقع أن تقوم الإدارة بتدبير موارد لهذه الأنشطة ذات الأولوية العالية عن طريق تعويض التكاليف الإضافية بتخفيضات في مجالات أخرى من برنامج العمل حيث يمكن تحقيق وفورات.

(6) **العوامل المحركة للتكاليف المتعلقة بالأسعار:**

(أ) تستند تكاليف الموظفين لميزانية عام 2020 إلى الافتراضات التالية:

- ستطرأ زيادة بسيطة في الرواتب الأساسية لموظفي فئة الخدمات العامة في عام 2020، نتيجة تنقيح لجنة الخدمة المدنية الدولية لسلم الرواتب، فضلاً عن التعديلات على بعض المعايير المستخدمة لتحديد الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي للموظفين الفنيين، مما قد يؤدي إلى تكاليف إضافية متعلقة بالأسعار للمنظمة. وبالنسبة للاستعراض المسبق، تشير التقديرات إلى أنها تبلغ 0.4 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك، ستشكل الزيادة العادية في الدرجة ضمن نفس الرتبة زيادة في الأسعار أيضاً تبلغ نحو 1.35 مليون دولار أمريكي. وستحتاج هذه التكاليف إلى أن تؤخذ في الحسبان في التكاليف المعيارية المنقحة لجميع فئات الموظفين ودرجاتهم وستُدمج نتائج العملية بالكامل في مكون تكاليف الموظفين المستخدم لإعداد الميزانية النهائية.

• غير أن هذه الزيادات ستُعوّض جزئياً بتخفيض التكاليف المعيارية للخدمات العامة الناتجة عن الانخفاض المتوقع في سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل اليورو. وفي هذا المنعطف، يُقدّر الأثر الإيجابي على إجمالي تكاليف الموظفين المتعلقة بفئة الخدمات العامة ومقرها روما بانخفاض قدره 3 في المائة وبالتالي توفير محتمل مقداره 0.57 مليون دولار أمريكي.

(ب) وستستند تسوية التضخم في ميزانية 2020 إلى المنهجية المنقّحة عليها، باستخدام أرقام تضخم محددة لعدة بنود ومتوسط مرجح لمؤشر أسعار المستهلك في العالم وفي إيطاليا لجميع التكاليف الأخرى. واستناداً إلى البيانات المتاحة، من المتوقع أن تكون معدلات التضخم كما يلي: 1.5 في المائة للخبراء الاستشاريين؛ و1.5 في المائة للسفر؛ ومتوسط مرجح قدره 1.88 في المائة للتكاليف الأخرى. ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة في الأسعار تبلغ حوالي 1 100 000 دولار أمريكي. وأدرجت هذه الزيادة الناتجة عن التضخم في تقديرات الاستعراض المسبق لتكاليف السفر والاستشارات (انظر الجدول 3 أدناه).

52- وفيما يتعلق بالاستعراض المسبق رفيع المستوى، استُخدم سعر الصرف البالغ 0.841 يورو إلى 1 دولار أمريكي والمستخدم في ميزانية عام 2019. وسيتم إعداد وثيقة ميزانية عام 2020 باستخدام سعر الصرف المحدد وفقاً للمنهجية المعتمدة (وهي متوسط سعر الصرف الشهري التشغيلي للأمم المتحدة من أكتوبر/تشرين الأول 2018 إلى سبتمبر/أيلول 2019).

53- ووفقاً للممارسة المتبعة، عند إعداد وثيقة الميزانية النهائية، سيتم تقدير تكلفة كل بند نفقات على أساس الزيادات الفعلية في الأسعار عند توفرها؛ والأسعار المتفاوض بشأنها لعقود محددة؛ وعوامل أخرى لخفض الأسعار؛ وتطبيق معدل التضخم العادي. وسيتم تحديد الآثار المترتبة على التكاليف نتيجة جميع محركات التكاليف الواردة أعلاه، بالإضافة إلى أي عوامل جديدة يتم تحديدها، أثناء إعداد مقترح الميزانية النهائية.

### جيم - الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2020

54- يشمل الاستعراض المسبق للميزانية المقترحة لعام 2020 التقديرات الحالية للعوامل المحركة للتكاليف المذكورة أعلاه. وسيجري استعراض وتحديث جميع التقديرات، بما في ذلك افتراضات سعر الصرف والتضخم، عند إعداد مقترح الميزانية النهائية في سبتمبر/أيلول 2019.

55- وفي هذه المرحلة، تصل الميزانية العادية الصافية رفيدة المستوى المقترحة لعام 2020 إلى 160.57 مليون دولار أمريكي، ويمثل ذلك زيادة اسمية بنسبة 1.49 في المائة مقارنة بعام 2019، تتألف من 1.28 مليون دولار أمريكي نتيجة الزيادة في سلم الرواتب وزيادة في الدرجة ضمن نفس الرتبة قدرها 1.1 مليون دولار أمريكي ترجع للتعديلات المرتبطة بالتضخم لفئات النفقات الرئيسية لغير الموظفين.

56- وإجمالاً سيتجه مسار ميزانية عام 2020 نحو النمو الحقيقي الصفري. أما التكاليف الإضافية المرتبطة بمكونات الميزانية المتعلقة بالموظفين وغير المتعلقة بالموظفين، مثل الاستهلاك، والنفقات المتكررة للمشروعات الرأسمالية المنفذة، وزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية والأنشطة المنفذة للوفاء بالالتزامات الأخرى للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فستعوّضها مكاسب في الكفاءة. ومن المرجح أن تتحقق هذه التكاليف في تكاليف السفر المماثلة أو الأقل كنتيجة لتطبيق الهيكل اللامركزي تطبيقاً كاملاً.

57- وفي ضوء برنامج القروض والمنح المتوقع والميزانية الإدارية المقترحة لعام 2020، تشير التوقعات الحالية إلى احتمال حدوث زيادة طفيفة في معدل الكفاءة الإدارية لهذا العام، في حين أن المعدل المتجدد على 36 شهرا، والذي وضع على أنه المعيار الرئيسي لعملية إعداد الميزانية السنوية، سيكون في حدود الحد الأقصى لهدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق والبالغ 12.9 في المائة.

58- وسيجري استعراض تكاليف كل بند وتقيحها في وثيقة الميزانية النهائية كي تعبر عن الزيادات الحقيقية المتعلقة بالأسعار، وسيجري تعديل ذلك حسب متوسط سعر الصرف لفترة الاثني عشر شهرا بالنسبة للنفقات المقومة باليورو. وسوف تؤخذ في الحسبان أيضا تعليقات لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي على هذا الاستعراض المسبق رفيع المستوى.

59- ويعرض الجدول 3 مقارنة بين الميزانية المعتمدة لعام 2019 والميزانية ريفية المستوى المقترحة لعام 2020.

الجدول 3

**الميزانية العادية الصافية - تكاليف الموظفين وغير الموظفين للسنتين 2019 و2020**  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعتمدة 2019	المقترحة 2020
الموظفون	93.31	94.59
الخبراء الاستشاريون	22.94	23.28
السفر في مهام رسمية	9.38	9.52
تكاليف غير الموظفين المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	5.45	5.55
تكاليف أخرى	27.12	27.63
<b>المجموع</b>	<b>158.21</b>	<b>160.57</b>

**دال - الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2020**

60- يتولى الصندوق تنفيذ وإدارة عدد من العمليات لأطراف ثالثة خارجية ولكنها تكمل برنامج قروضه ومنحه. وتُمول هذه العمليات من الأموال التكميلية. وينطوي الدخل في أنشطة هذه الشراكات على تكاليف إضافية يتكبدتها الصندوق في التصميم، والتنفيذ، والإشراف، والإدارة. وتمول هذه التكاليف في العادة من إيرادات رسوم الإدارة بموجب اتفاقيات الأموال التكميلية، وتقدر حاليا بالبقاء دون تغيير عند 4.5 ملايين دولار أمريكي.

61- وتشمل الميزانية الإجمالية الميزانية العادية الصافية وكذلك الموارد المطلوبة لإدارة ودعم الأعمال الإضافية المرتبطة بالأموال التكميلية. وسيستمر تمويل أعمال تنفيذ برنامج الصندوق الأساسي للقروض والمنح والأنشطة ذات الصلة من الميزانية العادية الصافية. وسوف يضمن الفصل بين الميزانيتين الإجمالية والصافية عدم تأثير التقلبات الناجمة عن عبء العمل الممول بأموال تكميلية على الميزانية العادية على أساس سنة إلى أخرى. ولا تُدرج في الميزانية الإجمالية سوى التكاليف الإضافية لدعم الأنشطة الممولة بأموال تكميلية من أجل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، والاتحاد الأوروبي (بما في ذلك تمويل الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية)، وحساب الأمانة الإسباني.

62- وقد قامت الإدارة بتحديث المبادئ التوجيهية للصندوق بشأن استرداد التكاليف من الأموال التكميلية بهدف زيادة التنسيق مع المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى ودعم أهداف تعبئة الموارد في الصندوق وضمان استرداد التكاليف بما يتماشى مع قرارات مجلس المحافظين ذات الصلة.

63- وسيجري استعراض التقديرات المذكورة أعلاه قبل إعداد الصيغة النهائية لإجمالي الميزانية المقترحة لإدراجها في وثيقة الميزانية النهائية. ويمكن استرداد المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم المحصلة من إدارة الأموال التكميلية. وبناء عليه، تقدر حاليا الميزانية الإجمالية بمبلغ 165.07 مليون دولار أمريكي، ويشمل هذا المبلغ موارد لإدارة العمليات الممولة بأموال تكميلية. ولا تلتزم الموافقة إلا على الميزانية العادية الصافية المقترحة التي تبلغ 160.57 مليون دولار أمريكي.

الجدول 4

**الميزانية الإجمالية الإشارية والميزانية الصافية لعامي 2019 و2020**  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعتمدة 2019	المقترحة 2020
الميزانية الإجمالية	162.91	165.07
تكاليف دعم أنشطة الأموال التكميلية	(4.50)	(4.50)
<b>الميزانية الصافية</b>	<b>158.21</b>	<b>160.57</b>

**هاء - الميزانية الرأسمالية لعام 2020**

64- على غرار السنوات السابقة، سيتم تقسيم الميزانية الرأسمالية إلى فئتين وهما: (1) ميزانية رأسمالية سنوية تغطي النفقات الرأسمالية الدورية أو المنتظمة بطبيعتها ويكون لها عمر اقتصادي يزيد على سنة واحدة (مثل الاستبدال العادي للحواسيب المكتبية والمحمولة الذي يجري كل سنة واستبدال المركبات في المكاتب القطرية للصندوق)؛ (2) ميزانية رأسمالية لتمويل مشروعات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة (إن وجدت) والمشروعات الاستثمارية الأخرى، رهنا بتوفر القدرات اللازمة للاضطلاع بمشروعات إضافية.

65- وفي عام 2018، استحدث مكتب الميزنة الاستراتيجية عملية صارمة لتحقيق الفوائد في لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات، لرصد وتحقيق الوفورات والكفاءات الواعدة عند الانتهاء من مختلف المشروعات الرأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن المتوقع أن يجري استعراض دقيق لعدد من المشروعات المقرر الانتهاء منها في عامي 2019 و2020، وتطبيق الكفاءات والوفورات المحققة على دورات الميزانية اللاحقة.

66- ويجري حاليا إعداد مقترح الميزانية الرأسمالية لعام 2020 ويتوقع أن يكون متماشيا مع السنوات السابقة. ومن المتوقع أن يظل إجمالي الميزانية المقترحة في حدود 2 مليون دولار أمريكي إلى 2.5 مليون دولار أمريكي. غير أنه متماشيا مع توصيات الدراسة التي أجرتها شركة الاستشارات Alvarez & Marsal، قد يلزم توفير أموال إضافية (بخلاف التكاليف المتكررة التي سيكون من المطلوب استيعابها من خلال الميزانية الإدارية العادية) في حدود 3 إلى 5 ملايين دولار أمريكي لتناول مسائل إدارة الخزنة والمخاطر وفقا للسيناريوهات المتعلقة بإعادة التشكيل الاستراتيجي للهيكلة المالية للصندوق. وستتضمن وثيقة الميزانية النهائية المزيد من التفاصيل عن هذه الموضوع بالإضافة إلى

تقدير قابلية إدخال الخطط والتكاليف على العديد من السنوات.

67- وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تستهدف الاستثمارات الحاجة إلى إدخال التكنولوجيا لدعم اتباع نهج متزايد الابتكار إزاء التنمية، استناداً إلى جدول أعمال متنامٍ للابتكار وثقافة تنظيمية جديدة. ومن المتوقع أن تستهدف الاستثمارات أيضاً الحاجة إلى تحديث نظم الموارد البشرية لضمان أنها تتناسب مع قوة عمل حديثة والإطار الجديد لإدارة المواهب.

### واو - دفعة تأسيسية لمرة واحدة لتعزيز قاعدة الصندوق

68- اتبع الصندوق مسار إصلاحات طموحة في السنوات الأخيرة غير الطريقة التي يقوم بها بأعماله ووسع نطاق أنواع الدعم الذي يقدمه إلى البلدان. وقد أطلقت عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في عام 2017 لقيادة جدول أعمال الإصلاح هذا، وعقب استعراض شامل لجميع الوظائف الأساسية في الصندوق، تم إدخال عدد من التغييرات المهمة بهدف دمج التميز داخل الصندوق.

69- وفي البداية، ركز العمل على تنقيح عملية تصميم المشروعات بهدف تبسيطها وتحسين كفاءة وجودة التنفيذ. وبالتوازي مع ذلك، تم الوصول إلى مراحل رئيسية مهمة فيما يتعلق باللامركزية، حيث زادت الوظائف في الميدان من 18 إلى 30 في المائة وتم تعيين الموظفين ونقلهم إلى المكاتب الميدانية للصندوق من خلال عمليات إعادة التعيين. ومع أخذ في الاعتبار نموذج العمل اللامركزي هذا، ركزت الجهود الأخيرة على تنقيح الهيكل التنظيمي للصندوق وإعادة معايرة عمليات الأعمال وتعزيز المجالات غير التشغيلية لتحسين الكفاءة المؤسسية العامة.

70- وتهدف مبادرات عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج إلى رفع مستوى الصندوق من المستوى القياسي إلى الأفضل أداءً في فئته، وتعزيز الفعالية التنظيمية وإعادة موازنة هيكله لتحقيق الأولويات الحالية للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق مع الحفاظ على نفس رأس المال البشري. وأدى ذلك إلى رغبة أكبر بين الدول الأعضاء والبلدان المستفيدة بأن يوسع الصندوق نطاق عملياته ويعمق انخراطه مع الحكومات والقطاع الخاص وينوع منتجاته.

71- كما أدى التعقيد الإضافي والطموح الذي يترتب على ذلك إلى أن تصبح الضوابط الداخلية الشاملة وأطر إدارة المخاطر المؤسسية الركيزة الأساسية لأنشطة الأعمال التشغيلية المستقبلية، وبالتالي توليد مخرجات جديدة وعاجلة. وأدى هذا المسار الأخير إلى زيادة عبء العمل بشكل كبير وأنشأ طلباً على الكفاءات المتخصصة، مما وضع ضغطاً كبيراً على الموظفين الحاليين. وأوضح ذلك الحاجة إلى أن يستعرض الصندوق نموذج رأس المال البشري وإعادة تكييفه لضمان أن يكون حجمه كافياً وأن لديه المهارات والقدرة التكنولوجية اللازمة للاستجابة للتحديات التي يواجهها حالياً وفي المستقبل.

72- ولهذا السبب، طُلب من إدارة الصندوق الشروع في إجراء دراسة تحليلية للموارد البشرية على مستوى المنظمة حول تكوين قوة العمل الحالية والمستقبلية للصندوق، وتحليل مدى كفايتها وتوقع ما يلزم من أنشطة وميزانية لتنفيذ إجراءات الموارد البشرية المصممة لما يناسب الغرض في عام 2020. وتم التعاقد مع شركة استشارية لإجراء هذا التقدير، ومن المقرر أن يكون تاريخ الانتهاء نهاية سبتمبر/أيلول. واستناداً إلى نتائج هذه الدراسة وبعد مشاورات غير رسمية بين أعضاء المجلس التنفيذي والخبراء الاستشاريين الخارجيين، يعترف الصندوق بتنفيذ الإجراءات الموصى بها بهدف حل المشاكل المحتملة فيما يتعلق بما يلي: تكوين قوة العمل، وضمان وجود آليات فعالة لتنفيذ عملية معززة وكفوءة لإدارة الأداء، ومستوى التوظيف ومزيج المهارات، وجاذبية هيكل الرواتب والتعويضات الحالي

للصندوق، والقدرة التكنولوجية على استرجاع بيانات الموارد البشرية الموثوقة لدعم عملية صنع القرار وفرص الاستثمار في أفضل المواهب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وستكون هذه الإجراءات أساسية لمواءمة قوة العمل في الصندوق وقدرته التنافسية في مكان العمل مع احتياجاته التشغيلية الحالية وطموحاته المستقبلية ضمن مسار الصندوق 2.0.

73- وبناء على نتيجة الدراسة، ستكون الإدارة في وضع يسمح لها بإجراء تقدير دقيق لآثار جميع أنشطة المتابعة المستمدة من تقدير الخبراء على الميزانية. وهي تمثل استثمارات محددة زمنياً لمرة واحدة تتناول الأنشطة التأسيسية التي لا يمكن استيعابها كزيادات حقيقية في الميزانية الإدارية الجارية. ولهذه الأسباب، سيترتب على نهج الصندوق المقترح "دفعة تأسيسية لمرة واحدة للميزانية". وستسمح للمنظمة، خلال دورة التجديد الحادي عشر للموارد بما يلي:

- (1) تناول عملية تحديد الحجم المناسب ومزيج المهارات الأمثل إلى جانب إطار شامل لإدارة المخاطر المؤسسية لتعزيز هيكلية الدعم المؤسسي. وهذا أمر ضروري لإدارة القوى الخارجية التي لا تزال تشكل تحديات لعمليات الصندوق وقدرته التنافسية في مجال التنمية المتعددة الأطراف؛
- (2) القيام باستثمارات لتسريع مسار البرنامج، وضمان الحفاظ على الجودة بما يتماشى مع توصيات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق؛
- (3) في أعقاب البدء الناجح لتقييم التصنيف الائتماني الذي أجري في عام 2019، الاستمرار في متابعة الأنشطة الحيوية في عملية الحصول على تصنيف ائتماني مؤسسي، استعداداً للهيكلة المالية الجديدة للصندوق؛
- (4) ضمان القدرة الكافية وعملية بسيطة لاستعراض التصميم من أجل تعميم أفضل للمجالات المواضيعية داخل تصميم المشروعات.

74- وبناء على الاستخدام الإجمالي لميزانية عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج في نهاية عام 2019، يمكن إعادة تحديد عرض الوفورات المحتملة الناتجة عن انخفاض التكاليف المتوقعة المرتبطة بتعيين الموظفين وبرنامج إنهاء الخدمة الطوعي لتبوير الموارد اللازمة لتنفيذ نتائج دراسة الموارد البشرية.

75- وتتمثل النتيجة العامة لهذه الدفعة في أن يكون لدى الصندوق هيكل مصمم خصيصاً له (قوة العمل والعمليات) ومعمول به بالفعل في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بدلاً من التنفيذ المرحلي على مدار دورتين لتجديد الموارد، لإدارة فرص الأعمال وتوسيعها وتحقيق أقصى قدر من الأثر للنتائج المحققة.

### زاي - ميزانية النفقات الخاصة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

76- تماشياً مع قرار مجلس المحافظين رقم 181/د-37، يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على الاعتماد لميزانية النفقات الخاصة لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. ومن المتوقع أن تبلغ التكلفة الفعلية لعملية التجديد الحادي عشر للموارد 1.04 مليون دولار أمريكي، تماشياً مع المبلغ المدرج في الميزانية. وبالنسبة إلى التجديد الثاني عشر للموارد، يُقترح الحفاظ على نفس مستوى الميزانية كما هو الحال بالنسبة لميزانية النفقات الخاصة في التجديد الحادي عشر للموارد، والمعدلة لمراعاة التضخم. ويرد أدناه تقدير أولي للتجديد الثاني عشر للموارد - والذي يشمل تكاليف الرئيس الخارجي لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر للموارد.

وسيعاد النظر في التكاليف وسيقدم طلب محدث للموافقة في وثيقة الميزانية النهائية المقدمة في ديسمبر/كانون الأول.

الجدول 5

الميزانية التقديرية للنفقات الخاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق  
(بملايين الدولارات الأمريكية)

المقترحة لفترة التجديد الثاني عشر للموارد	المتوقعة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد	المعتمدة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد	الوصف
0.40	0.37	0.45	التكاليف المتعلقة بخدمات اللغات والمؤتمرات
0.22	0.20	0.13	تكاليف الموظفين
0.10	0.11	0.09	التكاليف الإدارية
			تكاليف الخدمات الاستشارية والسفر
0.30	0.30	0.28	(بما في ذلك الرئيس الخارجي لهيئة المشاورات)
0.07	0.06	0.08	استعراض منتصف المدة
0.01	0.00	0.01	تكاليف الطوارئ/التكاليف المتنوعة
<b>1.10</b>	<b>1.04</b>	<b>1.04</b>	<b>المجموع</b>



الاستثمار في السكان الريفيين

الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم  
المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته  
لعام 2020، وخطته الإشارية للفترة 2021-2022

## المحتويات

1	أولا - مقدمة
2	ثانيا - المنظور الحالي
2	ألف - أبرز أحداث عام 2019
4	باء - استخدام ميزانية عام 2019
5	جيم - استخدام المبلغ المرحل من عام 2018
5	ثالثا - الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل
5	رابعا - برنامج عمل عام 2020
8	خامسا - م ظروف الموارد لعام 2020
8	ألف - الموارد من الموظفين
9	باء - الميزانية المقترحة
13	سادسا - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل

## الملاحق

	الأول - إطار قياس النتائج لمكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2016-
15	2018 (تم تمديده حتى عام 2020)
17	الثاني - إبلاغ مكتب التقييم المستقل عن الإنجازات
	الثالث - أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020
23	والخطة الإشارية للفترة 2021-2022
27	الرابع - موظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020
29	الخامس - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020
31	السادس - إطار الانتقائية لمكتب التقييم المستقل

## الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020، وخطته الإشارية للفترة 2021-2022

### أولا - مقدمة

- 1- تعرض هذه الوثيقة الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020، وخطته الإشارية للفترة 2021-2022. وقد أعدت هذه الوثيقة استرشادا بالمشاورات المكثفة التي أجراها مكتب التقييم المستقل مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته.
- 2- وتوفر المهمة والرؤية الاستراتيجيتان لمكتب التقييم المستقل في الصندوق، اللتان تستندان إلى الرؤية الاستراتيجية للصندوق للفترة 2016-2025، إطارا لأولويات مكتب التقييم المستقل وأنشطته في العام القادم (انظر الإطار 1). ويؤكد مكتب التقييم المستقل من جديد إطاره الاستراتيجي لعامي 2019 و2020 في ضوء نتائج استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق، الذي سيتم الانتهاء منه في وقت لاحق من عام 2019. وتعتبر هذه الوثيقة مؤقتة بطابعها، في ضوء التوصيات الأولية لاستعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق. ورهنا بموافقة المجلس التنفيذي، سُدخل تغييرات في عام 2020 وتُنفذ ابتداء من عام 2021. وبناء عليه، سيحتفظ مكتب التقييم المستقل في عام 2020 بنفس الأهداف الاستراتيجية لعام 2019 (انظر القسم الثالث).

#### الإطار 1

#### مهمة ورؤية مكتب التقييم المستقل

##### المهمة

تعزيز المساءلة والتعلم من خلال تقييمات مستقلة وموثوقة ومفيدة لعمل الصندوق.

##### الرؤية

زيادة أثر عمليات الصندوق من أجل تحقيق تحول ريفي مستدام وشمولي من خلال التميز في التقييم.

- 3- وهذه الوثيقة "تستند إلى تقييم ناقد للاحتياجات، بدلا من مجرد استخدام الميزانية الحالية كخط أساس"<sup>1</sup>. وتبين الروابط بين برنامج عمل مكتب التقييم المستقل ونفقاته، وتعرض بمزيد من التفصيل توزيع التكاليف المدرجة في الميزانية، وخاصة تكاليف غير الموظفين، بما في ذلك تكاليف الخبراء الاستشاريين. وإضافة إلى ذلك، توفر الوثيقة بيانات مفصلة عن النفقات الفعلية لعام 2018، واستخدام الميزانية حتى يونيو/حزيران 2019، وتقديرات حالية للاستخدام المتوقع بنهاية عام 2019.
- 4- وبما ينماشى مع سياسة التقييم في الصندوق،<sup>2</sup> فقد تم إعداد ميزانية مكتب التقييم المستقل بصورة مستقلة عن الميزانية الإدارية للصندوق.<sup>3</sup> غير أن الميزانية المقترحة تستند إلى نفس مبادئ ومعايير الميزنة (ومنها مثلا سعر الصرف، والتكاليف المعيارية لوظائف الموظفين، وعامل التضخم) التي استخدمتها إدارة الصندوق لإعداد ميزانيتها الإدارية لعام 2019.

<sup>1</sup> انظر محاضر الدورة السابعة بعد المائة للمجلس التنفيذي، الفقرة 29.

<sup>2</sup> انظر سياسة التقييم في الصندوق (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

<sup>3</sup> انظر الفقرة 38 من سياسة التقييم في الصندوق: "ويتم تحديد مستويات مكون مكتب التقييم المستقل والميزانية الإدارية للصندوق بصورة مستقلة عن بعضها البعض".

## ثانيا - المنظور الحالي

### ألف - أبرز أحداث عام 2019

5- بحلول نهاية هذا العام، يتوقع مكتب التقييم المستقل أن يكون قد نفذ جميع الأنشطة المقررة في برنامج عمله لعام 2018. وتشمل الإنجازات المختارة حتى تاريخه ما يلي:

- الانتهاء من التقييم المؤسسي المتعلق بانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء. وتتمثل أهداف التقييم المؤسسي في: (1) تقييم أداء الصندوق في دعم تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء؛ (2) تقييم كيف ساهمت تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء في تحقيق ولاية الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي، وتحقيق التنمية الريفية الشاملة للجميع والمستدامة؛ (3) تحديد فرص لإجراء تحسينات وتقديم توصيات بشأن تعزيز نهج الصندوق إزاء تنمية سلاسل القيمة من أجل تحقيق التنمية الريفية والحد من الفقر. وقدمت نتائج التقييم والتوصية إلى لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019 وستقدم إلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
- الاضطلاع بالتقييم المؤسسي المتعلق بدعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية من أجل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة للجميع والمستدامة. يهدف التقييم إلى: (1) تقييم أداء الصندوق في دعم الابتكار ونمو الإنتاجية، وكيف أسهم هذا العمل في تحقيق ولاية الصندوق المتمثلة في الحد من الفقر الريفي وتحقيق التنمية الريفية الشاملة والمستدامة؛ (2) تحديد الفرص المتاحة للتحسين وتقديم توصيات لتعزيز نهج الصندوق إزاء الابتكار ونمو الإنتاجية الزراعية كوسيلة لتحقيق التنمية الريفية والحد من الفقر. وعُرضت وثيقة النهج<sup>4</sup> الخاصة بالتقييم المؤسسي في الدورة الخامسة بعد المائة للجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019 وستوضع في صيغتها النهائية عند إدراج تعليقات أعضاء اللجنة فيها. ويجري حاليا تنفيذ التقييم.
- استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق. سيُعرض التقرير النهائي لاستعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق على الدورة السادسة بعد المائة للجنة التقييم والدورة السابعة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
- وضع الصيغة النهائية لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية. عُقدت حلقات عمل المائدة المستديرة الوطنية للمسيك وسري لانكا في بداية العام. ونوقشت تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية لبوركينا فاسو، وكينيا وتونس في دورة لجنة التقييم المعقودة في مارس/آذار. ويجري تنفيذ تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية لعام 2019 كما هو مقرر. واستنادا إلى الخبرة التي اكتسبها من إجراء تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، شارك مكتب التقييم المستقل أيضا في الدورتين غير الرسميتين للمجلس التنفيذي المتعلقةتين ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية اللتين عقدتا في مارس/آذار ويوليو/تموز على التوالي.
- تقييم الأثر مشروع دعم الأمن الغذائي في منطقة مارادي في النيجر جارٍ. وسيُعرض التقرير على دورة لجنة التقييم المعقودة في أكتوبر/تشرين الأول. وقد بدأ مكتب التقييم المستقل التحضيرات لتقييم

<sup>4</sup> انظر <https://webapps.ifad.org/members/ec/100/docs/EC-2018-100-W-P-6-Rev-1.pdf>

الأثر التالي لمشروع الإدارة المجتمعية المتكاملة للموارد الطبيعية في إثيوبيا بالتعاون مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية.

6- الإبلاغ. يرد في الملحق الأول إطار قياس النتائج للفترة 2016-2018، وإطار الرصد والإبلاغ لمكتب التقييم المستقل لتلك الفترة. ويرد في الجدول 1 من الملحق الثاني موجز للتقدم المحرز في تنفيذ أنشطة التقييم المزمعة لعام 2019. ويشمل الجدول 2 من الملحق الثاني موجزاً للتقدم المحرز حتى يونيو/حزيران 2019 في تحقيق أهداف كل مؤشر أداء رئيسي من مؤشرات إطار قياس النتائج. وتظهر البيانات أنّ الأنشطة تسير على الطريق الصحيح.

## باء - استخدام ميزانية عام 2019

7- يعرض الجدول 1 معلومات عن استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عامي 2018 و 2019 حتى أبريل/نيسان 2019، فضلا عن الاستخدام المتوقع بحلول نهاية العام.

الجدول 1

استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عام 2018 واستخدامها المتوقع في عام 2019 (حسب الوضع في يونيو/حزيران 2019)<sup>5</sup>

أعمال التقييم	الميزانية المعتمدة لعام 2018	استخدام الميزانية في عام 2018	الميزانية المعتمدة لعام 2019	الالتزامات حسب الوضع في يونيو/حزيران 2019*	الاستخدام المتوقع حتى نهاية عام 2019
<b>تكاليف غير الموظفين</b>					
سفر الموظفين	460 000	419 075	440 000	170 075	440 000
أتعاب الخبراء الاستشاريين	1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 255 979	1 430 000
سفر وعلاوات الخبراء الاستشاريين	380 000	335 608	360 000	213 379	360 000
أحداث التعلم القطرية حول تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	45 000	37 714	-	-	-
نشر التقييمات وتدريب الموظفين					
وتكاليف أخرى	220 390	197 876	270 390	55 557	265 000
<b>المجموع الفرعي</b>	<b>2 505 390</b>	<b>2 470 848</b>	<b>2 510 390</b>	<b>1 694 990</b>	<b>2 495 000</b>
<b>تكاليف الموظفين</b>	<b>3 307 259</b>	<b>3 260 299</b>	<b>3 473 221</b>	<b>3 369 307</b>	<b>3 369 307</b>
<b>المجموع</b>	<b>5 821 649</b>	<b>5 731 174</b>	<b>5 983 611</b>	<b>5 064 297</b>	<b>5 863 939</b>
الاستخدامات (بالنسبة المئوية)	98.4*			84.63	98
استعراض النظراء الخارجيين (جزء عام 2018 من إجمالي التكاليف)	100 000	99 404	200 000	104 343	105 000
<b>الميزانية الإجمالية لعام 2019</b>			<b>6 183 611</b>		

\* على أساس تكاليف الموظفين الملتمزم بها المعدلة وفقا لأسعار الصرف حتى منتصف يونيو/حزيران 2019.

8- وكان إجمالي المصروفات مقابل ميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2018 قدره 5.73 مليون دولار أمريكي - أي استخدام نسبته 98.4 في المائة.

9- ومن ميزانية معتمدة قدرها 5.98 مليون دولار أمريكي لعام 2019، كان الاستخدام (من حيث الالتزامات) حتى منتصف يونيو/حزيران 2019 قدره 5.06 مليون دولار أمريكي، أي 84.63 في المائة. ويرجع ارتفاع الاستخدام في هذا الوقت من السنة أساسا إلى الالتزام بتكاليف الموظفين للسنة بأكملها، وهو ما يتماشى مع

<sup>5</sup> لن يكون بالإمكان تقديم معلومات عن ذلك في المستقبل بسبب التغيير في عملية الإبلاغ عن الميزانية: قد يتم الإبلاغ عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين بصورة مستقلة.

<sup>6</sup> يستند معدل الاستخدام هذا إلى بيانات من نظام معلومات الأعمال في الصندوق. وفي هذا النظام، يتم حساب معدل الصرف باستخدام التكاليف المعيارية للموظفين وتكاليف غير الموظفين حيث تنعكس المعاملات باليورو بسعر الصرف الحالي. غير أن مكتب الميزانية وتطوير المنظمة في الصندوق قدم بيانات الاستخدام الفعلي لتكاليف الموظفين وغير الموظفين بالدولارات الأمريكية، والتي تشير إلى أن مكتب التقييم المستقل استخدم 92.8 في المائة من الميزانية المخصصة له والبالغة 5.91 مليون دولار أمريكي. ويعزى ذلك أساسا إلى استخدام تكاليف الموظفين بنسبة أقل من المتوقع (86.5 في المائة) بسبب الغياب الطويل للموظفين وانخفاض تكاليف الموظفين الفعلية مقارنة بتكاليف الموظفين المعيارية (الواردة في نظام معلومات الأعمال). وقد تم إلى مكتب التقييم المستقل النسبة المرحلة بالكامل والبالغة 3 في المائة.

الممارسات المتبعة في الصندوق، فضلاً عن الاستخدام الكبير لرسوم الخدمات الاستشارية وتكاليف السفر للموظفين والاستشاريين في الجزء الأول من السنة. ويتمشى ذلك أيضاً مع دورة الأعمال العادية نظراً لإطلاق معظم التقييمات في الجزء الأول من السنة. ومن المتوقع أن يصل الاستخدام الإجمالي لميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2019 في نهاية السنة إلى 5.86 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 98 في المائة من الميزانية المعتمدة.

### جيم - استخدام المبلغ المرحل من عام 2018

10- لم يتح المبلغ المرحل من عام 2018 لمكتب التقييم المستقل لاستخدامه إلا في بداية يونيو/حزيران 2019 ولم يلتزم به لأي أنشطة وقت إعداد هذه الوثيقة. وسيتاح المزيد من المعلومات عن المبلغ المرحل من عام 2018 في النسخة التالية من هذه الوثيقة.

### ثالثاً - الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل

11- كما اتفق عليه مع المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013، يوائم مكتب التقييم المستقل أهدافه الاستراتيجية مع فترات تجديد موارد الصندوق، من أجل ضمان ارتباط أكثر تماسكاً بين الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل والأولويات المؤسسية. وقد اقترح الهدفان الاستراتيجيان التاليان للفترة 2016-2018 (فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق) وتم اعتمادهما من قبل المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2015 وتمديدهما لعامي 2019 و2020:

- (1) الهدف الاستراتيجي 1: إدرار أدلة من خلال تقييمات مستقلة لأداء الصندوق ونتائجه لتعزيز المساءلة؛
- (2) الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية.

12- وسيسمح هذان الهدفان الاستراتيجيان لمكتب التقييم المستقل بتحقيق الهدف الشامل المحدد للتقييم المستقل: زيادة أثر عمليات الصندوق من أجل التحول الريفي المستدام والشامل من خلال تعزيز المساءلة والتعلم. وسيحتفظ مكتب التقييم المستقل بهذين الهدفين الاستراتيجيين لعام 2020 حتى يوضع إطار استراتيجي جديد.

### رابعاً - برنامج عمل عام 2020

13- سيبدأ مكتب التقييم المستقل في عام 2020 تنفيذ المنتج الجديد للتقييم المواضيعي. ويأتي ذلك استجابة للتوصيات الأولية لاستعراض النظراء الخارجيين لعام 2019 الذي ينصح بمزيد من التركيز على المسائل الشاملة والموضوعية في الصندوق. وستتناول التقييمات المواضيعية بحث نتائج الصندوق وأدائه في مجال مواضيعي معين. وسوف تركز على القطاعات والمواضيع التي تهم الصندوق وانخراطه الاستراتيجي فيها. وسيتم النظر أيضاً في المجالات المواضيعية لهذه التقييمات التي تكون فيها فرص التعلم عالية. وستركز التقييمات المؤسسية على أداء السياسات والاستراتيجيات المؤسسية للصندوق.

- 14- وقد أبرزت المشاورات مع الهيئات الرئاسية وإدارة الصندوق الحاجة إلى إجراء تقييم مواضيعي لمساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ. وسيبحث هذا التقييم على وجه التحديد دور الصندوق في: (1) دعم أصحاب الحيازات الصغيرة لإدارة المخاطر الناتجة عن تغير المناخ؛ (2) تعميم التكيف مع تغير المناخ في برامج ومشروعاته؛ (3) الدعوة إلى السياسات والاستراتيجيات المراعية للمناخ على المستويين الوطني والعالمي؛ (4) اختبار النهج المراعية للمناخ وتوسيع نطاقها.
- 15- وأبرزت المشاورات مع إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية أيضا أهمية التعاون بين وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها في تحقيق غايات هدف التنمية المستدامة 2: القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة. وسيكون التعاون على المستوى القطري بالغ الأهمية لتحقيق هذه الغايات. وبالتالي، يقترح مكتب التقييم المستقل في عام 2020 الشروع في تقييم مؤسسي مشترك مع مكنتي التقييم التابعين لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي بشأن التعاون على المستوى القطري بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها. وسيتم الانتهاء من هذا التقييم في عام 2021.
- 16- ويتمثل الهدف من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية في تقييم نتائج وأثر شراكات الصندوق مع الحكومات على الحد من الفقر الريفي؛ وتوفير اللبنة الأساسية لإعداد استراتيجية للصندوق في كل بلد. وفي عام 2020، سوف يستكمل مكتب التقييم المستقل تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية التي بدأت في عام 2019 في مدغشقر ونيبال. وبناء على مشاورات شاملة مع الإدارة، يعتزم مكتب التقييم المستقل بدء خمسة تقييمات جديدة للاستراتيجيات والبرامج القطرية في دولة بوليفيا متعددة القوميات، وباكستان، والمغرب، والنيجر، وباكستان وأوغندا.
- 17- وسينتهي مكتب التقييم المستقل في العام القادم من تقييم الأثر لعام 2019 في إثيوبيا. ولم تُدرج التقييمات التي اضطلع بها مكتب التقييم المستقل في مجموعة التقييمات التي اضطلعت بها إدارة الصندوق في فترتي التجديدين التاسع والعاشر لموارد الصندوق. وتتمثل الأهداف الرئيسية لمكتب التقييم المستقل من إجراء تقييمات الأثر في اختبار المنهجيات والعمليات المبتكرة لتقييم عمليات الصندوق بصرامة أكبر والمساهمة في الحوار الجاري بشأن نهج تقييم الأثر في الصندوق وعلى المستوى الدولي. وسيضطلع مكتب التقييم المستقل بتقييم جديد للأثر في عام 2020 لمشروع سيتم تحديد المشروع في أوائل عام 2020. ومع ذلك، في انتظار المداولات الجارية في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بشأن نتائج وتوصيات استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق، يتوخى مكتب التقييم المستقل تغييرات في الطريقة التي يُضطلع بها بتقييمات الأثر. وسيضطلع مكتب التقييم المستقل بتقييمات الأثر لسد فجوات محددة في المعرفة وتمهيد الطريق لتقييمات أعلى مستوى مثل التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقارير التوليفات التقييمية.
- 18- وتستند تقارير التوليفات التقييمية إلى حد كبير إلى الأدلة التقييمية القائمة، وتعمل على توحيد الدروس والممارسات الجيدة التي يمكن الاسترشاد بها في وضع وتنفيذ سياسات الصندوق واستراتيجياته وعملياته. وكما كان الحال في عام 2019، سيُعد مكتب التقييم المستقل تقرير توليف واحد في عام 2020. وسيستكمل مكتب التقييم المستقل تقرير التوليفات التقييمية لعام 2019 بشأن التنمية التي تقومها المجتمعات المحلية. وفي عام 2020، يقترح مكتب التقييم المستقل إعداد تقرير توليفي عن البنية التحتية الريفية. وتوفر تقييمات

الاستراتيجيات والبرامج القطرية وتقييمات المشروعات وتقييمات الأثر المختارة قاعدة أدلة على هذا القطاع الذي يشكل 1.1 مليار دولار أمريكي من التمويل الحالي للصندوق البالغ 7.9 مليار دولار أمريكي.<sup>7</sup>

19- ويعتزم مكتب التقييم المستقل إجراء ثمانية تقييمات لأداء المشروعات لمشروعات مختارة. وتتمثل أهداف تقييمات أداء المشروعات في: (1) تقييم نتائج المشروعات؛ (2) توليد نتائج وتوصيات لتصميم وتنفيذ العمليات الجارية والمستقبلية في البلد؛ (3) تحديد القضايا ذات الأهمية المؤسسية أو التشغيلية أو الاستراتيجية التي تستحق المزيد من التقييم. وتعمل هذه التقييمات أيضا بمثابة مدخلات حرجة للتقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. واتباعا للممارسة الحالية، سيقوم مكتب التقييم المستقل بالتثبت من جميع تقارير إنجاز المشروعات. ومع ذلك، في انتظار المداولات الجارية في لجنة التقييم والمجلس التنفيذي بشأن نتائج استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق، قد ينظر مكتب التقييم المستقل في التثبت من عينة عشوائية من تقارير إنجاز المشروعات التي يختارها المكتب.

20- ويتيح العدد المقترح من تقييمات أداء المشروعات لمكتب التقييم المستقل إجراء تغطية واسعة لعمليات الصندوق في جميع الأقاليم، مما يساعد على تعزيز إطار المساءلة الأوسع نطاقا في الصندوق. ويُعد هذا الأمر أساسيا لأن معظم موارد التنمية في الصندوق توجه إلى الدول الأعضاء النامية من خلال مشروعات وبرنامج استثمارية.

21- وعملا بتوصيات استعراض النظراء الخارجيين، سيتولى مكتب التقييم المستقل قيادة عملية صياغة سياسة جديدة بشأن التقييم من المقرر أن تشمل وظيفة التقييم بأكملها في الصندوق. وعند صياغة السياسة، سوف يُشرك مكتب التقييم المستقل أصحاب المصلحة، بما في ذلك دائرة إدارة البرامج، والإدارة العليا، وممثلي المجلس التنفيذي ولجنة التقييم، وموظفي مكتب التقييم المستقل ومجتمع التقييم الأوسع. وينبغي تقديم السياسة الجديدة إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها في ديسمبر/كانون الأول 2020.

22- وسيقوم مكتب التقييم المستقل بإعداد نسخة 2020 من التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وهو تقرير التقييم الرئيسي في الصندوق. وكما كان الحال في السنوات السابقة، سيُشمل التقرير تحليلا مفصلا وفصلا مخصصا بشأن موضوع تعلم رئيسي. وتمشيا مع المشاورات التي دارت مع الهيئات الرئاسية للصندوق وإدارته والدروس المستفادة من التقارير السنوية السابقة عن أثر نتائج وعمليات الصندوق، يقترح مكتب التقييم المستقل خيارين لموضوع التعلم للتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في عام 2020: (1) جودة الإشراف ودعم التنفيذ؛ و(2) الكفاءة. والكفاءة هي مقياس لطريقة تحويل الموارد الاقتصادية والمدخلات (الأموال والخبرة والوقت) إلى نتائج.

23- وسيدعم مكتب التقييم المستقل أيضا بلدانا متلقية في أنشطة تنمية القدرات التقييمية. وسيواصل المكتب المشاركة العمل مع مراكز التعلم بشأن التقييم والنتائج بشأن تقييمات الأثر من أجل بناء القدرات بين موظفي المشروعات وغيرهم من الموظفين داخل البلد.

<sup>7</sup> في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

<sup>8</sup> التقرير السنوي للصندوق لعام 2018.

24- وسيواصل مكتب التقييم المستقل التماس فرص التعاون. كما ستواصل مكاتب التقييم التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها التعاون في مجتمع الممارسة المعني بالنهوض بالتقييم - التقييم من أجل الأمن الغذائي والزراعة والتنمية الريفية، الذي يشمل منظمات دولية وهيئات أكاديمية والقطاع الخاص وحكومات ومنظمات غير حكومية. ويهدف مجتمع الممارسة هذا إلى تبادل المعارف والخبرات التي تعزز تقييمات المشروعات والبرامج التي تركز على الزراعة والأمن الغذائي والتنمية الريفية. وفي عام 2019، أقام مكتب التقييم المستقل شراكة مع مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي، لمنح جائزة في إطار الرابطة الدولية للتقييم الإنمائي. وستسلط هذه الجائزة التي تمنح كل سنتين الضوء على التقييمات التي تعزز التغيير التحويلي نحو أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيعمل مكتب التقييم المستقل مع الرابطة الدولية للتقييم الإنمائي ومجموعة التقييم المستقلة بشكل مستمر.

25- وسيضمن مكتب التقييم المستقل نشر النتائج والدروس وتعميمها على الجمهور الرئيسي بصورة مفصلة لتوائم احتياجاته، وفي الوقت المحدد لها. وسيعرض المكتب جميع التقييمات المؤسسية والتقارير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقييمات مختارة من تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والوثائق الأخرى على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. كما سيعرض المكتب تقييمات الأثر وتقارير التوليفات التقييمية على لجنة التقييم، وإذا طُلب، على المجلس. كما سيواصل مكتب التقييم المستقل تنفيذ ممارسته التي أصبحت راسخة والمتمثلة في بثّ الرسائل الصوتية الرقمية لتوسيع نطاق ترويج نتائج التقييمات ونشرها.

26- ووفقاً للممارسات المتبعة، سيقوم مكتب التقييم المستقل بإعداد تعليقات مكتوبة على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة التي سبقها تقييمات للاستراتيجيات والبرامج القطرية والتي يتم عرضها على المجلس التنفيذي للنظر فيها. وتماشياً مع سياسة التقييم، سيُقدم مكتب التقييم المستقل تعليقات مكتوبة على السياسات والاستراتيجيات المؤسسية الجديدة التي استُرشد في إعدادها بالتقييمات المؤسسية الرئيسية. وأخيراً، يعترف مكتب التقييم المستقل في عام 2020، استعراض مصفوفة منتجاته وعملياته استناداً إلى توصيات استعراض النظراء الخارجيين. ونتيجة لاستعراض مكتب التقييم المستقل، قد يتم تقديم منتجات جديدة، إذا لزم الأمر.

27- وترد القائمة المقترحة لأنشطة التقييم الخاصة بمكتب التقييم المستقل لعام 2020 في الجدول 1 من الملحق الثالث وترد الخطة الإشارية للفترة 2021-2022 في الجدول 2 من ذلك الملحق. ويتيسر اختيار التقييمات المستقلة وتحديد أولوياتها عن طريق استخدام إطار الانتقائية (الملحق السادس)، الذي يعد أساسياً في تعزيز الشفافية عند وضع برنامج عمل الشعب.

## خامساً - مظهر الموارد لعام 2020

### ألف - الموارد من الموظفين

28- تستند متطلبات مكتب التقييم المستقل من الموظفين إلى عملية التخطيط الاستراتيجي السنوي الشامل لقوة العمل التي أكدت أن المكتب ينبغي أن يكون في وضع يسمح له بتنفيذ جميع الأنشطة المقررة في الوقت المناسب بمستواها الحالي من الموظفين (انظر الملحق الرابع).

## باء - متطلبات الميزانية

- 29- تُعرض وثيقة برنامج العمل والميزانية هذه بالاقتران مع اختتام استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق. وسيكون لاستنتاجات استعراض النظراء آثار على مصفوفة المنتجات والعمليات، كما ذكر بالفعل. ولذلك، فإن هذه الميزانية مؤقتة بطابعها. وستعكس أي تغييرات في المنتجات والعمليات وآثارها على الميزانية بالكامل في عام 2021.
- 30- ويبين هذا القسم متطلبات ميزانية مكتب التقييم المستقل. وتعرض الميزانية المقترحة حسب نوع النشاط، والهدف الاستراتيجي، وفئة الإنفاق. ويشمل كل جدول من الجداول كلا من الميزانية المعتمدة لعام 2019، والميزانية المقترحة لعام 2020 لتيسير المقارنة بين السنتين. ويحتوي الجدول 5 أيضا على ميزانية مكتب التقييم المستقل المراعية للمنظور الجنساني، والتي تحدد توزيع الميزانية للأنشطة المتصلة بالقضايا الجنسانية.
- 31- الافتراضات. كما جرى في الماضي، ستكون المعايير المستخدمة في إعداد الميزانية المقترحة لعام 2020 هي نفس المعايير المستخدمة في عام 2019. وهي: (1) من غير المتوقع حدوث زيادة في مرتبات الموظفين الفنيين وموظفي الخدمات العامة لعام 2020، وبالتالي استخدمت نفس التكاليف المعيارية لعام 2019 المعدلة حسب سعر الصرف بين اليورو والدولار الأمريكي؛ (2) سيتم استيعاب التضخم إلى أقصى حد ممكن؛ (3) سعر صرف الدولار الأمريكي قدره 1 دولار أمريكي = 0.841 يورو.<sup>9</sup> وسيتم تفكيح التكاليف المعيارية للموظفين وسعر الصرف بالقرب من نهاية عام 2019 وسيقدم مكتب الميزانية وتطوير المنظمة في الصندوق معايير الميزانية لعام 2020. وستدرج تكاليف الموظفين المنقحة لعام 2020 في نسخة لاحقة من هذه الوثيقة.
- 32- الميزانية حسب نوع النشاط. يعرض الجدول 2 ميزانية مكتب التقييم المستقل المقترحة لعام 2020 حسب نوع النشاط. وسيطبق مكتب التقييم المستقل نفس الصرامة المنهجية ونفس الأعمال التحضيرية الداخلية لمنتجاته التقييمية دون زيادة تكلفة التقييمات الفردية مقارنة بعام 2019. ويقترح المكتب الحفاظ على العدد الإجمالي من تقييمات أداء المشروعات عند ثمانية تقييمات وعدد تقارير التوليفات التقييمية عند تقرير واحد. ويُقترح أن تكون التكاليف المرتبطة بالمعرفة والاتصال والنشر أقل قليلا في عام 2020 عما كانت عليه في عام 2019. وتمشيا مع توصية استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق، يعترف مكتب التقييم المستقل الحفاظ على بعض المرونة في ميزانيته حتى يتمكن من تلبية الاحتياجات التنظيمية بشكل أفضل. وتحقيقا لهذه الغاية، يقترح مكتب التقييم المستقل أن يبدأ بهامش قدره 20 000 دولار أمريكي لأعمال التقييم غير المنتظرة، كما ينعكس في الجدول 2 أدناه.

الجدول 2

الميزانية المقترحة لعام 2020 حسب نوع النشاط\*

نوع النشاط	الميزانية المعتمدة لعام 2019	الميزانية المقترحة لعام 2020	الميزانية المقترحة لعام 2020	الميزانية المقترحة لعام 2020
	(بالدولارات)	(بالدولارات)	(بالدولارات)	(بالدولارات)

<sup>9</sup> هذا هو نفس سعر الصرف المستخدم لعام 2019 وسيجري تنقيحه عند توفر سعر الصرف المحسوب لعام 2020.

		الأمريكية		الأمريكية			
<b>تكاليف غير الموظفين</b>							
1	1	80 000	1	1	80 000	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	
0.5	2	100 000	1	2	430 000	التقييمات المؤسسية	
0.8	1	300 000	-	-	-	التقييمات المواضيعية	
5.2	7	1 000 000	5.2	7	1 000 000	تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	
1	1	55 000	1	1	55 000	تقارير التوليفات التقييمية	
8	8	320 000	8	8	320 000	تقييمات أداء المشروعات	
30	30	45 000	30	30	30 000	عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	
1	2	200 000	1	2	200 000	تقييمات الأثر	
						تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، وأنشطة الشراكات	
		250 000			260 000		
		110 390			135 390	تكاليف تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من تكاليف	
		20 000				هامش لأعمال التقييم غير المنتظرة	
		<b>2 480 390</b>			<b>2 510 390</b>	<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>	
		<b>3 473 221</b>			<b>3 473 221</b>	<b>تكاليف الموظفين</b>	
		<b>5 953 611</b>			<b>5 983 611</b>	<b>المجموع</b>	
		-			<b>200 000</b>	استعراض النظراء الخارجيين	
		<b>150 000</b>			-	تعيين مدير مكتب التقييم المستقل	
		<b>50 000</b>				سياسة التقييم الجديدة	
		<b>6 153 611</b>			<b>6 183 611</b>	<b>الميزانية الإجمالية لعام 2019</b>	

ملحوظة: يرد توضيح أكثر تفصيلاً للتوزيع في الجدول 2 من الملحق الخامس.

\* استناداً إلى التجربة التراكمية والأرقام التاريخية، تم تخصيص 140 يوماً لشخص (موظف) لإجراء تقييم مؤسسي، و130 يوماً لإجراء تقييم لاستراتيجية وبرنامج قطري، و40 يوماً لتقرير التوليفات التقييمية، و80 يوماً لتقييم الأثر، و50 يوماً لتقييم أداء المشروعات، و11 يوماً لعملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات. واستخدمت هذه الأرقام لتقدير مستوى الجهد حسب نوع النشاط على النحو الوارد.

33- وتشتمل الميزانية المقترحة لعام 2020 على طلب للموافقة على تخصيص تكاليف خارج الميزانية قدرها 200 000 دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، سيخصص 150 000 دولار أمريكي لتعيين مدير جديد لمكتب التقييم المستقل في عام 2020. وكان قد قُدم طلب مماثل بمبلغ قدره 189 000 دولار أمريكي في عام 2014 لعملية التعيين. ويُطلب مبلغ إضافي قدره 50 000 دولار أمريكي لإعداد سياسة جديدة بشأن التقييم، على النحو الموصى به في استعراض النظراء الخارجيين لوظيفة التقييم في الصندوق.

34- **الميزانية حسب فئة الإنفاق.** يعرض الجدول 3 الميزانية المقترحة لعام 2020 موزعة حسب فئة الإنفاق. ومن ميزانية غير الموظفين، حُصفت نسبة 56 في المائة لأتاعاب الاستشارات لدعم عمل التقييم - وهي تقريبا نفس النسبة المخصصة لتكاليف غير الموظفين في عام 2019. وفيما يتعلق بالخبراء الاستشاريين، يواصل مكتب التقييم المستقل جهوده الرامية إلى ضمان التوازن بين الجنسين والتنوع الإقليمي المناسبين عبر جميع أنواع التقييمات. وتُعطى الأفضلية لتوظيف الخبراء الاستشاريين من نفس البلد أو الإقليم المقرر

إجراء تقييم فيه، وخاصة لتقييمات أداء المشروعات، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والزيارات القطرية المضطلع بها في سياق التقييمات المؤسسية، وإعداد تقارير التوليفات التقييمية.

الجدول 3

## الميزانية المقترحة لعام 2020 حسب فئة الإنفاق

الميزانية المقترحة لعام 2020	الميزانية المعتمدة لعام 2019	فئة الإنفاق
		<b>تكاليف غير الموظفين</b>
450 000	460 000	سفر الموظفين
1 390 000	1 400 000	أتعاب الخبراء الاستشاريين
370 000	380 000	سفر وعلاوات الخبراء الاستشاريين
-	-	أحداث التعلم القطرية حول تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية
270 390	270 390	نشر التقييمات، وتدريب الموظفين وتكاليف أخرى
<b>2 480 390</b>	<b>2 510 390</b>	<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>
<b>3 381 614</b>	<b>3 381 614</b>	<b>تكاليف الموظفين</b>
<b>5 953 611</b>	<b>5 983 611</b>	<b>المجموع</b>
-	200 000	استعراض النظراء الخارجيين
150 000	-	تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
50 000	-	سياسة التقييم الجديدة
<b>6 153 611</b>	<b>6 183 611</b>	<b>الميزانية الإجمالية لعام 2019</b>

35- ومن المتوقع أن تخفض تكاليف سفر الموظفين وأتعاب الخبراء الاستشاريين ونفقات العلاوات والسفر انخفاضا طفيفا نظرا لأنه من المنتظر أن تتخفض تكاليف غير الموظفين. وكما كان الحال في الماضي، من المنتظر تخصيص مبلغ صغير قدره 15 000 لتدريب الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية للتطوير المهني المستمر.

36- **الميزانية حسب الهدف الاستراتيجي.** يبين الجدول 4 مخصصات ميزانية مكتب التقييم المستقل المقترحة لعام 2020، بما في ذلك تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين مقابل الهدفين الاستراتيجيين لمكتب التقييم المستقل. وقام مكتب التقييم المستقل بتوزيع أهدافه حسب النتائج، على النحو الموضح في الجدول 4 أدناه. ويعد هذا تغييرا عن السنوات السابقة التي كانت توضع فيها الميزانية على أساس الأهداف فقط. ويخصص أكبر مبلغ للهدف الاستراتيجي 1 نظرا إلى أن جزءا كبيرا من موارد الاستشارات لمكتب التقييم المستقل مخصصة لأنشطة تسهم في تحقيق هذا الهدف (بما في ذلك التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات أداء المشروعات). ويسهم الكثير من الأنشطة المضطلع بها نحو تحقيق هذا الهدف أيضا في تحقيق الهدف الاستراتيجي 2 عن طريق تعزيز التعلم المستند إلى التقييم وثقافة النتائج المؤسسية. وعلى سبيل المثال، توفر حلقات العمل القطرية في نهاية تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية - المدرجة في ميزانية الهدف الاستراتيجي 1 - فرصة فريدة لتبادل الدروس المستفادة وأفضل الممارسات مع صناعات السياسات والقرارات، والموظفين التشغيليين في الصندوق، وأصحاب المصلحة الآخرين.

## التخصيص المقترح لميزانية عام 2020 حسب الهدف الاستراتيجي والنتيجة

الميزانية المقترحة لعام 2020		الميزانية المعتمدة لعام 2019		الهدف الاستراتيجي
المبلغ (بالدولارات الأمريكية)	%	المبلغ (بالدولارات الأمريكية)	%	
3 860 697	65	3 957 180	66	الهدف الاستراتيجي 1: إدرار أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونتائجه لتعزيز المساهمة
1 233 723				المساهمة في إدرار أدلة على أداء عمليات الصندوق ونتائجها
2 626 975				توفير معرفة تقنية يمكن اتخاذ إجراءات على أساسها من خلال تقييمات لتحسين تصميم وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج
1 799 947	30	1 624 969	27	الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية
1 338 584				المساهمة في التعلم داخل الصندوق
461 363				المساهمة في التعلم لدى الدول الأعضاء في الصندوق وفي الحوارات الدولية بشأن منهجية التقييم
292 967	5	401 461	7	الهدفان الاستراتيجيان 1 و 2
5 953 611	100	5 983 611	100	المجموع
--		200 000		استعراض النظراء لمكتب التقييم المستقل
150,000		-		تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
50,000		-		سياسة التقييم الجديدة
6 153 611		6 183 611		إجمالي الميزانية

\* ملاحظة: تم تقريب النسب المئوية.

37- **الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين.** يترتب على المنهجية التي يتبعها مكتب التقييم المستقل لإعداد الميزانية المراعية للمساواة بين الجنسين تحديد نسبة تكاليف الموظفين وغير الموظفين المخصصة لتحليل القضايا الجنسانية في تقييمات المكتب والإبلاغ عنها. وتجدر الإشارة إلى أن مكتب التقييم المستقل لديه معيار مخصص للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة يطبق في جميع التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقييمات أداء المشروعات، وعمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات الأثر. وأوليت عناية أيضا للقضايا الجنسانية في التقييمات الأخرى، مثل التقييمات المؤسسية، وتقارير التوليفات التقييمية. وأخيرا، تم تجميع بيانات أولية كثيرة عن الأسر التي ترأسها امرأة والنساء المستفيدات في سياق تقييمات الأثر. ويبين الجدول 5 أن 7.2 في المائة من إجمالي ميزانية المكتب المقترحة لعام 2020 مخصصة بشكل مباشر لدراسة القضايا الجنسانية.

## ميزانية مكتب التقييم المستقل لعام 2020 المراعية للمساواة بين الجنسين

نوع النشاط	الميزانية المقترحة لعام 2020	مكون المساواة بين الجنسين (نسبة مئوية)	بالدولارات الأمريكية
<b>تكاليف غير الموظفين</b>			
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	10	8 000
التقييمات المؤسسية	100 000	10	10 000
التقييمات المواضيعية	300 000	10	30 000
تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	1 000 000	10	100 000
تقارير التوليفات التقييمية	55 000	5	2 750
تقييمات أداء المشروعات	320 000	7	22 050
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	45 000	5	2 250
تقييمات الأثر	200 000	15	30 000
تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، وأنشطة الشراكات	250 000	4	10 000
تكاليف تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من تكاليف	110 390	5	5 519
هامش لأعمال التقييم غير المنتظرة	20 000	5	1 000
<b>مجموع تكاليف غير الموظفين</b>	<b>2 480 390</b>	<b>8.9</b>	<b>221 569</b>
<b>تكاليف الموظفين</b>			
جهة الاتصال المعنية بالمساواة بين الجنسين	169 377	20	33 875
جهة اتصال بديلة معنية بالمساواة بين الجنسين	112 444	10	11 244
جميع موظفي التقييم	3 323 221	5	166 161
<b>المجموع الفرعي لتكاليف الموظفين</b>	<b>3 473 221</b>	<b>6</b>	<b>211 280</b>
<b>المجموع</b>	<b>5 953 611</b>	<b>7.3</b>	<b>432 849</b>

## سادسا - الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل

38- يبلغ إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2020 ما قيمته 6.15 مليون دولار أمريكي، ويشمل 200 000 دولار أمريكي كبنء خارج الميزانية للتكاليف غير المنتظرة المتعلقة بتعيين مدير جديد لمكتب التقييم المستقل ولإعداد سياسة جديدة بشأن التقييم. وفي حالة استبعاد بند التكاليف هذا المخصص من خارج الميزانية، يكون إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2020 أقل من الميزانية المقترحة لعام 2019 بمقدار 30 000 دولار أمريكي، إذ سيبلغ 5.95 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل انخفاضا اسميا قدره 0.5 في المائة.

39- والميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020 تمثل 0.43 في المائة من برنامج القروض والمنح المتوقع للصندوق في العام القادم<sup>10</sup>، وأقل بكثير من سقف ميزانية مكتب التقييم المستقل البالغ 0.9 في المائة والمعتمد من قبل المجلس التنفيذي<sup>11</sup>. ويقدم الجدول 1 من الملحق الخامس لمحة عامة عن ميزانية مكتب التقييم المستقل المقترحة، بما في ذلك الاتجاهات التاريخية منذ عام 2014.

---

<sup>10</sup> من المتوقع أن يلتزم الصندوق بمبلغ 1.356 مليار دولار أمريكي في شكل قروض ومنح جديدة في عام 2020.

<sup>11</sup> هذا القرار اتخذه المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2008.

## إطار قياس نتائج مكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2016-2018 (تم تمديده حتى عام 2020)

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتبية	مؤشرات الأداء الرئيسية	خط الأساس لعام 2011	المستوى المستهدف (لكل سنة)	وسائل التحقق
الهدف الاستراتيجي 1: إدرار أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونتائجه لتعزيز المساهمة	نتيجة الإدارة المكتبية 1: تحسين السياسات والعمليات المؤسسية من خلال تقييمات مستقلة	معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	لا ينطبق	90%	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، ووثيقة برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتبية 2: تعزيز الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال تقييمات قطرية				
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج والمعرفة لزيادة الفعالية الإيمائية.	نتيجة الإدارة المكتبية 3: معالجة المسائل النظامية والفجوات المعرفية في الصندوق	مجموعة من الطرائق والتصميمات الجديدة	لا ينطبق	2	تقييمات مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتبية 4: تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق من خلال التقييمات المستقلة للمشروعات				
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج والمعرفة لزيادة الفعالية الإيمائية.	نتيجة الإدارة المكتبية 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة	3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	لا ينطبق	3 (في كامل الفترة)	تقييمات الأثر
	نتيجة الإدارة المكتبية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	لا ينطبق	لا ينطبق	70
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج والمعرفة لزيادة الفعالية الإيمائية.	نتيجة الإدارة المكتبية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	5- عدد أحداث التعلم القطرية التي ينظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	4	5	
		6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي ينظمها مكتب التقييم المستقل	5	5	
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج والمعرفة لزيادة الفعالية الإيمائية.	نتيجة الإدارة المكتبية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	لا ينطبق	55 000	
		8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم	لا ينطبق	2 500	

المستقل					
1	1	9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	نتيجة الإدارة المكتتبية 7: تنمية القدرات التقييمية في البلدان الشريكة		
3	لا ينطبق	10- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية			
		11- سقف الميزانية			
	> 0.9 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق	> 0.9 % من برنامج القروض والمنح في الصندوق			
	0.46:1	لا ينطبق	12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة	نتيجة الإدارة المكتتبية 8: ضمان كفاءة مهمة التقييم المستقل والتواصل مع الهيئات الرئاسية	الهدفان الاستراتيجيان 1 و 2
	%97	لا ينطبق	13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام		
	%95	لا ينطبق	14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية		

## إبلاغ مكتب التقييم المستقل عن الإنجازات

## الجدول 1

## الإبلاغ عن الأنشطة المزمعة لمكتب التقييم المستقل (من يناير/كانون الثاني حتى منتصف يونيو/حزيران 2019)

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
1- التقييمات الموسمية	انخراط الصندوق في سلاسل القيمة المناصرة للفقراء	أنجز في مايو/أيار 2019	أنجز. استكمل التقرير النهائي في أبريل/نيسان 2019 لعرضه على لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019 وعلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
	دعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية من أجل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة للجميع والمستدامة	سوف ينجز في منتصف 2020	جار. نوقشت وثيقة النهج في دورة لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019. وستجرى البعثات القطرية بين يونيو/حزيران وأكتوبر/تشرين الأول 2019.
	المكسيك	أنجز في أبريل/نيسان 2019	أنجز في يونيو/حزيران 2019.
2- تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	سري لانكا	أنجز في أبريل/نيسان 2019	أنجز في مارس/آذار 2019.
	إكوادور	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. أنجزت ورقة النهج. وبدأت البعثة الرئيسية في مايو/أيار 2019.
	مدغشقر	موعد الإنجاز مارس/آذار 2020	جار. أجريت البعثة التحضيرية في أبريل/نيسان 2019. ومن المقرر إجراء البعثة الرئيسية في سبتمبر/أيلول 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في مارس/آذار 2020.
	نيبال	موعد الإنجاز أبريل/نيسان 2020	جار. تم الانتهاء من ورقة النهج. وأجريت البعثة التحضيرية في مارس/آذار-أبريل/نيسان 2019. وأجريت البعثة الرئيسية في يونيو/حزيران 2020. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في مطلع عام 2020.
	سيراليون	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. تم الانتهاء من ورقة النهج. وأجريت البعثة التحضيرية في مارس/آذار-أبريل/نيسان 2019. وأجريت البعثة الرئيسية في مايو/أيار 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في نهاية عام 2019.
	السودان	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. أجريت البعثة التحضيرية في أبريل/نيسان 2019. ومن المقرر إجراء البعثة الرئيسية في سبتمبر/أيلول 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في نهاية عام 2019.
3- التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من كل تقارير إنجاز المشروعات المتاحة خلال العام	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع.
4 - تقييمات أداء المشروعات	ثمانية تقييمات لأداء المشروعات	موعد الإنجاز بحلول ديسمبر/كانون الأول 2019	جميع تقييمات أداء المشروعات إما أنجزت أو جارية حسب الجدول المزمع.
5 - تقييمات الأثر	النيجر - مشروع دعم الأمن الغذائي والتنمية في منطقة مارادي	موعد الإنجاز في يوليو/تموز 2018	جار. مسودة التقرير قيد الإعداد وسيتم الانتهاء منها في يوليو/تموز 2019.
	تقييم جديد للأثر: إثيوبيا - مشروع الإدارة المجتمعية المتكاملة للموارد الطبيعية	موعد البدء في يونيو/حزيران 2019 وموعد الإنجاز في يونيو/حزيران 2020	سيبدأ في يونيو/حزيران 2019 كما هو مزمع.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
	التقرير السنوي السابع عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	موعد الإنجاز في يوليو/تموز 2019	جار. يتم إرسال مسودة التقرير إلى الإدارة للتعليق عليها في يونيو/حزيران 2019. وستناقش لجنة التقييم والمجلس التنفيذي التقرير النهائي في سبتمبر/أيلول 2019، بما في ذلك موضوع التعلم بشأن أهمية تدخلات مشروعات الصندوق.
	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج لعام 2019، وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. ستستعرض لجنة التقييم ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته لعام 2020 في سبتمبر/أيلول 2019.
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وتعليقات مكتب التقييم المستقل عليه،	موعد الإنجاز سبتمبر/أيلول 2019	ستتم مناقشة تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، وتعليقات مكتب التقييم المستقل عليه، في دورتي لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتعليقات مكتب التقييم المستقل عليه، جنباً إلى جنب مع التقرير السنوي عن	موعد الإنجاز سبتمبر/أيلول 2019	سيعرض تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتعليقات مكتب التقييم المستقل عليه، جنباً إلى جنب مع التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق في دورتي لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
6 - الانخراط مع الهيئات الرئاسية	تعليقات مكتب التقييم المستقل على استراتيجيات الصندوق والمسائل المؤسسية التي تقدمها الإدارة في اجتماعات الهيئات الرئاسية	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	سيقوم مكتب التقييم المستقل بإعداد تعليقات على استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق وبشأن مبادرة تقييم أثر التجديد العاشر لموارد الصندوق.
	المشاركة في جميع دورات لجنة التقييم، والمجلس التنفيذي، ومجلس المحافظين، واجتماعات مختارة للجنة مراجعة الحسابات، وزيارة المجلس التنفيذي القطرية لعام 2019 إلى الكاميرون، ومعتكف المجلس التنفيذي	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	تشتمل مشاركة مكتب التقييم المستقل حتى الآن على: (1) دورة مجلس المحافظين في فبراير/شباط؛ (2) دورتي لجنة التقييم في مارس/آذار ويونيو/حزيران 2019؛ (3) دورة المجلس التنفيذي في مايو/أيار؛ (4) معتكف المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2019.
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية/تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ذات الصلة	موعد الإنجاز ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. نوقشت تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لبروكينا فاسو وغامبيا وتونس إلى جانب تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ذات الصلة في مشاورات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مارس/آذار 2019 ودورة المجلس التنفيذي في أيار/مايو 2019. وستعرض المزيد من التعليقات على المجلس في دورتيه في سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول.
	توليفات تقييمية عن الخدمات المالية الشاملة للجميع لفقراء الريف	أنجز في مارس/آذار 2019	عرض على لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019.
	توليفة تقييمية عن الابتكارات التقنية	أنجز في مارس/آذار 2019	من المقرر عرضه على لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2019.
7 - أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاحق البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. قام مكتب التقييم المستقل بنشر وتعميم تسعة تقارير تقييمية، وثلاثة ملاحق بارزة، وثلاث نظرات ثاقبة، وبيان صحفي واحد، وتنبيه إعلامي واحد، وثلاث لمحات عامة، وثلاث رسومات بيانية، وشرائط فيديو واحد، ونشرة إخبارية فصلية واحدة وخمس رسائل صوتية رقمية على جمهور داخلي وخارجي.
	تنظيم حلقات عمل تعلم قطرية عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وأحداث تعلم في الصندوق، والمشاركة في	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2019	عقدت حلقات عمل مائدة مستديرة وطنية خاصة بتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية في كل من: (1) سري لانكا في مارس/آذار 2019؛ (2) المكسيك مع السلطات الحكومية في مارس/آذار 2019.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
	أحداث التعلم		وشارك مكتب التقييم المستقل أيضا في أحداث داخلية مختلفة.
	المشاركة في منتديات خارجية مختارة مثل أحداث التعلم واجتماعات مجموعات التقييم وتقاسم المعرفة من خلالها	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. شارك مكتب التقييم المستقل في برنامج التدريب في مجال الرصد والتقييم في المناطق الريفية بشأن تقييم أثر مشروعات التنمية الريفية الذي نُظِم في اسطنبول في مايو/أيار 2019 بالتعاون مع مبادرة مراكز التعلم بشأن التقييم والأثر. وفي هذا الحدث، تبادل مكتب التقييم المستقل المعرفة المتراكمة لديه بشأن تقييمات أثر برامج التنمية الريفية ونشر برنامج تدريب بشأن تقييم أثر برامج التنمية الريفية. واستضاف مكتب التقييم المستقل أيضا حدثا بشأن تقييم الأثر في سياق أسبوع gLOCAL الذي تنظمه مبادرة مراكز التعلم بشأن التقييم والأثر.
	حضور كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات لمناقشة السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيّمها مكتب التقييم المستقل. وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، ودورات تعلم ضمان الجودة، واجتماعات فريق إدارة الصندوق، واجتماعات مختارة لفرق إدارة البرامج القطرية بصفة مراقب	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. توفر هذه المنتديات لمكتب التقييم المستقل فرصا لتقاسم الدروس المستفادة من التقييم مع إدارة الصندوق وموظفيه من أجل تعزيز تصميم السياسات، والاستراتيجيات، والعمليات الجديدة. وشارك موظفو مكتب التقييم المستقل في العديد من اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات ذات الصلة بالرصد والتقييم. وفي 1 يونيو/حزيران 2017، بدأ المكتب في تقديم وثيقة من صفحة واحدة تحتوي على تعليقات المكتب قبل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات. وشارك المكتب أيضا في اجتماعات تقييم الحوافز التي نظمتها الشعب الإقليمية في الصندوق. وأخيرا شارك مدير المكتب ونائبه في اجتماعات فرق إدارة الصندوق.
	فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. سيشارك مكتب التقييم المستقل في اجتماع الربيع لفريق التعاون في مجال التقييم التابع لمصارف التنمية المتعددة الأطراف في يونيو/حزيران 2019، والذي يستضيفه مصرف التنمية والتجارة في البحر الأسود في ثيسالونيكي، اليونان. كما شارك مكتب التقييم المستقل في أسبوع التقييم لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لعام 2019 في نيروبي في أيار/مايو 2019. وسيشارك مكتب التقييم المستقل في اجتماع الخريف لفريق التعاون في مجال التقييم المقرر عقده في وقت لاحق من العام.
8 - الشراكات	المساهمة كعضو في استعراض النظراء الخارجيين في تقييمات تقوم بها منظمات دولية أخرى حسب الطلب	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به. وأجرى استعراضا للنظراء لمسودة استعراض التقييم السنوي لدائرة التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي.
	تنفيذ البيان المشترك بين المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة، والصندوق، وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	تواصل الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها التعاون من خلال مجتمع الممارسة لتبادل المعرفة والخبرات لتعزيز تقييمات المشروعات والبرامج التي تركز على الزراعة والأمن الغذائي والتنمية الريفية. ويُجري رؤساء إدارات التقييم في الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها تفاعلات مننظمة إلى جانب التفاعلات غير الرسمية بين موظفي مكاتب التقييم التابعة لها لتبادل الآراء والخبرات والمعرفة بشأن مسائل التقييم، وتحديد فرص التعاون المشترك.
9 - المنهجية	البرامج التدريبية	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/ كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
	المساهمة في النقاشات الداخلية والخارجية بشأن تقييم الأثر، والتوليفات التقييمية، بما في ذلك أهداف التنمية المستدامة	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2019	المشاركة في البرنامج التدريبي في اسطنبول في مايو/أيار 2019.
10 - تنمية القدرات التقييمية	الاتخراط في تنمية القدرات التقييمية في سياق عمليات التقييم المنتظمة	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2019	جار . الاتخراط في برنامج التدريب في مجال الرصد والتقييم في المناطق الريفية بشأن تقييم أثر مشروعات التنمية الريفية الذي نُظِم في اسطنبول.
	تنظيم حلقات عمل في بلدان شريكة حول منهجيات وعمليات التقييم (عند الطلب)	يناير/كانون الثاني - ديسمبر/كانون الأول 2019	جار . المشاركة في أسبوع GLOBAL الذي تنظمه مبادرة مراكز التعلم بشأن التقييم والأثر .
نشاط غير متكرر	استعراض النظراء الخارجيين لمكتب التقييم المستقل	موعد الإنجاز سبتمبر/أيلول 2019	جار . من المزمع عرضه على لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول 2019.

## الجدول 2

## الإبلاغ عن مؤشرات الأداء الرئيسية لمكتب التقييم المستقل (من يناير/كانون الثاني إلى يونيو/حزيران 2019)

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتبية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات حتى 15 منتصف يونيو/حزيران 2019	المستهدف	المستوى	وسائل التحقق
<b>الهدف الاستراتيجي 1:</b> إدراك أدلة من خلال إجراء تقييمات مستقلة لأداء ونتائج الصندوق لتعزيز المساهمة	نتيجة الإدارة المكتبية 1: تحسين السياسات والعمليات المؤسسية من خلال تقييمات مستقلة	1- معدل العمل بالتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، والتوليفات التقييمية، وتقييمات أداء المشروعات	لا ينطبق	90%		تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة، ووثيقة برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتبية 2: تعزيز الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال تقييمات قطرية		نتيجة الإدارة المكتبية 3: معالجة المسائل النظامية والثغرات المعرفية في الصندوق			
<b>الهدف الاستراتيجي 2:</b> تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج من أجل فعالية إنمائية أفضل	نتيجة الإدارة المكتبية 4: تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق من خلال التقييمات المستقلة للمشروعات	2- تطبيق مجموعة من الطرائق والتصميمات الجديدة	2	2		تقييمات مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتبية 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة		3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	2	4	
<b>الهدف الاستراتيجي 2:</b> تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج من أجل فعالية إنمائية أفضل	نتيجة الإدارة المكتبية 6: تعزيز وزيادة النوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	24	70		سجلات مكتب التقييم المستقل
		5- عدد أحداث التعلم القطرية التي ينظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	2	5		سجلات مكتب التقييم المستقل
		6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي ينظمها مكتب التقييم المستقل	3	3		
		7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	7 677	55 000		
<b>الهدف الاستراتيجي 2:</b> نتيجة الإدارة المكتبية 7: تنمية القدرات التقييمية في البلدان الشريكة		8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	2 355	2 500		
		9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	1	1		سجلات مكتب التقييم المستقل

		1	3	10- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية
				11- سقف الميزانية
				12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة
				13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام
				14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية
				11- سقف الميزانية
				12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة
				13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام
				14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية
				11- سقف الميزانية
				12- نسبة موظفي الفئة الفنية إلى موظفي فئة الخدمات العامة
				13- معدل تنفيذ الميزانية في نهاية العام
				14- معدل تنفيذ أنشطة التقييم الرئيسية

\* ملاحظة: استنادا إلى إطار قياس نتائج مكتب التقييم المستقل للفترة 2016-2018، تُقدم مصفوفة الإبلاغ التالية لمحة عامة على إنجازات المكتب حتى منتصف يونيو/حزيران 2018 مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها مع المجلس التنفيذي.

## أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 والخطة الإشارية للفترة 2021-2022

الجدول 1

برنامج العمل المقترح لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 حسب نوع النشاط

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2020	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
1- التقييمات المؤسسية	دعم الصندوق للابتكارات لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة	أبريل/نيسان 2019	يونيو/حزيران 2020
	تقييم مؤسسي مشترك مع مكتبي التقييم التابعين لمنظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي بشأن التعاون على المستوى القطري بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	سبتمبر/أيلول 2020	ديسمبر/كانون الأول 2021
2- التقييمات المواضيعية	مساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ بوليفيا	يناير/كانون الثاني 2020	مارس/آذار 2021
	باكستان	أبريل/نيسان 2020	أبريل/نيسان 2021
	المغرب	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	النيجر	أبريل/نيسان 2020	أبريل/نيسان 2021
	أوغندا	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
3- تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	التثيت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	البنية التحتية الريفية	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	ثمانية تقييمات لأداء المشروعات	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
4- عمليات التثيت من تقارير إنجاز المشروعات	تقييم للأثر في إثيوبيا	يوليو/تموز 2019	يونيو/حزيران 2020
5- التوليفات التقييمية	تقييم جديد للأثر	يوليو/تموز 2020	يونيو/حزيران 2021
6- تقييمات أداء المشروعات	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2019 وخطته الإشارية للفترة 2020-2021، وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
7- تقييمات الأثر	التقرير السنوي الثامن عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	يناير/كانون الثاني 2020	سبتمبر/أيلول 2020
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	يناير/كانون الثاني 2020	سبتمبر/أيلول 2020
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	يناير/كانون الثاني 2020	سبتمبر/أيلول 2020
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على سياسات واستراتيجيات إدارة الصندوق	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
8- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	المشاركة في دورات لجنة التقييم، والمجلس التنفيذي، ومجلس المحافظين، واجتماعات مختارة للجنة مراجعة الحسابات، والزيارة القطرية للمجلس التنفيذي في عام 2020	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2020	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
9- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، عند توفر تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ذات الصلة	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تقارير التقييم، والملاحم البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تنظيم حلقات عمل تعلم قطرية عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وأحداث تعلم في الصندوق	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	المشاركة وتقاسم المعرفة من خلال منتديات خارجية مختارة مثل أحداث التعلم واجتماعات مجموعات التقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	حضور كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم المستقل، وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفريق إدارة الصندوق.	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	المساهمة كعضو في استعراض النظراء الخارجيين في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات المتعددة الأطراف والثنائية حسب الطلب	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تنفيذ البيان المشترك للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تنفيذ بيان مشترك بين الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق، وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	المساهمة في النقاشات الداخلية والخارجية بشأن تقييمات الأثر	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
11- المنهجية	صياغة سياسة التقييم الجديدة	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
12- تنمية القدرات التقييمية	الانخراط في تنمية القدرات التقييمية في سياق عمليات التقييم المنتظمة	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تنظيم حلقات عمل في البلدان الشريكة حول منهجية وعمليات التقييم (عند الطلب)	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020

## الجدول 2

## الخطة الإشارية لمكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2021-2022 حسب نوع النشاط\*

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2021-2022	السنة
1- التقييمات المؤسسية	التقييم المؤسسي المشترك مع مكتبي التقييم في برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة بشأن التعاون على المستوى القطري بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	2021 (الإنتجاز)
2- التقييمات المواضيعية	التقدم بشأن إصلاح اللامركزية في الصندوق	2021
	إدراج الشباب في التنمية الريفية	2022-2021
	بوروندي	2021
	كولومبيا	2021
	إندونيسيا	2021
	ساو تومي وبرينسيبي	2021
	أوزبكستان	2021
2 - تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	بنن	2022
	الصين	2022
	قيرغيزستان	2022
	ملاي	2022
	باراغواي	2022
التوليفات التقييمية	تنمية المشروعات الريفية	2021
3- عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	2022-2021
4- تقييمات أداء المشروعات	16-20 تقييماً لأداء المشروعات	2022-2021
	التقرير السنوي التاسع عشر والتقرير السنوي العشرون عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	2022-2021
	استعراض تنفيذ برنامج العمل المستند إلى النتائج والميزانية لعام 2020 والخطة الإشارية للفترة 2021-2022؛ وإعداد برنامج العمل المستند إلى النتائج والميزانية لعام 2021 والخطة الإشارية للفترة 2022-2023	2022-2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	2022-2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	2022-2021
5- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	تعليقات مكتب التقييم المستقل على مجموعة مختارة من سياسات واستراتيجيات وعمليات الصندوق التشغيلية التي أعدتها إدارة الصندوق لعرضها على لجنة التقييم للنظر فيها	2022-2021
	المشاركة في جميع دورات لجنة التقييم، وفي دورات المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين، والزيارة القطرية السنوية للمجلس	2022-2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ذات الصلة	2022-2021
	تقارير التقييم، والملاحق البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	2022-2021
6- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	توليفة تقييمية عن نُهج تنمية المشروعات الريفية	2021

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2021-2022	السنة
	توليفة تقييمية عن المساهمة في زيادة دخول الأسر والأصول؛ أو الأمن الغذائي	2021
	حضور كل اجتماعات لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات التي تناقش السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، ومجموعة مختارة من المشروعات التي قيمها مكتب التقييم المستقل، وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفريق إدارة الصندوق، واجتماعات مختارة لفريق إدارة البرامج القطرية	2021-2022
	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	2021-2022
7- الشراكات	بيان مشترك بين الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والصندوق، وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	2021-2022
	المساهمة كعضو في استعراض النظراء الخارجيين في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات المتعددة الأطراف والثانية حسب الطلب	2021-2022
8- المنهجية	المساهمة في النقاشات الداخلية والخارجية بشأن تقييمات الأثر	2021-2022
9- تنمية القدرات التقييمية	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرات التقييمية	2021-2022

\* إن مواضيع وعدد التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقارير التوليفات التقييمية مؤقتة؛ وستؤكد أو تحدد الأولويات والأعداد الفعلية للأنشطة المقرر الاضطلاع بها في عامي 2020 و 2021 في عام 2019.

## موظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020

الجدول 1

مستويات موظفي مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020

2020 (المقترح)			2019	مستوى 2018	مستوى 2017	مستوى 2016	مستوى 2015	مستوى 2014	مستوى 2013
المجموع	موظفو الخدمات العامة	الموظفون الفنيون							
20	6	14	20	20	20	19	19	18.5	18.5

الجدول 2

فئة الموارد البشرية

الفئة	2017	2018	2019	2020 (المقترح)
<b>الموظفون الفنيون</b>				
مدير	1	1	1	1
نائب مدير	1	1	1	1
كبير موظفي التقييم	3	3	3	3
موظفو التقييم	7	7	7	7
محلل بحوث التقييم	1	2	2	2
موظف معرفة واتصال في مجال التقييم	1	-	-	-
<b>المجموع الفرعي للموظفين الفنيين</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>موظفو الخدمات العامة</b>				
مساعد إداري	1	1	1	1
مساعد مدير	1	1	1	1

1	1	1	1	مساعد نائب مدير
3	3	3	3	مساعدو تقييم
<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>المجموع الفرعي لموظفي الخدمات العامة</b>
<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>المجموع الكلي</b>

الجدول 3

## مستويات موظفي الخدمات العامة في مكتب التقييم المستقل

2020 (مقترح)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	8

## الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020

الجدول 1

الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020

(بالدولارات الأمريكية)

الميزانية المقترحة لعام 2019									
(4)	(3)	(2)	(1)						
الميزانية الإجمالية لعام *2020	الزيادة/الانخفاض في السعر	الزيادة الحقيقية/ الانخفاض الحقيقي	ميزانية 2019	ميزانية 2018	ميزانية 2017	ميزانية 2016	ميزانية 2015	ميزانية 2014	
2 480 390		(30 000)	2 510 390	2 505 390	2 490 861	2 541 520	2 455 892	2 395 992	تكاليف غير الموظفين
3 473 221			3 473 221	3 307 259	3 235 056	3 127 899	3 614 041	3 586 690	تكاليف الموظفين
<b>5 953 611</b>			<b>5 983 611</b>	<b>5 812 649</b>	<b>5 725 917</b>	<b>5 669 419</b>	<b>6 069 933</b>	<b>5 982 682</b>	<b>المجموع</b>

\*(3)+(2)+(1)=(4)

150 000

50 000

6 153 611

تعيين مدير مكتب التقييم المستقل

صياغة سياسة التقييم الجديدة في الصندوق

الميزانية الإجمالية لعام 2019

## الجدول 2

توزيع الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020 فيما يتعلق بتكاليف غير الموظفين  
(بالدولارات الأمريكية)

نوع العمل	العدد المطلق	العدد النسبي كنسبة مئوية للعمل <sup>1</sup>	تكاليف الوحدة المعيارية <sup>2</sup> (بالدولارات الأمريكية)	التكاليف المقترحة لغير الموظفين لعام 2020 (بالدولارات الأمريكية)
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	1	1	150 000-80 000	80 000
التقييمات المؤسسية	2	• 0.3 • 0.2	تكاليف متباينة على أساس نطاق وطبيعة المسائل التي يتعين تقييمها: 450 000-200 000	50 000 50 000
التقييمات المواضيعية	0.8	0.8	تكاليف متباينة حسب نطاق وطبيعة المسائل التي سيجري تقييمها: 450 000-200 000	300 000
تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	7	5.2	تكاليف متباينة على أساس حجم الحافظة، وحجم البلد، وتكاليف السفر، وتوافر الأدلة: 2000 000-180 000	1 000 000
التوليفات التقييمية	1	1	65 000-40 000	55 000
تقييمات أداء المشروعات	8	8	40-000-30 000	320 000
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	حوالي 30	حوالي 30	-	45 000
تقييمات الأثر	1	1	-	200 000
تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، وأنشطة الشراكات	-	-	-	250 000
تكاليف تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من التكاليف	-	-	-	110 390
هامش لأعمال التقييم غير المنتظرة	-	-	-	20 000
<b>المجموع</b>				<b>2 480 390</b>

<sup>1</sup> يستغرق إنجاز بعض التقييمات سنتين. ويمثل هذا الرقم النسبة المئوية من العمل حسب نشاط التقييم في عام 2020.

<sup>2</sup> تشمل تكاليف الوحدة المعيارية أيضا تكاليف سفر الموظفين عند الضرورة.

## إطار الانتقائية لمكتب التقييم المستقل

الجدول 1

معايير اختيار وتحديد أولويات التقييمات المقرر إدراجها في برنامج عمل مكتب التقييم المستقل

التقييمات المؤسسية	تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	تقارير التوليفات التقييمية	تقييمات أداء المشروعات	تقييمات الأثر
1- الأولوية الاستراتيجية. تسهم التقييمات المؤسسية في تحديد الأولويات الاستراتيجية للصندوق والتزامات تجديد موارده	1- الربط ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. يُسترشد بالنتائج في إعداد الاستراتيجيات القطرية/ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في الصندوق	1- الأدلة التقييمية. توافر الأدلة التقييمية الكافية من مكتب التقييم المستقل ووظائف التقييم في المنظمات الإنمائية الأخرى	1- توافر تقارير إنجاز المشروعات. سوف يُضطلع بتقييمات أداء المشروعات عند توافر تقارير إنجاز المشروعات فقط	1- عدم وجود ازدواجية. لن تجري إدارة الصندوق تقييمات أثر لنفس العملية
2- المساهمة. يسهم الموضوع المختار في تعزيز المساهمة المؤسسية في الصندوق	2- المساهمة. يسهم الموضوع المختار في تعزيز المساهمة المؤسسية في الصندوق	2- فجوة المعرفة. تسهم تقارير التوليفات التقييمية في سد فجوة معرفية حرجة في الصندوق	2- التغطية الجغرافية. سيتم اختيار تقييمات أداء المشروعات لضمان التوازن الإقليمي لبرنامج التقييم في مكتب التقييم المستقل	2- التعلم من تقييمات الأثر. هناك حاجة إلى أدلة على ما يمكن أن يكون قابلاً للتنفيذ في سياق معين
3- فجوة المعرفة. تسهم التقييمات المؤسسية في سد فجوة معرفية حرجة في الصندوق	3- فجوة المعرفة. تسهم التقييمات المؤسسية في سد فجوة معرفية حرجة في الصندوق	3- الأولوية الاستراتيجية. تسهم التوليفات التقييمية في تحديد الأولويات الاستراتيجية للصندوق والتزامات تجديد موارده	3- اللبنة الأساسية. سوف تعطى الأولوية لتقييمات أداء المشروعات التي توفر مدخلاً لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أو التقييمات المؤسسية أو التوليفات التجميعية	3- اللبنة الأساسية. سوف تعطى الأولوية لتقييمات أداء المشروعات التي توفر مدخلاً لتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية أو التقييمات المؤسسية أو التوليفات التجميعية
4- حسن التوقيت. يُسترشد بنتائج التقييمات المؤسسية في الوقت المناسب لإعداد السياسات والاستراتيجيات والعمليات المؤسسية	4- حسن التوقيت. يُسترشد بنتائج التقييمات المؤسسية في الوقت المناسب لإعداد السياسات والاستراتيجيات والعمليات المؤسسية	4- حسن التوقيت. يُسترشد بنتائج التوليفات التقييمية في الوقت المناسب لإعداد السياسات والاستراتيجيات والعمليات المؤسسية	4- فجوات المعرفة. لا توفر تقارير إنجاز المشروعات تحليلاً كافياً لأداء المشروعات ونتائجها	4- تاريخ الإنجاز. سوف يتم الانتهاء من تقييمات الأثر في غضون ثلاث سنوات من تاريخ الإنجاز
5- المخاطر المؤسسية. يعمل التقييم على المساعدة في تقليل المخاطر المؤسسية الحرجة إلى أدنى حد	5- المخاطر المؤسسية. يعمل التقييم على المساعدة في تقليل المخاطر المؤسسية الحرجة إلى أدنى حد	5- اللبنة الأساسية. تعمل التوليفات التقييمية كمدخل لمنتجات مكتب التقييم المستقل الأخرى	5- عدم الاتساق. لا تتسق تقييمات تقارير إنجاز المشروعات مع النص السردى	5- بيانات خط الأساس. توافر خطوط الأساس وسهولة استخدامها أمر ضروري لتحديد المنهجية التي سيتم تطبيقها في تقييمات الأثر
			6- فجوات المعرفة. لا توفر تقارير إنجاز المشروعات تحليلاً كافياً لفعالية وأثر تدخلات معينة	6- فجوات المعرفة. لا توفر تقارير إنجاز المشروعات تحليلاً كافياً لفعالية وأثر تدخلات معينة
			6- النهج المبتكرة. يشمل المشروع نهجاً مبتكرة تستحق التحليل بشكل أعمق والتوثيق	7- النهج المبتكرة. يشمل المشروع نهجاً مبتكرة تستحق التحليل بشكل أعمق والتوثيق
			7- التعلم من تقييمات أداء المشروعات. هناك حاجة إلى أدلة على ما الذي كان قابلاً للتنفيذ ولماذا	