

Document:	EB 2019/128/R.3/Rev.1
Agenda:	4(a)
Date:	11 December 2019
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج، والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2020، وبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022، والتقاريران المرحلان عن مبادرة ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وتنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء

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

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre Mc Grenra

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 الثامنة والعشرون بعد المائة

روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2019

للموافقة

المحتويات

iv	موجز تنفيذي
1	توصية بالموافقة
1	الجزء الأول - برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيات العادية والرأسمالية والنفقات الخاصة للصندوق لعام 2020
1	أولا - السياق
4	ثانيا - المنظور الحالي
4	ألف - تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2019
4	باء - استخدام الميزانية العادية الصافية في عامي 2018 و2019
6	جيم - المخصصات المرحّلة من عام 2018
7	ثالثا - قروض ومنح وميزانية الصندوق العادية المراعية للمنظور الجنساني
9	رابعا - برنامج عمل عام 2020
11	خامسا - الميزانية العادية الصافية لعام 2020
11	ألف - مقدمة
12	باء - عملية الميزانية
14	جيم - الافتراضات
15	دال - مستوى الموظفين المقترح
17	هاء - العوامل المحركة للتكاليف
19	واو - الميزانية العادية الصافية المقترحة
23	زاي - الميزانية الإجمالية المقترحة
24	حاء - معدلات الكفاءة
26	سادسا - الميزانية الرأسمالية لعام 2020
27	سابعا - الاستثمار الموجه للقدرات
31	ثامنا - ميزانية النفقات الخاصة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق الجزء الثاني- برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020، وخطته الإشارية للفترة 2021-2022
32	أولاً- المقدمة
32	ثانيا- تقدم الأنشطة في عام 2019
32	ألف- تقييمات مختارة من برنامج عمل عام 2019
33	باء- استخدام ميزانية عام 2019
34	جيم- استخدام المبلغ المرحل من عام 2018
35	ثالثا- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل
35	رابعا- برنامج عمل عام 2020

38	خامسا- م ظروف الموارد لعام 2020
38	ألف- الموارد من الموظفين
38	باء- متطلبات الميزانية
42	سادسا- الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل
44	الجزء الثالث- التقرير المرحلي لعام 2019 بشأن مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
44	أولا - مقدمة
44	ثانيا - التقدم المحرز في تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
45	ثالثا- إجمالي التزامات الصندوق لمبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
46	رابعا- تمويل تخفيف عبء الديون
47	الجزء الرابع-تقرير مرحلي بشأن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وشروط الإقراض لعام 2020
47	أولا- تطبيق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في عام 2019
47	ثانيا- شروط الإقراض القطري لعام 2019
49	الجزء الخامس – التوصيات
50	مشروع القرار../د-43
	الملاحق
52	الملحق الأول: القائمة الإشارية للبلدان التي لديها مشروعات في ذخيرة مشروعات عام 2020 (مشروعات جديدة وتمويل إضافي لمشروعات جارية)
53	الملحق الثاني: الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2019 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها* مقابل الميزانية المقترحة لعام 2020
55	الملحق الثالث: توزيع إشاري للميزانية العادية لعام 2020 حسب ركائز النتائج ومجموعة النواتج المؤسسية
57	الملحق الرابع: المستويات الإشارية للموظفين لعام 2020 – الميزانية العادية فقط
58	الملحق الخامس: المستوى الإشاري للموظفين في عام 2020 حسب الدوائر والرتب
59	الملحق السادس: تكاليف الموظفين
60	الملحق السابع: الميزانية الرأسمالية (باستبعاد التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق)، 2008-2019
61	الملحق الثامن: تخصيص الأموال المرخلة
62	الملحق التاسع: تقديرات الرسوم المباشرة على عائد الاستثمار
63	الملحق العاشر: إطار قياس نتائج مكتب التقييم المستقل للفترة 2016-2018 (تم تمديده حتى عام 2020)
65	الملحق الحادي عشر: إبلاغ مكتب التقييم المستقل عن الإنجازات
72	الملحق الثاني عشر: أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022

- 75 الملحق الثالث عشر: موظفو مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020
- 77 الملحق الرابع عشر: الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020

موجز تنفيذي

- 1- يبدأ في عام 2020 العد التنزلي المستمر لعشر سنوات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيتعين على الصندوق أن يضاعف جهوده إذا أراد أن يؤدي دورا مهما في تحقيق هذه الأولويات الإنمائية العالمية.
- 2- وقد أجريت إصلاحات وعمليات مؤسسية رئيسية لتحسين الكفاءة في عام 2019، بما في ذلك: (1) توطيد الهيكل اللامركزي للصندوق؛ (2) إعادة معايرة عمليات الأعمال؛ (3) تفويض المسؤولية إلى الخطوط الأمامية؛ (4) جعل المقر ملائما للغرض؛ (5) مواصلة تعزيز التركيز المؤسسي للصندوق على النتائج. ومن خلال برنامج الإصلاحات الطموحة هذا، قطع الصندوق خطوات كبيرة نحو تغيير طريقة ممارسته للأعمال، حيث أدخل على سبيل المثال عملية تصميم أبسط للمشروعات من أجل تحقيق الكفاءة وجودة التنفيذ. وفي عام 2020، سيعمل الصندوق على وضع الدروس المستفادة من هذه المرحلة الأولية للتنفيذ موضع التنفيذ 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: سيكون عام 2020 عاما رئيسيا لتنفيذ نموذج أعمال يتسم بالفعالية والكفاءة يوفر قيمة مقابل المال ويحفز الاستثمارات. وفي ضوء المشهد الحالي، هناك إقبال متزايد من الدول الأعضاء في الصندوق على توسيع نطاق عملياته وتعميق انخراطه مع الحكومات والقطاع الخاص، وتنويع منتجاته. ويلزم بذل مزيد من الجهد لتحسين جودة حافظة المشروعات وتعزيز تنفيذ المشروعات الجارية. وتشمل المسائل الرئيسية التحول الريفي؛ وتعميم المنظور الجنساني والتغذية والمناخ والشباب؛ وتعزيز أداء الصندوق كشريك استراتيجي؛ والاستفادة من زيادة الانخراط التشغيلي والانخراط في مجال السياسات.
- 4- وستكون الأنشطة ذات الصلة بهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (التجديد الثاني عشر للموارد) أولوية قصوى، بما في ذلك الانخراط مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة. كما أن التعقيد الإضافي الذي يترتب على ذلك يجعل من الضروري وجود رقابة داخلية شاملة وأطر لإدارة المخاطر المؤسسية. وبعد التقييم المستقل الذي أجرته شركته مارش لاستشارات المخاطر في عام 2019 وتحديث لوحة المخاطر المؤسسية، سيتعين على الإدارة إجراء المزيد من التحسينات على منهجيتها الخاصة بتقييم المخاطر في عام 2020 لضمان وجود عمليات صارمة ودقيقة لرصد المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون من الأهمية بمكان بالنسبة لاستدامة الصندوق المالية على المدى الطويل ضمان التنفيذ الفعال للإصلاح المقترح لإطار القدرة على تحمل الديون.
- 5- ويصل حجم برنامج القروض والمنح المتوقع لعام 2020 إلى مليار دولار أمريكي، ويتألف من 35 مشروعا جديدا وتمويلا إضافيا لمشروعين جاريين. وبعد صرف أموال الاستثمارات في البداية في عام 2019، ستنطوي الأولوية للتنفيذ عن طريق ضمان بداية فعالة للمشروعات وواصله التركيز على تعزيز الأداء والجودة أثناء التنفيذ بهدف تحقيق أهداف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وسيطلب ذلك تنفيذ أكثر توازنا في تمويل المشروعات الجديدة على مدار عامي 2020 و2021، بدون تغيير هدف برنامج القروض والمنح البالغ 3.5 مليار دولار أمريكي في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وستواصل إدارة الصندوق جهودها لضمان الجودة عند البداية، والحفاظ على معدل كفاءة قوي متجدد على 36 شهرا ضمن هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق البالغ 12.9 في المائة.
- 6- والعوامل الرئيسية المحركة للتكاليف في ميزانية عام 2020 هي: (1) موظفين إضافيين لدعم المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق، وبما يتماشى مع فجوات القدرات المحددة في الدراسة التي أجريت مؤخرا بشأن تكوين الموارد البشرية في الصندوق، موظفين لتعزيز وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية وتمويل التنمية والعمليات البرمجية والأنشطة القانونية والإشرافية والانخراط مع القطاع الخاص، وتعميم المواضيع الرئيسية ذات الأولوية والإدماج الاجتماعي، وهيكلية تكنولوجيا المعلومات في الصندوق؛ (2) زيادة الاستهلاك؛

- (3) تكاليف الإيجار والتكاليف الإدارية للمكاتب القطرية للصندوق الناتجة عن زيادة شغل المكاتب الميدانية المستضيفة؛ (4) الانخراط مع الهيئات الرئاسية.
- 7- وكما هو مبين في الاستعراض المسبق رفيع المستوى، تم استيعاب الزيادات في التكاليف الحقيقية بالكامل عن طريق التخفيضات في فئات تكاليف الموظفين وغير الموظفين بناء على استعراض منهجي لطلبات الدوائر.
- 8- والميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2020 قدرها 157.9 مليون دولار أمريكي، وتمثل زيادة اسمية نسبتها 0.19 مقابل انخفاض في ميزانية عام 2019 البالغة 158.21 مليون دولار أمريكي (مقارنة بنسبة 1.49 في المائة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى). والانخفاض الاسمي البالغ 0.19 في المائة يرجع إلى صافي أثر التضخم، وتسويات زيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة، وإعادة موازنة تكاليف الموظفين المعيارية، وتسويات سعر الصرف. وسعر الصرف المستخدم في الميزانية النهائية المقترحة قدره 0.885 يورو: 1 دولار أمريكي (مقارنة بسعر صرف قدره 0.841 يورو: 1 دولار أمريكي مستخدم في الاستعراض المسبق)، أي أعلى من سعر الصرف المستخدم في عام 2019 بأكثر من 5 في المائة. وفي حين أن تدابير خفض التكاليف كانت ولا تزال قائمة، فقد استنفدت الميزانية الإجمالية لعام 2020 من ارتفاع كبير في قيمة الدولار الأمريكي. وقد لا يكون هذا المستوى من الانخفاض في الميزانية ممكناً في المستقبل ويمكن أن يؤدي انعكاس اتجاه سعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي إلى زيادات في الميزانية في المستقبل.
- 9- والزيادة الحقيقية الصافية هي التأثير الصافي لما يلي: (1) صافي الزيادات في تكاليف الموظفين الحقيقية (2 090 000 أمريكي)، (2) الاستهلاك (100 000 دولار أمريكي)؛ (3) تقديرات الإيجار والخدمات المشتركة وتكاليف تشغيل المكاتب القطرية للصندوق (200 000 دولار أمريكي)؛ (4) النفقات الإضافية المرتبطة بالسفر والشؤون الإدارية لزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية استعداداً للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (300 000 دولار أمريكي)، ويقابلها انخفاض حقيقي في تكاليف الاستشارات (حوالي 3.3 مليون دولار أمريكي).
- 10- وفيما يتعلق بالميزانية الإجمالية لعام 2020، يشتمل المبلغ المقترح البالغ 162.6 مليون دولار أمريكي على 4.7 مليون دولار أمريكي لتغطية تكاليف إدارة العمليات الممولة من الأموال التكميلية، وهي خارج برنامج القروض والمنح ولكن مكتملة له. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم الناتجة عن إدارة الأموال التكميلية.
- 11- وقد أبرز جدول الأعمال هذا الطموح والضروري الحاجة إلى أن يقوم الصندوق بتقييم ما إذا كان لديه ما يلزم من رأس مال بشري والمزيج من المهارات والمرونة في السياسات لتنفيذ برنامج العمل الحالي وبرنامج العمل في إطار الصندوق 2.0. وتحقيقاً لهذه الغاية، تعاهد الصندوق مع شركة McKinsey & Company لإجراء دراسة شاملة للموارد البشرية عن تكوين قوة العمل مع التركيز على: (1) القدرات والكفاءات؛ (2) المزايا المقترحة للموظفين؛ (3) عوامل تمكين الموارد البشرية التي تعتبر ضرورية لتعزيز الأداء والتنفيذ. وعن طريق جمع الرؤى من الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية، أصبحت الإدارة الآن في وضع يتيح لها اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المجالات التي يتعين الاستثمار فيها لسد الفجوات الناشئة وعدم التطابق في المجالات الرئيسية الثلاثة التي يغطيها التقييم.
- 12- ولذلك، لدعم مسار الإصلاحات الطموحة التي شرع فيها الصندوق، يُقترح استثمار موجه للقدرات لمعالجة القدر الإضافي من التعقيد والطموح. ويؤدي ذلك إلى إعادة تشكيل نموذج رأس المال البشري للصندوق، وإعادة تكيفه لضمان أن يكون لديه الحجم السليم والمهارات والقدرات التكنولوجية اللازمة لتلبية الاحتياجات التشغيلية الحالية وتحقيق رؤيته المستقبلية قبل بدء التجديد الثاني عشر للموارد.
- 13- ويُقترح أن تغطي هذه الأموال المخصصة والتي تصل إلى 12 مليون دولار لخطة تنفيذ موجه للقدرات ومستمرة لمدة عامين، الاستثمارات اللازمة لسد الفجوات المحددة في دراسة الموارد البشرية وزيادة

الاستثمارات في الأتمتة والحلول غير القائمة على تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات الأعمال، وكذلك تعزيز إطار إدارة المخاطر المؤسسية لتمكين لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي من الإشراف بشكل سليم على المخاطر من أجل إدارة المخاطر المرتبطة بنموذج أعمال الصندوق المتطور بشكل فعال. وسُعت إدارة الصندوق الأولوية للأنشطة المؤهلة التي تحقق مكاسب سريعة لضمان الزخم والتركيز على وضع خطة تنفيذ مفصلة لمدة عامين، مع الإشارة إلى الإجراءات المحددة المتوقع اتخاذها في عامي 2020 و2021، وعلى مدى العامين، لعرضها على المجلس التنفيذي.

14- ويصل مظهر الميزانية الرأسمالية لعام 2020 إلى 4.445 مليون دولار أمريكي، ويشمل جزءا يغطي عمليات تكنولوجيا المعلومات الدورية وصيانة المقر وتعزيزات المكاتب القطرية للصندوق (2.22 مليون دولار أمريكي) وما يصل إلى 2.225 مليون دولار أمريكي للاستثمارات الكبيرة في النظم المالية. وكما هو متوقع في الاستعراض المسبق وموصى به في التقييم المؤسسي للهيكلة المالية للصندوق والاستعراض الخارجي للمخاطر الذي أجرته شركة Alvarez & Marsal، تم تخصيص أموال لتعزيزات النظم من أجل إجراء إعادة التشكيل الاستراتيجي للهيكلة المالية للصندوق. ويشمل ذلك نظام إدارة الخزنة والمخاطر، وإكمال عملية تحديث نظام Flexcube وتكييف أدوات تكنولوجيا المعلومات طبقا لشروط الإقراض الجديدة.

15- وتمشيا مع قرار مجلس المحافظين 181/د-37، سيطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على اعتماد لميزانية نفقات خاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. ويُقترح تقدير نهائي قدره 1.1 مليون دولار أمريكي للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

16- ووفقا للمادة السابعة من اللوائح المالية للصندوق، ترد في الجدول 1 أدناه توقعات الميزانية المتوسطة الأجل على أساس تدفقات الإيرادات المتوقعة إلى الصندوق من جميع المصادر والمبالغ المصروفة المتوقعة استنادا إلى الخطط التشغيلية التي تغطي نفس الفترة. وجدير بالملاحظة أن هذه التوقعات للأغراض الإشارية وللعلم فقط. وتمت موافقة شكل الجدول مع الجدول الوارد في الوثيقة المعنونة الموارد المتاحة للالتزام بها.

الجدول 1

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

2020 (المتوقعة)	2019 (المتوقعة)	2018 (الفعالية)*	
989	1 037	1 348	السيولة في بداية الفترة
			التدفقات الداخلة
375	354	342	التدفقات العائدة من القروض
301	373	296	تحصيل المساهمات**
127	235	119	الاقتراض
7	23	1	إيرادات الاستثمار
			التدفقات الخارجة
(924)	(910)	(826)	المبالغ المصروفة
(17)	(5)	(1)	التزامات الاقتراض (خدمة الدين والرسوم)
(3)	(2)	(11)	أثر مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون
(177)	(172)	(158)	النفقات الإدارية وبنود الميزانية الأخرى***
		(5)	الأصول الثابتة
		(68)	التحركات بين الصناديق والنقد الأجنبي
(3)	56		التدفقات النقدية الأخرى
675	989	1037	السيولة في نهاية الفترة

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

** باستثناء برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

*** النفقات الإدارية الأخرى تشمل الميزانيات غير المتكررة والموارد المرحلة.

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على:

- التوصية المتعلقة ببرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته العادية والرأسمالية لعام 2020 وميزانية استثمارية موجهة للقدرات، وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020، على النحو الوارد في الجزء الخامس؛
- اعتماد ميزانية النفقات الخاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، على النحو الوارد في الفقرة 131.
- علاوة على ذلك، فإن المجلس التنفيذي مدعو إلى النظر في مشروع القرار الوارد في الصفحة 50 ورفع مشفوعا بتوصياته إلى الدورة الثالثة والأربعين لمجلس المحافظين في فبراير/شباط 2020 للنظر فيه واعتماده.

الجزء الأول - برنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيات العادية والرأسمالية والنفقات الخاصة 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 المنخفضة والمتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا التي غالبا ما تكون في أوضاع هشة وضعيفة للغاية أمام تغير المناخ. وتكون هذه الظروف مصحوبة بالتحديات المعقدة المتمثلة في الفقر المدقع في الريف، وعدم المساواة بين الجنسين، وسوء التغذية، والهجرة، وبطالة الشباب، وعدم الاستقرار المالي. وفي هذا السياق، يتزايد الطلب على المساعدة الإنمائية على الساحة العالمية: تطلب الدول الأعضاء والبلدان المستفيدة والجهات الفاعلة الإنمائية الأخرى أن تبذل مؤسسات التنمية جهودا أكبر. ونظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه الصندوق في تلبية هذه الاحتياجات، فإنه يتعرض لضغوط لتحسين كفاءته الداخلية وأداء مشروعاته بشكل مستمر.
- 2- وفي عام 2019، في سياق ميزانية نمو صفري، ظل الصندوق يدير برنامجا مستهدفا أعلى للقروض والمنح بقيمة 1.76 مليار دولار أمريكي من خلال تصميم عدد أقل من المشروعات الأكبر حجما في مواجهة التحديات الخارجية المتزايدة. وعلى النحو الذي يتضح من التحليلات الأخيرة التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، فإن تحسين جودة برنامج عمل أكبر بموارد أقل يمثل مهمة صعبة ويستلزم إجراء مفاضلات. وفي عام 2020، ومع بداية العد التنازلي المستمر لعشر سنوات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، سيتعين على الصندوق أن يضاعف جهوده وأن يحدد أولويات واضحة حتى يصبح "أكبر وأفضل وأكثر ذكاء".
- 3- وسيكون عام 2020 بالنسبة للصندوق عاما لتفعيل الدروس المستفادة من المرحلة الأولية من تنفيذ المبادرات المؤسسية، بهدف: (1) تعزيز الهيكل اللامركزي؛ (2) إعادة معايرة عمليات الأعمال؛ (3) تفويض المسؤولية إلى الخطوط الأمامية؛ (4) جعل المقر ملائما للغرض؛ (5) مواصلة تعزيز التركيز المؤسسي على النتائج.
- 4- وكانت اللامركزية وإعادة المواءمة التنظيمية عنصرين رئيسيين من جدول أعمال الإصلاح. وفي عامي 2018 و2019، ارتفعت نسبة الوظائف المدرجة في الميزانية ومقرها المكاتب القطرية للصندوق ارتفاعا كبيرا حيث زادت نسبة الوظائف الميدانية من 18 في المائة إلى 30 في المائة. وقد ساعد ذلك على إعادة تنشيط فرق التنفيذ على أرض الواقع من خلال تقريب الصندوق من المناطق الريفية والمستفيدين الذين يخدمهم.

وأجريت عملية بشأن الدروس المستفادة الأولية هذا العام للحصول على تغذية راجعة من المراكز الإقليمية والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة. ومع تعمق اللامركزية في عام 2020، سترتفع نسبة الموظفين الميدانيين إلى 33 في المائة. وستوفد بعثات متابعة خلال العام للحصول على تغذية راجعة بشأن المجالات المحتملة للتحسينات في المكاتب القطرية للصندوق.

5- وخلال التجديد العاشر لموارد الصندوق واستمرارا في عام 2019، بُذلت جهود منهجية في مجال تعميم مراعاة المناخ والمنظور الجنساني والتغذية والشباب في البرامج والمشروعات القطرية لمضاعفة أثر استثمارات الصندوق والتصدي للتحديات الأكثر إلحاحا، بما في ذلك انعدام الأمن الغذائي والهشاشة. وإدراكا للتحديات الكبيرة في هذا الصدد، تعمل إدارة الصندوق على وضع إطار لتنفيذ النهج التحويلية للمواضيع الأربعة ذات الأولوية. ويعد جدول أعمال التعميم على النحو المنصوص عليه في خطط العمل الأربع المتعلقة بالتعميم أساسيا للانتقال إلى نهج تحويلي أكثر طموحا يستند إلى أوجه التآزر الناتجة عن التفاعل بين المجالات الأربعة ذات الأولوية. وسيمكّن ذلك الصندوق من تحقيق قدر أكبر من الأهمية والكفاءة في أولوياته الإقرضية وغير الإقرضية والمساهمة في تحقيق نتائج ملموسة للمشروعات.

6- وسيظل الحفاظ على منظمة عالية الكفاءة وتحقيق مكاسب في الكفاءة ووفورات الدافع وراء إدارة الميزانية في عام 2020. وكان معدل المصروفات الإدارية للصندوق إلى برنامج القروض والمنح قدره 7.8 (أو 12.9 في المائة) خلال فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق. وتشير وثيقة ميزانية 2019 إلى أن هذا المعدل قد تحسن أكثر منذ ذلك ووصل إلى حوالي 11.3 (أو 9 في المائة)، وأن معدل الكفاءة المتوقع لعام 2020 المحسوب على أساس الميزانية الإدارية المقترحة وتقدير برنامج القروض والمنح قدره 14 في المائة. وخلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق بأكملها، سيواصل الصندوق جهوده الرامية إلى المحافظة على هذا الاتجاه واحتواء الميزانية الإدارية مع التركيز على أهداف برنامج القروض والمنح. وإجمالا، على النحو المعترف به في تقييم شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف في 2017-2018، تنزايد ثقافة النتائج في الصندوق وتظل وظائف التقييم والمساءلة قوية، بما في ذلك الأساسيات الثابتة للميزنة المستندة إلى النتائج.

7- وعلى الرغم من التقدم المحرز في عدد من المجالات، لا يزال الصندوق يواجه عددا من التحديات. وانتقالا إلى السنة الثانية من فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، يلزم بذل المزيد من الجهد لضمان البداية الناجحة للعدد الكبير من المشروعات الجديدة، وتعزيز جودة حافظة المشروعات، ورصد النتائج، وتعزيز الأداء كشريك استراتيجي، وزيادة الانخراط التشغيلي والسياساتي. وعلاوة على ذلك، في حين أن مركز رأس المال لا يزال قويا، إلا أنه سيكون من الضروري تنفيذ الإصلاح المقترح مؤخرا لنموذج إطار القدرة على تحمل الديون بشكل فعال ولاستثمار الموارد الكافية لتعزيز الهيكلية المالية والإعداد لتتويج محتمل لمصادر التمويل لتلبية الطلب المتزايد على مشروعات التنمية.

8- وفي عام 2020، تمشيا مع بيان الإقبال على المخاطر الذي وضع في عام 2019، واستعراض تسيير إدارة المخاطر المؤسسية، ستكون هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لترسيخ نهج شامل ومنهجي بشأن المخاطر في استراتيجية الصندوق وعملياته. وسيؤدي ذلك إلى مواصلة تعزيز القدرات الداخلية، ولا سيما وحدة إدارة المخاطر، لاستكمال لوحة وآليات المخاطر المؤسسية لتخفيف المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية. وتعد هذه خطوة ضرورية لمواصلة تعزيز الهيكلية المالية في سعي المنظمة إلى الاستفادة من الموارد الأساسية القائمة من أجل تنفيذ استراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024. وسيكون أحد العناصر الأساسية لميزانية عام 2020 التحضيرات للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق: يتمثل أحد الدروس الرئيسية المستفادة من العمليات السابقة في الحاجة إلى أن ينخرط الصندوق مع العدد المتزايد من أصحاب المصلحة في وقت مبكر وبطريقة أكثر موضوعية. وينعكس ذلك في طلبات الدوائر لعام 2020 وبُذلت جهود لاستيعاب الزيادات في التكاليف المتعلقة بزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية والحفاظ على النمو الحقيقي الصفري.

- 9- وخلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، يتمثل أحد المتطلبات الفورية للصندوق في موازنة قدرات وكفاءات قوة العمل مع الاتجاهات الداخلية والخارجية التي تؤثر على حجم وطبيعة عمله الآن وفي السنوات القادمة. وفي عام 2019، تعاقد الصندوق مع شركة استشارية خارجية - McKinsey & Company - لإجراء استعراض شامل لقوة عمله، وموارده البشرية الاستراتيجية والعوامل التمكينية التكنولوجية، والمزايا المقترحة للموظفين، والنظر في الآثار المترتبة على تنفيذ برنامج عمل المنظمة الحالي والمستقبلي والنظر في التحول المحتمل في استراتيجية المنظمة ونموذج تشغيلها. وتحدد النتائج فجوات في المهارات في عدد من المجالات، بما في ذلك التواصل، والعقلية الاستراتيجية، والمهارات التحليلية، وحوار السياسات، وحل المشاكل والقيادة، وفي مجموعات من المهارات المحددة مثل تلك المتعلقة بالأمر القانوني، والإشراف والنزاهة، والإدارة، والمتخصصين التقنيين وإدارة العمليات المالية.
- 10- وفي ضوء هذه التوقعات، على الصندوق أن يبدأ في تنفيذ تدريجي للتغييرات الموصى بها لتوزيع قوة العمل عبر مجموعات المهارات وترجمة نتائج الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية إلى خطة مدتها سنتين لسد الفجوات المحددة في القدرات والكفاءات، وتعزيز مجموعات التعويضات لجذب المواهب والاحتفاظ بهم، وتحسين أداء الموارد البشرية وإدارة العواقب، وتحديث التكنولوجيا المتعلقة بالموارد البشرية وتعزيز الأمانة. وسيكون من الأهمية بمكان تخصيص موارد في عامي 2020 و2021 لإعادة موازنة قوة العمل في الصندوق وتعجيل الاستثمارات في الفترة التي تسبق التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وأي تأخير في متابعة التوصيات يمكن أن يعني فقدان زخم التغيير المؤسسي الذي يركز عليه الدافع نحو تحقيق التميز التشغيلي، مما يمكن أن يترك الصندوق في وضع غير موات لتلبية الطلبات والتصدي للتحديات في المستقبل.
- 11- وسيكون عام 2020، بوصفه العام الثاني من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، عاما محوريا لتنفيذ برنامج العمل. وبعد تمويل تنفيذ عدد قياسي من المشروعات الجديدة في عام 2019، من المتوقع أن يكون برنامج القروض والمنح لعام 2020 قدره مليار دولار أمريكي، بما يعكس عزم إدارة الصندوق على تحقيق التوازن بين تنفيذ المشروعات الجديدة والتركيز على جودة وأداء المشروعات قيد التنفيذ، بغية تحقيق أهداف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.
- 12- وللإيجاز، تتمثل أهداف الصندوق الرئيسية لعام 2020 فيما يلي: (1) تحقيق برنامج القروض والمنح المخطط له بمشروعات عالية الجودة وذات الصلة، وضمان في الوقت ذاته تحسين جودة الحافظة؛ (2) الانخراط بفعالية مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات الرئاسية كجزء من هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق والقطاع الخاص في سياق استراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024؛ (3) توطيد الإصلاحات الداخلية من خلال عملية مكثفة بشأن اللامركزية لاستخلاص الدروس المستفادة، واستعراض عمليات الأعمال وعمليات التنقل المنتظمة؛ (4) تجديد الهيكلية المالية، بما في ذلك الاستعدادات لتنوع محتمل لمصادر التمويل لتلبية الطلب المتزايد على مشروعات التنمية؛ (5) تصميم وتنفيذ خطة عمل شاملة لمعالجة توصيات الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية بشأن نقص القدرات لدى قوة العمل ونقص القدرات عموما.
- 13- ويعد برنامج عمل الصندوق مجموعة شاملة من التدابير التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق كفاية الموارد البشرية وتعظيم النتائج. وتعزز الإدارة تنفيذ جدول الأعمال الطموح هذا عن طريق تطبيق نهج فعال من حيث التكلفة وموازنة الموارد مع الأولويات الاستراتيجية بالاقتران مع ميزانية استثمارية موجهة للقدرات لإعداد الصندوق ليكون في وضع يتيح له اغتنام الفرص التشغيلية والتصدي للتحديات التشغيلية الناشئة في المستقبل وتحقيق أثر تحويلي.

ثانيا - المنظور الحالي

ألف - تحديث بشأن برنامج القروض والمنح لعام 2019

- 14- كان حجم برنامج القروض والمنح المتوقع لعام 2019 قدره 1.76 مليار دولار أمريكي في 2 أكتوبر/تشرين الأول 2019، ويتألف من 37 مشروعاً جديداً وتمويلاً إضافياً لاثنين عشر مشروعاً جارياً. ومن بين مقترحات التمويل الإضافية هناك: (1) خمسة لسد فجوات التمويل المحددة بالفعل؛ (2) ثلاثة لتوسيع نطاق العمليات الجارية؛ (3) أربعة تشمل فجوات التمويل وخططاً لتوسيع نطاق العمليات الناجحة.
- 15- ويتمشى هذا الهدف، الذي يمثل حوالي 50 في المائة من برنامج القروض والمنح للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، مع الهدف الوارد في الاستعراض المسبق رفيع المستوى في سبتمبر/أيلول 2019 - وهو مستوى تاريخي من التنفيذ للسنة الأولى من دورة تجديد الموارد.
- 16- وفي إطار برنامج المنح العالمية والإقليمية والقطرية، من المتوقع الموافقة على ما بين 30 و35 منحة بحلول نهاية عام 2019، بقيمة تقريبية تبلغ 58 مليون دولار أمريكي.

الحافظة

- 17- شملت الحافظة الحالية في 2 أكتوبر/تشرين الأول 2019، ما عدده 235 مشروعاً بقيمة إجمالية قدرها 8 مليارات دولار أمريكي من تمويل الصندوق. وتتألف حافظة المنح النشطة من 159 منحة بقيمة تبلغ 201 مليون دولار أمريكي. وتشير التقديرات إلى أن المبالغ المتوقع صرفها خلال العام قدرها 910 ملايين دولار أمريكي.

باء - استخدام الميزانية العادية الصافية في عامي 2018 و2019

الاستخدام الفعلي في عام 2018

- 18- 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 الانخفاض الطفيف في الاستخدام (مقارنة بنسبة 97.3 في المائة في عام 2017) أساساً إلى نتائج عمليات الانتداب واللامركزية التي أدت إلى تأخير الإعلان عن الشواغر وبالتالي تحقيق وفورات في مكون ميزانية الموظفين، فضلاً عن مكاسب في الكفاءة ناتجة عن الإصلاحات الداخلية.

الجدول 1

استخدام الميزانية العادية - الفعلي للفترة 2017-2018 والمتوقع لعام 2019

(ملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقع لعام 2019		كامل عام 2018		كامل عام 2017	
المتوقع	الميزانية	الفعلي	الميزانية	الفعلي	الميزانية
151.53	158.21	146.95	155.54	145.33	149.42
95.8		94.5		97.3	
				النسبة المئوية للاستخدام	

التوقعات لعام 2019

- 19- بعد عام من الانتقال وفي ضوء زيادة الجهود المبذولة لتحقيق الهدف الطموح لبرنامج القروض والمنح البالغ 1.76 مليار دولار أمريكي، من المتوقع أن يصل استخدام ميزانية عام 2019 إلى 151.53 مليون دولار أمريكي أي حوالي 95.8 في المائة، مقارنة بتقدير نسبته 97 في المائة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى للميزانية.

20- وتستند الأرقام الأقل قليلا من التوقعات إلى أحدث تقدير لاستخدام الميزانية الفعلية حتى يونيو/حزيران 2019 والتوقعات لبقية العام، وتعكس انخفاض معدل الاستعانة بالمكافئين بدوام كامل بسبب الوظائف الشاغرة الناتجة عن عمليات الانتداب والوقت اللازم لإجراء عمليات التعيين العادية. وبالإضافة إلى ذلك، أثر ارتفاع قيمة الدولار الأمريكي مقابل اليورو في عام 2019، حيث إن سعر الصرف الحالي البالغ 1: 0.90 أعلى بكثير من سعر 1: 0.84 المقترض لإعداد ميزانية عام 2019، تأثيرا موجبا على مكونات مرتبات الموظفين والمصاريف الأخرى المقومة باليورو. ويمكن أن يستمر انخفاض التكاليف بالدولار خلال الربع الرابع، وبالتالي مستوى أقل قليلا من حيث تنفيذ الميزانية.

21- ويعرض الجدول 2 النفقات الفعلية في عام 2018 والتوقعات لعام 2019، موزعة حسب الدوائر.

الجدول 2

استخدام الميزانية العادية حسب الدوائر، الأرقام الفعلية لعام 2018، وميزانية عام 2018 والتوقعات لعام 2019 (ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	الميزانية الفعلية لعام 2018	ميزانية عام 2019	ميزانية عام 2019 (التي أعيدت مواعمتها)*	الميزانية المقارنة بالميزانية التي أعيدت مواعمتها لعام 2019	النسبة المتوقعة
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.32	2.60	2.78	2.76	99
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	6.77	9.21	8.92	8.51	95
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	15.93	18.33	17.36	16.58	96
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	13.47	15.92	15.84	15.02	95
دائرة إدارة البرامج	58.95	65.23	63.23	59.71	94
دائرة العمليات المالية	11.68	13.63	13.63	13.22	97
دائرة خدمات المنظمة	28.18	26.66	26.40	26	98
مركز التكاليف المؤسسية	9.65	10.07	10.07	9.73	97
التخفيضات المقررة	-	(3.43)	-	-	-
الإجمالي	146.95	158.21	158.21	151.53	95.8

* الميزانية التي أعيدت مواعمتها تعكس الهيكل التنظيمي المنقح الساري في 30 أبريل/نيسان 2019.

22- وينشأ الاستخدام الأعلى نسبيا مقارنة بعام 2018 إلى حد كبير عن ارتفاع نسبة شغل الوظائف خلال عام 2019، على الرغم من أن القدرة على شغل الوظائف اللامركزية المنشأة حديثا والفترة الزمنية الطويلة نسبيا لتعيين الموظفين المحليين أثرت على تنفيذ ميزانيات الدوائر التي توجد بها هذه الوظائف، وأساسا دائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

23- وبشكل عام، يرجع الانخفاض المتوقع في نسبة الاستخدام من قبل بعض الدوائر في عام 2019 أساسا إلى الوظائف الشاغرة ولكن أيضا إلى جهود الإدارة لخفض التكاليف في جميع المجالات من خلال الإصلاحات المؤسسية والتحسينات في عمليات الأعمال. وقد بدأت مكاسب الكفاءة التي جاءت نتيجة العملية المتعلقة بالهيكل التنظيمي المنقح التي بدأت في الربع الثاني من عام 2019 تتحقق في الربع الثالث من العام، وأدى دمج مكتب الشراكات وتعبئة الموارد وشعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف لإنشاء شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد إلى وفورات في التكاليف في دائرة العلاقات الخارجية والتسيير. وبالمثل، أدت إعادة تشكيل مكتب الميزنة الاستراتيجية، وما نتج عنها من إعادة توزيع وظيفة تطوير المنظمة إلى وفورات في مجموعة دعم الخدمات المؤسسية.

24- وستؤدي جهود الإدارة لتحقيق وفورات عن طريق احتواء التكاليف والسعي إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة، مع ضمان تنفيذ برنامج العمل، إلى انخفاض الاستخدام في عام 2019. ويعتمد الاستخدام النهائي في نهاية العام على نتائج هذه الجهود وعوامل أخرى.

25- وقد ثبت أن المرونة التي أتاحت لترحيل مبلغ يتجاوز النسبة المعتادة البالغة 3 في المائة ذات أهمية محورية في مساعدة الإدارة على معالجة الأولويات الاستراتيجية الجديدة خلال عام 2019. وكما كان الحال في الميزانية المقترحة لعام 2019، تطلب الإدارة صلاحية استخدام الوفورات التي تحققت نتيجة انخفاض معدل استخدام الميزانية، بحد أقصى قدره 5 في المائة، لتمويل المبادرات الاستراتيجية الجديدة في عام 2020 ودعم الأولويات غير المتوقعة والملحة من العمليات والأنشطة المقررة. ووفقاً للممارسة المعيارية، سيتم تقديم تفاصيل عن تخصيص جميع الأموال المرخلة إلى المجلس التنفيذي. وأدرج هذا الطلب في مشروع قرار مجلس المحافظين لميزانية عام 2019، والذي يرد في الجزء الخامس من هذه الوثيقة.

جيم - المخصصات المرخلة من عام 2018

26- 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.

27- وبالنسبة لعام 2019، وافق مجلس المحافظين على ترحيل اعتمادات غير ملتزم بها في نهاية السنة المالية 2018 إلى السنة المالية 2019 حتى نسبة لا تتجاوز 6 في المائة من الاعتمادات المقابلة لتمويل مبادرات جديدة وتوفير المرونة اللازمة لتسريع تنفيذ السن الإلزامية الأعلى لإنهاء الخدمة.

28- وبالنظر إلى أن الاستخدام الفعلي في عام 2018 بلغ 94.5 في المائة، كان المبلغ المرخّل قدره 8.59 مليون دولار أمريكي، أي 5.5 في المائة من إجمالي ميزانية عام 2018 المعتمدة، وهي نسبة أقل من الحد الأقصى البالغ 6 في المائة. وحتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول، كان قد تم تخصيص 8.14 مليون دولار أمريكي، استُخدم منه بالفعل حوالي 3.9 مليون دولار أمريكي (أي 52 في المائة). ونظراً لأنه سيلزم الاضطلاع بعدد من الالتزامات والأنشطة الهامة خلال الربع الرابع، من المتوقع استخدام الموارد المرخلة من عام 2018 بالكامل. وسيعاد أي رصيد غير مخصص وغير مستخدم إلى مجموعة موارد الصندوق العادية.

29- وأتاحت الزيادة الطفيفة في المخصصات المرخلة من عام 2018 مجالاً إضافياً لاستيعاب مستوى عالٍ من طلبات الدوائر المتعلقة بنتائج مهمة وعاجلة لم تكن متوقعة وقت إعداد الميزانية. وشملت الأنشطة الاستراتيجية الهامة تدابير تكميلية لتعزيز جودة برنامج القروض والمنح، وتعزيز القدرات التشغيلية الحاسمة على مستوى المراكز، والهيكلية المالية، والتعزيزات في مجال إدارة المخاطر المالية، ودراسة بشأن الصندوق 2.0 والتحضيرات لعملية تجديد الموارد.

30- وجرى تحديد الأنشطة الرئيسية وتقوم بتنفيذها شعبة الموارد البشرية فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفين وتنمية قدرات ومهارات الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، وضعت خطة عمل لتلبية الاحتياجات العاجلة المحددة نتيجة المسح العالمي للموظفين لعام 2019 من خلال مظروف المبلغ المرخّل بما يصل إلى 1.48 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك تحدي الابتكار في الصندوق وبرنامج تبادل الموظفين. وكان الهدف من تحدي الابتكار هو توليد وتعزيز الأفكار بين موظفي الصندوق حول الاستفادة من الشراكات، والقضاء على البيروقراطية، وتعزيز الاتصال ودمج تحليلات البيانات. كما بدأ الصندوق، من خلال برنامج تبادل الموظفين، في تمهيد الطريق لبناء القدرات وأوجه التآزر مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ويرد في الملحق الثامن جدول يبين استخدام الموارد المرخلة البالغة 3 في المائة والأنشطة ذات الأولوية الممولة من كل دائرة.

31- وكانت هذه البنود ذات الأولوية العالية بخلاف ذلك ستزيد الضغوط على الميزانية العادية للصندوق في عام 2020 وتؤدي إلى تأجيل تحقيق الأهداف الموضوعية. ويتمثل أحد الدروس المهمة المستفادة من الدورات

السابقة في أن عملية الترحيل يمكن أن تخلق حافزا لتوليد وفورات طوال السنة من أجل إتاحة إمكانية إعداد إعادة تحديد الغرض الاستراتيجي للاعتمادات غير الملتمزم بها من السنوات المالية السابقة.

32- وفي ضوء الفوائد التي لوحظت هذا العام من خلال وضع حد أقصى أعلى على المخصصات المرخلة، تقترح الإدارة أن تجعل من هذا النهج نهجا منتظما. وبالنسبة لعام 2020، تطلب إدارة الصندوق صلاحية استخدام الوفورات الناتجة عن عدم الاستخدام الكامل للميزانية، وبعدها أقصى 5 في المائة (بما يتجاوز النسبة المرخلة العادية البالغة 3 في المائة)، لتمويل المبادرات الاستراتيجية الجديدة.

ثالثا – قروض ومنح وميزانية الصندوق العادية المراعية للمنظور الجنساني

33- عملا بخطة العمل على نطاق المنظومة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، يسعى الصندوق دائما إلى تحسين تخصيص موارده للأنشطة الجنسانية. وتعمل الزيادة في عدد الأخصائيين والمحللين المعنيين بالمنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي في كل إقليم من الأقاليم الخمسة على توجيه المنظمة في هذا الاتجاه.

34- وتحفظ ميزانية عام 2020 بالمنهجية التي أعدت في عام 2013 من أجل: (1) تحديد مدى مراعاة المنظور الجنساني في القروض والمنح؛ (2) رصد العناصر المتعلقة بالمنظور الجنساني في ميزانية الموظفين العادية. ويهدف نظام تخطيط الميزانية الجديد الذي بدأ العمل به في عام 2019 إلى تيسير توزيع تكاليف الموظفين وغير الموظفين حسب مواضيع التعميم. ومع تحسين هذه الوظيفة الجديدة وتنفيذها في السنوات القادمة، فإنها ستسمح برصد أكثر دقة وقائم على النظم لتخصيص الموارد حسب مواضيع التعميم.

35- وترد نتيجة عملية هذا العام في الفقرات التالية.

قروض الصندوق العادية للمنظور الجنساني

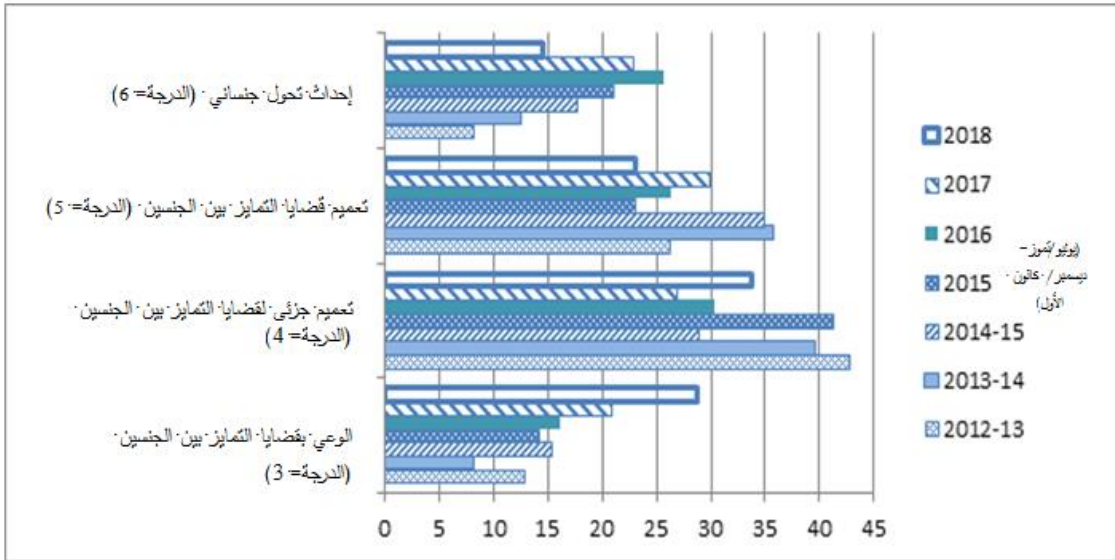
36- يقاس مدى مراعاة حافزة قروض الصندوق للمنظور الجنساني في مرحلة التصميم من حيث القيمة (الشكل 1). ومن بين 40 قرضا تمت الموافقة عليها في عام 2018، بقيمة مجموعها 1.025 مليار دولار أمريكي، كان 28 مشروعا، أو ما يقرب من 868 مليون دولار أمريكي، مؤهلا للتحليل وتم تصنيف 71.4 في المائة من قيمة القروض على أنها مرضية إلى حد ما وأكثر مقارنة بنسبة 80 في المائة في عام 2017 و82 في المائة في عام 2016.

37- وانخفضت نسبة إجمالي قيمة القروض المصنفة على أنها تحدث تحولا جنسانيا إلى 14.6 في المائة مقارنة بنسبة 23 في المائة في عام 2017 و26 في المائة في عام 2016، و21 في المائة في عام 2015 و18 في المائة في عام 2014.

38- وترجع هذه الاتجاهات جزئيا إلى: (1) المعايير الأكثر صرامة للتحويل الجنساني؛ (2) انخفاض التركيز على التقييمات المتعمقة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة خلال البعثات.

الشكل 1

توزيع إجمالي قيمة القروض الموافق عليها حسب درجات التمايز بين الجنسين
(النسبة المئوية لإجمالي قيمة القرض)

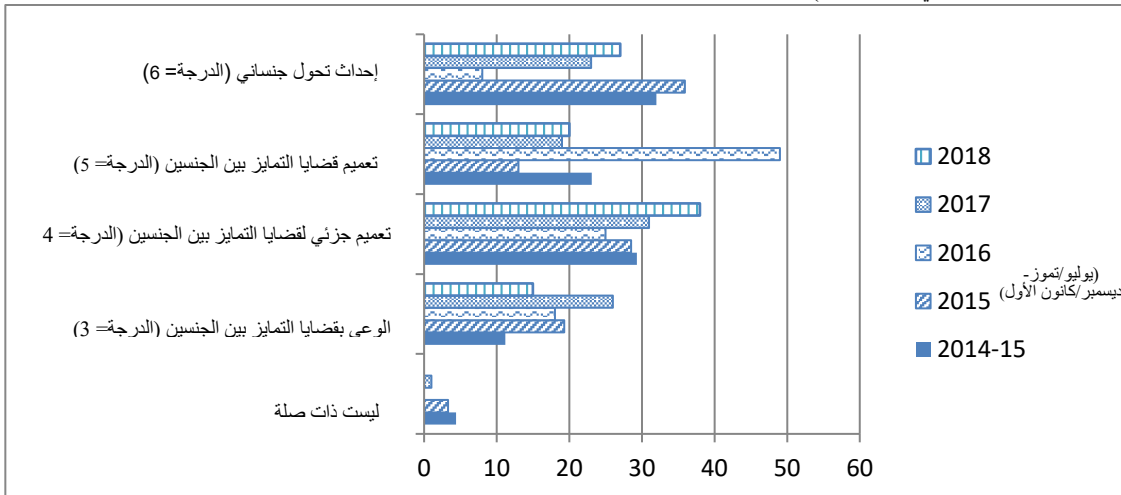


منح الصندوق المراعية للمنظور الجنساني

39- يكشف تحليل مراعاة المنظور الجنساني في 35 منحة تمت الموافقة عليها في عام 2018 بقيمة إجمالية قدرها 52 مليون دولار أمريكي (الشكل 2) أنه تم تصنيف 85 في المائة من المنح حسب القيمة على أنها مرضية إلى حد ما أو أعلى، مقارنة بنسبة 72 في المائة و80 في المائة في عامي 2016. وتبلغ نسبة المنح المصنفة على أنها تحددت تحولاً جنسانياً 27 في المائة، وهي نفس نسبة عام 2017 وأعلى بكثير من نسبة عام 2016 البالغة 8 في المائة.

الشكل 2

توزيع إجمالي قيمة المنح الموافق عليها في الفترة 2017-2014 حسب درجات التمايز بين الجنسين
(النسبة المئوية من إجمالي قيمة المنحة)



تحديد الأنشطة المتعلقة بالمنظور الجنساني والداعمة له في الميزانية العادية

40- عُرضت أول محاولة لتحديد مدى مراعاة المنظور الجنساني في الميزانية العادية للصندوق في وثيقة ميزانية عام 2014. وأدرجت في عمليات تحضير الميزانية في عامي 2015 و2016 طريقة أكثر دقة لتحديد البيانات

المتعلقة بالمنظور الجنساني تنطوي على إسناد أفضل. وحددت هذه الطريقة مدى مراعاة المنظور الجنساني في الميزانية العادية للصندوق بقدر أكبر من الشمولية، في ضوء قيود النظم القائمة حالياً. وكجزء من سعي الصندوق إلى تحسين نهجه وجمع البيانات، تعاون مكتب الميزنة الاستراتيجية، في عملية إعداد ميزانية عام 2017، مع أخصائيي المنظور الجنساني في الصندوق لاستعراض حجم العمل المخصص للمنظور الجنساني في كل وظيفة في المنظمة من أجل أن تعكس البيانات بدقة أكبر مكون المنظور الجنساني في وقت الموظفين. وعند إعداد تحليل 2020، تم وضع أثر الزيادة الصافية في الوظائف على خط الأساس لعام 2019.

41- وتبين النتيجة الإجمالية لعملية هذا العام استمرار الاتجاه التصاعدي لنسبة إجمالي تكاليف الموظفين التي أنفقت على الأنشطة المتعلقة بالمنظور الجنساني حيث ارتفعت من 8.9 في المائة في عام 2018 إلى 9.1 في المائة في عام 2019، و9.3 في المائة في عام 2020. وعلى أساس الدوائر، كانت أعلى نسبة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، بنسبة 16.7 في المائة، ويرجع ذلك أساساً إلى التركيز الرئيسي على المنظور الجنساني في شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والإدماج الاجتماعي. وثاني أعلى نسبة كانت في دائرة إدارة البرامج، بمتوسط نسبته 13.4 في المائة بين جميع الشعب، وكانت النسبة في جميع الشعب الإقليمية قدرها 14 في المائة أو أعلى.

42- وسيواصل الصندوق تحسين نهجه والتحقق من بياناته لمواصلة تعزيز الإبلاغ عن مراعاة المنظور الجنساني عن طريق التماس مدخلات من المنظمات الأخرى التي تضطلع بعمل مماثل، والاستفادة من البرمجية الجديدة الخاصة بالميزانية والتي يجري تطبيقها الآن.

رابعا - برنامج عمل عام 2020

43- بعد تمويل تنفيذ عدد قياسي من المشروعات الجديدة في عام 2019، من المتوقع أن تصل حافظة الصندوق من المشروعات قيد التنفيذ إلى مستويات غير مسبوق. وسيطلب ذلك تركيزاً أقوى على الدعم والتنفيذ الموجهين في البداية لتحسين الأداء والجودة - وهو ما يعكس في زيادة الميزانية المخصصة للإشراف ودعم التنفيذ وتمكين وظائف البرنامج (انظر الملحق الثالث).

44- ونظراً للتركيز على التنفيذ، وفي محاولة لتحقيق التوازن بين تنفيذ المشروعات الجديدة على الفترة المتبقية من برنامج القروض والمنح، من المقرر أن يكون برنامج القروض والمنح لعام 2020 بقيمة مليار دولار أمريكي. وسيواصل الصندوق بذل جهود دؤوبة لتكميل هذا البرنامج الأساسي بنحو 90 مليون دولار أمريكي من الأموال التي يديرها والمتوقع تعبئتها من مصادر أخرى ليصل بذلك مجموع برنامج القروض والمنح إلى 1.15 مليار دولار أمريكي. وقد أعد الصندوق بالفعل ذخيرهته من المشروعات لعام 2020، استناداً إلى خطط مشتركة بين الدوائر على مستوى المراكز دون الإقليمية ومشاورات قطرية.

45- وتواصل إدارة الصندوق التركيز على الجودة في البداية وعلى تحسين أداء المشروعات قيد التنفيذ بغية تحقيق أهداف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك في مجالات التعميم الأربعة. ويشمل ذلك زيادة الإشراف على المشروعات التي تواجه مشاكل وتقديم الدعم في تنفيذها.

الجدول 3

برنامج القروض والمنح الفعلي والمتوقع

(ملايين الدولارات الأمريكية)

المخطط	المتوقع		الفعلي ^أ		
	2020	2019	2018	2017	
1004	1701	1137	1293	741	قروض الصندوق (بما في ذلك منح مكونات القروض) ومنح إطار القدرة على تحمل الديون
58	58	52	51	48	منح الصندوق
1062	1759	1189	1344	789	مجموع برنامج قروض ومنح الصندوق^ب
90	74	104	63	69	أموال أخرى تحت إدارة الصندوق ^ب
1152	1833	1293	1408	859	مجموع برنامج القروض والمنح
1876	3265	1229	914	486	التمويل المشترك الدولي (صافي التمويل الذي يديره الصندوق) والمحلي
2028	5098	2523	2322	1345	مجموع برنامج العمل
	غير متاحة	7051	6846	6860	الحافظة قيد التنفيذ

^أ المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 2 أكتوبر/تشرين الأول 2019. تُعبر المبالغ الحالية عن أي زيادة أو نقصان في التمويل (مثل إلغاء القروض) أثناء التنفيذ، بما يشمل التمويل المشترك المحلي والدولي الإضافي.

^ب الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق، بما في ذلك برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، و^ج أموال حساب أمانة المرفق الإسباني للتمويل المشترك لأغراض الأمن الغذائي، ومرفق البيئة العالمية/صندوق أقل البلدان نمواً، والبرنامج العالمي للزراعة والأمن الغذائي، والمفوضية الأوروبية والاتحاد الأوروبي، والصندوق الأخضر للمناخ، بالإضافة إلى المنح التكميلية/المتنمة الثنائية.

46- ويجري حالياً إعداد نحو 35 مشروعاً وبرنامجاً جديداً، ومقترحين إضافيين للتمويل للموافقة عليها خلال عام 2020 (انظر الملحق الأول).

47- ويعمل الصندوق على تعزيز نظمه لتتبع العمليات لتحسين عملية حساب التوزيع الإشاري لذخيرة مشروعاته الاستثمارية حسب مواضيع التركيز/مواضيع التعميم والروابط بأهداف التنمية المستدامة. وفيما يلي التوزيع رفيع المستوى للحافظة الحالية حسب القطاع:

الجدول 4

التوزيع رفيع المستوى للحفاظ الحالية حسب القطاع

تمويل حافظة الصندوق الحالية حسب القطاع في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018

النسبة المئوية	القطاع
34	الزراعة وإدارة الموارد الطبيعية
19	الخدمات المالية الريفية
14	السوق والبنية الأساسية ذات الصلة
7	التنمية المجتمعية والبشرية
8	الدعم السياساتي والمؤسسي
6	الشركات الصغيرة والصغرى
13	قطاعات أخرى*
100	الإجمالي

المصدر: التقرير السنوي لعام 2018

* تشمل تخفيف أثر الكوارث، وإنتاج الطاقة، وإدارة المعرفة، والرصد والتقييم وتكاليف إدارة المشروعات الأخرى.

48- ويبلغ العدد التقديري للمنح العالمية/الإقليمية في عام 2020 ما يتراوح بين 30 و35، بمجموع قيمته 58 مليون دولار أمريكي. والمجالات ذات الأولوية لبرنامج منح الصندوق في التجديد الحادي عشر للموارد تظل:

- (1) الإنتاج من أجل الأمن الغذائي والتغذية وتوليد الدخل؛
- (2) تغير المناخ والصمود والاستدامة البيئية؛
- (3) المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- (4) الفرص للشباب؛
- (5) الفرص التجارية والشراكة مع القطاع الخاص.

49- ويجوز إعداد مقترحات منح أخرى لمعالجة أولويات مؤسسية استراتيجية 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 - مقدمة

50- تتناول ميزانية عام 2020 الأهداف الأولية للمنظمة على النحو الوارد في القسم الأول أعلاه، وتعمل على ضمان توفير موارد لما يلي:

- (1) تنفيذ برنامج القروض والمنح المقرر مع تحسين جودة حافظة المشروعات، بما في ذلك التحول الريفي وتعميم المنظور الجنساني والتغذية والمناخ والشباب؛
- (2) الانخراط الفعال مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات الرئاسية فيما يتصل بهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق والقطاع الخاص في سياق استراتيجية الصندوق الجديدة بشأن الانخراط مع القطاع الخاص للفترة 2019-2024؛

- (3) توطيد الإصلاحات الداخلية من خلال عملية مكثفة بشأن الدروس المستفادة من اللامركزية واستعراضات عمليات الأعمال وإدخال عمليات منتظمة بشأن الانتداب؛
- (4) تجديد الهيكلية المالية للصندوق بما في ذلك التحضيرات لتنويع محتمل في مصادر التمويل والتكنولوجيا والابتكار من خلال الاستثمارات السريعة؛
- (5) تنفيذ خطة عمل شاملة لسد الفجوات في القدرات والكفاءات، وتعزيز العوامل التمكينية الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين المزايا المقترحة للموظفين.
- 51- وبينما يوجد عدد من العوامل الحقيقية المحركة للتكاليف، مثل الموظفين الإضافيين المطلوبين لتعزيز الحضور الميداني للصندوق والقدرات في المكاتب القطرية للصندوق ومراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، فقد تم تعويضها بالكامل من خلال تخفيضات في العديد من بنود الميزانية الأخرى لتحقيق نمو حقيقي صفرى واحتواء أي تعديلات بسبب التضخم في ميزانية عام 2020.

باء – عملية الميزانية

تحديد الأولويات الاستراتيجية

- 52- عملاً بالتوصيات الصادرة عن استعراضات متعددة أنجزت في عام 2018، أجريت عملية معززة لتحديد الأولويات الاستراتيجية والميزنة في عام 2019 لتحقيق مواءمة أقوى بين قرارات تخصيص الموارد والأولويات الاستراتيجية. وعلى هذا النحو، أُجري استعراض منتصف العام والعملية المتعلقة بترحيل الموارد لعام 2019 بما يتماشى مع الأنشطة ذات الأولوية الأكثر إلحاحاً التي حددتها الإدارة العليا. وتحضيراً لدورة الميزانية لعام 2020، تم توحيد هذه الأولويات، وترجيحها حسب صلتها بالتوجه المؤسسي للصندوق والآثار المالية على ميزانية عام 2020، وإبلاغها للدوائر لإرشاد عملية إعداد تقارير ميزانياتها.
- 53- وتغطي الأولويات المحددة مجالات التركيز الرئيسية لتعزيز قاعدة الصندوق التنظيمية وتنويع قاعدة موارده وزيادة أثره. والنقاط البارزة هي كما يلي:
- (1) الأنشطة البرامجية؛
 - (2) تعزيز الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المواهب والأداء وكذلك تحديد الحجم الصحيح من حيث المستوى وعدد الموظفين؛
 - (3) إدارة المخاطر؛
 - (4) زيادة الانخراط في سياق هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق واستراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص؛
 - (5) تعميم مراعاة المنظور الجنساني والتغذية والشباب والمناخ والبيئة.
- 54- وسلطت العملية الضوء أيضاً على عدد من الحالات التي يمكن فيها توزيع الاستثمارات على مدى عدة سنوات أو يمكن فيها تحقيق وفورات من خلال الكفاءات لزيادة حجم الموارد المستثمرة في المجالات ذات الأولوية. وتشمل هذه:
- (1) إدارة المعرفة والبحث؛
 - (2) التكاليف اللوجستية المتعلقة بإنشاء وتأسيس المكاتب القطرية للصندوق كتكاليف تنفيذ غير متكررة متكبدة في السنوات السابقة ستُعوّض الآن من خلال مكاسب في الكفاءة؛
 - (3) المشاركة الفعالة في الأحداث غير الاستراتيجية للشبكات؛
 - (4) حلقات العمل واجتماعات الأعمال الداخلية.
- 55- وعند استعراض المقترحات الفردية، اعتمد مكتب الميزنة الاستراتيجية نهجاً شاملاً محددًا بوضوح لتحديد الجوانب المشتركة بين التقارير وزيادة الوفورات، عن طريق الحد من الأنشطة المكررة داخلياً، أو التي تغطيها بالفعل مصادر تمويل أخرى، أو إزالتها بالفعل. ويؤدي إدماج الأولويات الاستراتيجية ضمن عملية الميزانية إلى تعزيز التماسك داخل الدوائر وفيما بينها لتقديم المقترحات، وبالتالي ضمان أن تركز عملية

تخصيص الموارد على ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية وتحقيق أثر أكبر في نهاية المطاف.

56- ومنذ إدخال مجموعات النواتج المؤسسية قبل ثلاث سنوات، جمع الصندوق بيانات عن توزيع الموارد الإدارية، ويستطيع الآن التركيز على التحليل البناء للاتجاهات. وفي إطار عملية تحديد الأولويات الاستراتيجية التي بدأ تنفيذها في الفترة الأخيرة، تدعو الخطط إلى مواصلة توسيع نطاق هذا التحليل عن طريق ربط الأولويات المؤسسية بالنواتج المؤسسية، بحيث يتم تحديد العوامل المحركة للنمو التنظيمي، وتوزيع الموارد بشكل أفضل.

عملية ميزانية الموظفين

57- تم تبسيط عملية ضمان مواءمة قوة العمل مع الأولويات المؤسسية من حيث الأعداد والكفاءات والمهارات في عام 2019. وقد أعيد توزيع المسؤولية عن معالجة المسائل المتعلقة بقوة العمل بين ثلاث جهات فاعلة رئيسية، هي مكتب الميزنة الاستراتيجية، وشعبة الموارد البشرية، ووحدة التغيير والإيصال والابتكار المنشأة حديثاً.

58- وفي إطار عملية إعداد ميزانية عام 2020، دعيت الدوائر إلى تقديم احتياجاتها من الموظفين من خلال البرمجية الجديدة لتخطيط الميزانية في الصندوق – وهي Oracle Hyperion - مع وضع في الاعتبار أن أي طلب إضافي سيتعين تعويضه إما عن طريق تخفيض مقترح بشأن وظيفة شاغرة حالية ضمن الدائرة أو انخفاض في طلباتها بشأن تكاليف غير الموظفين مقارنة بعام 2019. ووزعت الدوائر تكاليف موظفيها باستخدام مجموعات النواتج المؤسسية.

59- واستعرضت فرق شعبة الموارد البشرية ووحدة التغيير والإيصال والابتكار الطلبات في سياق عملية الدروس المستفادة الأخيرة بشأن نتائج اللامركزية والأولويات المؤسسية والاحتياجات التنظيمية.

60- ومع وضع في الاعتبار الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية، بُذل جهد لسد بعض الفجوات في القدرات المحددة في مجالات مثل تمويل التنمية والشؤون القانونية والمخاطر، باستخدام الميزانية العادية. ويرد في المقطع دال وصف تفصيلي لملاك الموظفين المقترح لعام 2020.

عملية ميزانية غير الموظفين

61- وضعت مبادئ توجيهية لإعداد الميزانية لتكاليف غير الموظفين لكل دائرة، وتضمنت معلمات الميزانية والمبالغ الإجمالية لتكاليف غير الموظفين لكل دائرة، استناداً إلى ميزانية عام 2019 التي أعيدت مواءمتها. وبهذا النظام الجديد وزيادة التركيز على تحديد الأولويات الاستراتيجية للأنشطة المقررة، عمل مكتب الميزنة الاستراتيجية وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل وثيق مع الدوائر في تخطيطها لعام 2020، سعياً إلى تحديد الأولويات في سياق ميزانية النمو الحقيقي الصفري.

62- وكما هو موضح، أعدت التقارير باستخدام نفس مجموعات النواتج المؤسسية التي استخدمت في العام السابق ولم تُستحدث مجموعات جديدة لعام 2020. وترد في الملحق الثالث قائمة بمجموعات النواتج المؤسسية، إلى جانب توزيع إشاري للميزانية.

63- وطلب تقديم تقرير منفصل للأنشطة الإضافية التي سُدَّ على رسوم إدارة الأموال المتممة والتكميلية، لإدراجها في الميزانية الإجمالية لعام 2020.

64- واستعرض مكتب الميزنة الاستراتيجية جميع طلبات الميزانيات في سياق الأولويات والتوجهات المؤسسية التي وضعتها الإدارة. وعلى غرار السنوات السابقة، تم إجراء استعراض للجدول الزمني لاستكمال المشروعات الرأسمالية الجارية، وتم تقدير التكاليف المتكررة المقابلة والاستهلاك لعام 2020 على أساس تكاليف الاستهلاك الفعلية المتكبدة حتى يونيو/حزيران 2019. وجرى تحليل متعمق لاستعراض أثر التضخم العام وارتفاعات الأسعار على بنود تكاليف محددة، ولا سيما السفر والاستشارات.

65- وأخيراً، وضعت التوجيهات والتغذية الراجعة والمدخلات التي قدمتها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي خلال مداواتهما بشأن الاستعراض المسبق رفيع المستوى في سبتمبر/أيلول في الاعتبار عند إعداد الميزانية النهائية. وبُذلت جهود منهجية لتحليل الأسباب الجذرية للزيادة الاسمية الواردة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى وإعادة مواءمة الافتراضات على أساس حسابات دقيقة للاتجاهات في النفقات الفعلية.

جيم - الافتراضات

الافتراضات المتعلقة بسعر الصرف ومعدل التضخم

- 66- باستخدام منهجية¹ حساب أسعار صرف النقد الأجنبي المتفق عليها، يكون سعر الصرف لعام 2020 قدره 0.885 يورو:1 دولار أمريكي، مقارنة بسعر صرف في العام الماضي قدره 0.841 يورو:1 دولار أمريكي، وهو سعر الصرف المستخدم أيضا في وثيقة الاستعراض المسبق رفيع المستوى. وقد أثر ارتفاع سعر الدولار الأمريكي مقابل اليورو تأثيرا كبيرا على الميزانية المقترحة لعام 2020، وأساسا من خلال انخفاض تكلفة مكونات مرتبات الموظفين وبدلاتهم والنفقات الأخرى المقومة باليورو. ووضعت هذه العوامل في الاعتبار عند إعداد تكاليف الموظفين المعيارية.
- 67- ويستند التعديل المتعلق بالتضخم في ميزانية 2020 إلى المنهجية المتفق عليها، باستخدام أرقام تضخم محددة لعدة بنود ومتوسط مرجح لمؤشري أسعار المستهلك في العالم وفي إيطاليا لجميع التكاليف الأخرى.²
- 68- وأجري استعراض مفصل للتكاليف الفعلية للاستشارات والسفر المتكبدة بين عامي 2018 و2019 لتحديد المكونات التضخمية لتلك العوامل المحركة. فبالنسبة للاستشارات، كانت هناك زيادة طفيفة في متوسط قيمة العقود قدرها حوالي 2.5 في المائة، وربما ترجع إلى ارتفاع متوسط الأتعاب اليومية. واستخدمت هذه النسبة المئوية كعامل لتعديل تكاليف الاستشارات لمراعاة التضخم.
- 69- أما فيما يتعلق بتكاليف السفر، فإن تكثيف إصدار تذاكر السفر على المستوى اللامركزي لم يولد كفاءات ويقلل تكاليف السفر فحسب، بل سمح أيضا للنظم المؤسسية بجمع المزيد من البيانات عن السفر. ولوحظت زيادة طفيفة إجمالية قدرها 1.5 في المائة، وترجع أساسا إلى الزيادة في تكاليف تذاكر السفر وبدل الإقامة اليومي لبعض المواقع. واستخدمت هذه النسبة المئوية كعامل لتعديل تكاليف السفر لمراعاة مكون التضخم.
- 70- وطُبق متوسط مرجح قدره 1.88 في المائة لجميع التكاليف الأخرى.

الافتراضات المتعلقة بتكاليف الموظفين

- 71- تستند تكاليف الموظفين في ميزانية عام 2020 إلى الافتراضات التالية:
- (1) كما كان الحال في السنوات السابقة، وضعت تكاليف الموظفين المعيارية بشكل منفصل لكل مستوى من الرتب، وتم تعديلها وفقا للتوزيع المرجح حسب درجة الراتب بناء على تحليل للبيانات الإحصائية لإجمالي موظفي الصندوق الفعليين. وأجري تحليل متعمق لتكاليف الموظفين المعيارية لفئتي موظفي الخدمات العامة والفنيين العاملين في المقر والمكاتب القطرية للصندوق، عن طريق استعراض تكاليف كشوف المرتبات الفعلية - المتاحة في نظم الصندوق في المقر وتلك التي تم الحصول عليها من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للموظفين الميدانيين - وتحليل للاتجاه في تسويات مقر العمل وأسعار الصرف المطبقة على الموظفين الميدانيين. وأخذ التحليل في الاعتبار زيادة التنقل بين الموظفين الفنيين والبدلات ذات الصلة، وأدرج الزيادات المحتملة في جداول المرتبات و/أو مكونات المرتبات (الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي)، بما في ذلك آثار زيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة وسعر صرف اليورو مقابل الدولار الأمريكي.
- (2) تشمل التكاليف المعيارية لعام 2020 ما يلي:
- (أ) متوسط التباين في تسوية مقر العمل، بما في ذلك المضاعفات المطبقة على جميع المواقع التي

¹ متوسط سعر الصرف المعمول به في الأمم المتحدة للفترة من أكتوبر/تشرين الأول 2018 إلى سبتمبر/أيلول 2019.

² مؤشرا أسعار المستهلك الإيطالي والعالمي في يونيو/حزيران 2019، وفقا للبيانات الصادرة عن صندوق النقد الدولي: 1.1 في المائة و3.9 في المائة على التوالي.

- يوجد فيها موظفو الصندوق (الأثر على التكاليف المعيارية - انخفاض)؛
- (ب) زيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة (الأثر على أساس التكاليف المعيارية للمرتبات - ارتفاع)؛
- (ج) زيادة الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي لموظفي الفئة الفنية وما فوق كما هو مطبق عادة في لجنة الخدمة المدنية الدولية في فبراير/شباط (الأثر على التكاليف المعيارية - انخفاض طفيف)؛
- (د) الزيادة في الجدول الثانوي لموظفي الخدمات العامة التي عادة ما تطبق في أبريل/نيسان من كل عام (الأثر على التكاليف المعيارية - انخفاض طفيف)؛
- (هـ) جداول المرتبات وتغير سعر الصرف المطبق على موظفي الخدمات العامة الميدانيين والموظفين الفنيين الوطنيين (الأثر على التكاليف المعيارية - انخفاض كبير)؛
- (و) سعر صرف قدره 0.885 لليورو مقابل الدولار الأمريكي لعام 2020 (الأثر على التكاليف المعيارية - انخفاض كبير، ولا سيما بالنسبة لموظفي الخدمات العامة).
- (3) على الرغم من عدم وجود أي تغيير في هيكل المرتبات، فإن الزيادة العادية في الدرجة ضمن نفس الرتبة تمثل ارتفاعاً في الأسعار.

دال - مستوى الموظفين المقترح

- 72- استُخدم المستوى المعتمد لعام 2019 البالغ 632.5 مكافئاً بدوام كامل كخط أساس لعام 2020. وشمل ذلك: 632.5 مكافئاً بدوام كامل ممولين من الميزانية العادية ومكافئاً بدوام كامل يؤدون وظائف أساسية ممولة من مصادر أخرى.
- 73- ومستوى الموظفين المقترح لعام 2020 قدره 658 مكافئاً بدوام كامل أي زيادة صافية قدرها 25.5 مكافئاً بدوام كامل. وترجع الزيادة إلى صافي أثر الوظائف الجديدة المقترحة لعام 2020 والبالغة 44 وظيفة، ناقص التخفيضات في عدد الموظفين الناتجة عن جهود المنظمة للحد من التكاليف وتحسين الكفاءة بناء على استعراضات الوفاء بالغرض التي أجريت في عام 2019، والتي بلغت 18 مكافئاً بدوام كامل.
- 74- ويمكن تلخيص الوظائف الـ 44 الجديدة عبر مختلف الدوائر على النحو التالي:
- (1) سبعة عشر مكافئاً بدوام كامل في الميدان تابعين لدائرة إدارة البرامج، بما في ذلك الوظائف الإدارية التي تقدم دعماً لمختلف الدوائر ومديري البرامج القطرية، مطلوبين لاستكمال التوظيف في المراكز والمكاتب الميدانية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛
 - (2) وظيفتان في مكتب الرئيس ونائب الرئيس مخصصتان لأداء المهام في إطار إدارة المخاطر المؤسسية؛
 - (3) أربع وظائف في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لتعزيز استراتيجية الصندوق بشأن القطاع الخاص، وتعميم الأنشطة والاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية؛
 - (4) ثلاث وظائف في دائرة العمليات المالية لتعزيز مجال تمويل التنمية وتعزيز أنشطة المالية والائتمانية على المستوى الميداني؛
 - (5) وظيفة واحدة مخصصة لمجالات الامتثال والرقابة المطبقة على أنشطة دائرة العمليات المالية ومكتب المراجعة والإشراف، بالإضافة إلى وظيفة واحدة في مكتب المستشار العام لدعم المسائل المؤسسية فضلاً عن العمليات المتعلقة بالبرامج؛
 - (6) وظيفتان في شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز قدرة الاتصالات في الميدان؛
 - (7) ثلاث وظائف في شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم وصيانة حافظة الخدمات والتطبيقات؛

(8) أحد عشر مكافئاً بدوام كامل وفقاً لاستعراضات الوفاء بالغرض التي أجريت في عام 2019 والتغييرات التنظيمية التي أجريت في عام 2018.

75- ويشتمل التخفيض الإجمالي البالغ 18 مكافئاً بدوام كامل في إطار جهود الصندوق لتحقيق الكفاءات على موظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة. وتتجم التخفيضات عن: (1) عمليات دمج وتوحيد الشعب والوحدات؛ (2) التخلّص التدريجي من الوظائف في الميدان والمقر نتيجة الترشيح واللامركزية، ونتائج عملية الوفاء بالغرض واستعراض الاحتياجات التنظيمية في المكاتب القطرية للصندوق. وتم بالفعل تنفيذ عدد من هذه التخفيضات في عام 2019 من خلال عملية الانتداب.

76- وفي عام 2019، لا توجد إلا وظيفة واحدة فقط ممولة من رسوم الأموال التكميلية (تم بالفعل استيعاب 28 وظيفة في الميزانية العادية على مدى السنوات الخمس الماضية). ويُقترح استمرار تمويل هذه الوظيفة من رسوم الأموال التكميلية لأنها تدعم بشكل مباشر الأنشطة ذات الصلة.

77- ومن بين إجمالي عدد الوظائف المكافئة بدوام كامل البالغ 658 وظيفة والممولة ضمن الميزانية العادية، ستكون 217 وظيفة تقريباً في الميدان في عام 2020، مقارنة بـ 111 وظيفة انتدبت في عام 2017 قبل بدء عملية اللامركزية. وسيؤدي ذلك إلى رفع إجمالي عدد الموظفين الخارجيين إلى 33 في المائة من إجمالي موظفي الصندوق (مقارنة بنسبة 30 في المائة في العام الماضي)، مما يجمع بين الحضور الميداني المعزز وهيكل للمقر يتسم بالكفاءة والفعالية.

78- وسيكون عدد الوظائف المحمّلة على رسوم الإدارة والممولة من الميزانية الإجمالية قدره 15.25 مكافئاً بدوام كامل. وهذه زيادة صافية قدرها مكافئ بدوام كامل واحد مقارنة بعام 2019، نتيجة التخفيض المقرر لوظيفة واحدة في دائرة إدارة البرامج ووظيفتين إضافيتين في مكتب المستشار العام ودائرة العمليات المالية، على التوالي، للقيام بالأعمال الإضافية المتعلقة بإدارة الأموال التكميلية وزيادة الانخراط مع الجهات المانحة والقطاع الخاص.

متطلبات التوظيف الإشارية، 2017-2020

(مكافئون بدوام كامل)

الدائرة	المعتمدة					
	2017	2018 (التي أعيدت مواعمتها)	2019	2019 (التي أعيدت مواعمتها)	المقترحة لعام 2020	مجموع التغييرات عام 2019 (التي أعيدت مواعمتها) مقابل عام 2020
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	11	12	12	14	15.5	1.5
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	94	43	48	46	45	(1)
مكتب الشراكات وتعبئة الموارد	20	-	-	-	-	-
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	-	82	94	85	83	(2)
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	25	76	78	78	82	4
دائرة إدارة البرامج	283.9	242.8	263	235	249	14
دائرة العمليات المالية	66	68	74	74	77	3
دائرة خدمات المنظمة	103.5	103.5	103.5	100.5	106.5	6
الوظائف التي سيتم تخفيضها	-	-	(40)	-	-	-
مجموع الموظفين الممولين من الميزانية العادية	603.4	627.3	632.5	632.5	658	25.5
المكافئون بدوام كامل الممولون من مصادر تمويل أخرى	1.50	1	1	1	1	1
مجموع الموظفين الممولين من الميزانية العادية ومصادر تمويل أخرى	604.9	628.3	633.5	633.5	659	26.5
المكافئون بدوام كامل الممولون من رسوم الإدارة *	13.25	13.25	14.25	14.25	15.25	1

* موظفون بقرود تتزامن مع الميزانية لتمول تكاليفهم من الميزانية الإجمالية.

79- وترد مستويات الموظفين الإشارية لعام 2020 الممولة من الميزانية العادية وحسب الدوائر والرتب أعلاه وفي الملحقين الرابع والخامس. وأرقام الدوائر هي أرقام إجمالية بعد التخفيضات المقررة. وترد آثار عملية إعداد ميزانية الموظفين على التكاليف في القسم الفرعي هاء أدناه. وسيتم تخطيط وتحديد أولويات التمويل والتعيين للوظائف الجديدة بعناية خلال عام 2020 وفقا للاحتياجات التشغيلية.

هاء – العوامل المحركة للتكاليف

80- إن العوامل المحركة للتكاليف الحقيقية النهائية والتي تحركها الأسعار للميزانية المقترحة لعام 2019 هي:

(1) **العوامل الحقيقية المحركة للتكاليف****تكاليف الموظفين**

- موظفون إضافيون من أجل: (1) الدعم اللازم في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق لإكمال وضع خرائط المكاتب الميدانية وتحسين تنفيذ البرامج؛ (2) تعزيز إطار إدارة مخاطر المؤسسة؛ (3) زيادة التركيز على الانخراط مع القطاع الخاص، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، وتعميم المواضيع والادماج الاجتماعي؛ (4) دعم هيكلية تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتطورة؛ (5) الأنشطة القانونية وأنشطة الامتثال والرقابة؛ (6) تعزيز تمويل التنمية والدعم الانتماني في الميدان؛ (7) نتائج استعراضات الوفاء بالغرض. وسيؤدي ذلك إلى 44 مكافئا إضافيا بدوام كامل.
- تخفيضات في الموظفين ناشئة عن: (1) دمج شعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف ومكتب الشراكات وتعبئة الموارد؛ (2) ترشيد وظائف المكتب الأممي في المقر؛ (3) نتيجة عملية إعادة موازنة قوة العمل نتيجة الاستعراضات والإصلاحات المؤسسية. وسيؤدي ذلك إلى انخفاض قدره 18 مكافئا بدوام كامل.

- يقدر الأثر الصافي الإجمالي بنحو 25.5 مكافئا بدوام كامل بزيادة حقيقية قدرها 2.09 مليون دولار في تكاليف الموظفين. وفي محاولة للحد من هذا الأثر، يُقترح تأجيل شغل بعض الوظائف الجديدة الإضافية تمشيا مع الاحتياجات التشغيلية والوقت اللازم لإيجاد الخبرة المناسبة واجتذابها. وترجع الزيادة الصغيرة نسبيا مقارنة بعدد المكافئين بدوام كامل إلى أن غالبية الوظائف الجديدة من الموظفين المحليين الموجودين في الميدان وقد تم تخفيض الأثار المترتبة على تكاليف الوظائف الفنية الدولية المتبقية عن طريق اقتراح تأجيل التوظيف.

الاستهلاك والنفقات المتكررة الأخرى المتصلة بالميزانيات الرأسمالية

- ستبلغ الزيادة الصافية في الاستهلاك في عام 2020 (الميزانيات الرأسمالية الصافية المستهلكة بالكامل) حوالي 100 000 دولار أمريكي، نتيجة التكاليف المتعلقة بالمشروعات المعتمدة السنوية والدورية الجارية كما هو مقدر في الاستعراض المسبق رفيع المستوى.

التكاليف الإضافية المتعلقة بزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية

- ترجع التكاليف الإضافية التي يبلغ مجموعها حوالي 330 000 دولار أمريكي إلى عقد اجتماعات أكثر تواترا مع الهيئات الرئاسية التي تضم مديري الفئتين العليا والمتوسطة في الدوائر، وتتعكس أساسا في الزيادة الطفيفة في تكاليف السفر والنفقات الإدارية.

مكاتب الصندوق اللامركزية

- جرى تعديل تكاليف الإيجار والخدمات المشتركة والتشغيل الخاصة بالمكاتب القطرية للصندوق للتعبير عن مستويات الشغل الحالية في المكاتب المستضافة، مما أسفر عن زيادة صافية قدرها 200 000 دولار أمريكي تقريبا.

- 81- وسُعوض الزيادات الحقيقية المذكورة أعلاه بشكل كامل بانخفاض حقيقي قدره 3.3 مليون دولار أمريكي، ولا سيما في تكاليف الاستشارات والتكاليف الإدارية الأخرى.

(1) العوامل المحركة للأسعار

تكاليف الموظفين

- تستند تكاليف الموظفين في ميزانية عام 2020 إلى الافتراضات المنقحة مقارنة بعام 2019. فيبلغ إجمالي صافي التعديل المتعلق بتكاليف الموظفين 1.04 مليون دولار أمريكي، أو 1.09 في المائة أقل من تكاليف الموظفين في عام 2019، ويرجع ذلك أساسا إلى تنقيح التكاليف المعيارية تمشيا مع المعلومات المحدثة. وأدرج مبلغ إجمالي لزيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة قدره 0.63 مليون دولار أمريكي تقريبا، مقارنة بمبلغ قدره 1.35 مليون دولار أمريكي تم تقديره في مرحلة الاستعراض المسبق، في التكاليف المعيارية المنقحة، مما عوض جزئيا تأثير تغيير سعر الصرف وعوامل أخرى.

التكاليف الأخرى

- استنادا إلى المنهجية المتفق عليها، سيؤدي استخدام أرقام تضخم محددة لعدة بنود ومتوسط مرجح لمؤشري أسعار المستهلك في العالم وإيطاليا لجميع التكاليف الأخرى إلى زيادات في الأسعار.
- جرى استعراض التعديلات التي طرأت على مكونات الاستشارات وتكاليف السفر نتيجة التضخم عن طريق تحليل البيانات المتاحة في النظم ذات الصلة، ولا سيما الاتجاهات في متوسط أتعاب الخبراء الاستشاريين وتذاكر السفر وبدل الإقامة اليومي لبعض المواقع.

82- وتبلغ الزيادة الصافية الإجمالية في الميزانية 0.3 مليون دولار أمريكي، وهي أقل من تقديرات الاستعراض المسبق وتتضمن الآن الأثر الصافي لتغيرات أسعار الصرف والتكاليف المعيارية المنقحة.

واو - الميزانية العادية الصافية المقترحة

83- على النحو المشار إليه أعلاه، وضعت التغذية الراجعة للجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي على الاستعراض المسبق رفيع المستوى في الاعتبار عند إعداد الميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2020. وتستند أحدث تقديرات للميزانية إلى الطلبات المفصلة التي قدمتها الدوائر، والتي تم استعراضها بدقة. وبالإضافة إلى ذلك، أُجري تقدير تفصيلي للتكاليف، خاصة فيما يتعلق بأثر سعر الصرف.

84- والميزانية العادية الصافية المقترحة لعام 2020 قدرها 157.9 مليون دولار أمريكي، وتمثل زيادة اسمية نسبتها 0.19 في المائة مقارنة بميزانية عام 2019 البالغة 158.21 مليون دولار أمريكي (مقارنة بنسبة 1.49 في المائة مقدرة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى). وبالإضافة إلى احتواء الزيادة الحقيقية عند مستوى الصفر كما هو معلن، بُذلت جهود لاستيعاب الزيادات في الأسعار بشكل كامل مع إجراء تخفيضات إضافية في تكاليف غير الموظفين. وقد تيسر ذلك نتيجة تأثير سعر الصرف المنقح على متطلبات الميزانية المقومة باليورو. ويتمثل خط الأساس للمقارنة في الميزانية العادية الصافية لعام 2019 التي أعيدت مواعيتها لتعكس أثر التغيرات الهيكلية التنظيمية التي جرت خلال عام 2019.

85- وعلى النحو الموضح أعلاه، فإن الزيادة الحقيقية الصافية هي نتيجة صافية لما يلي: (1) الزيادات الصافية في تكاليف الموظفين (2 090 000 دولار أمريكي)؛ (2) الاستهلاك (100 000 دولار أمريكي)؛ (3) تقديرات الإيجار والخدمات المشتركة وتكاليف تشغيل المكاتب القطرية للصندوق (200 000 دولار أمريكي)؛ (4) النفقات الإضافية المرتبطة بالسفر والشؤون الإدارية لزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية استعداداً للتجديد الثاني عشر لمراد الصندوق (330 000 دولار أمريكي)، ويقابلها انخفاض حقيقي في تكاليف الاستشارات والتكاليف الأخرى (حوالي 3.3 مليون دولار أمريكي).

الميزانية المقترحة حسب الدوائر

86- ترد الميزانية المقترحة حسب الدوائر في الجدول 6.

الجدول 6

الميزانية العادية حسب الدوائر، 2019 و2020

(ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	المعتمدة لعام 2019	عام 2019 (التي أعيدت مواعيتها)	المقترحة لعام 2020	مجموع التغيير (نسبة مئوية)	التغيير (نسبة مئوية)
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.6	2.78	3.18	0.40	14.4
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	9.22	8.92	8.77	(0.15)	(1.7)
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	18.33	17.36	16.59	(0.77)	(4.4)
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	15.92	15.84	15.81	(0.03)	(0.2)
دائرة إدارة البرامج	65.24	63.23	62.91	(0.32)	(0.5)
دائرة العمليات المالية	13.62	13.63	13.83	0.20	1.5
دائرة خدمات المنظمة	26.65	26.40	26.77	0.37	1.4
مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	5.23	5.23	5.09	(0.14)	(2.7)
مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	4.84	4.84	4.95	0.11	2.3
التخفيضات المقررة	(3.43)				
الإجمالي	158.21	158.21	157.90	(0.30)	(0.2)

87- وتظهر معظم الدوائر انخفاضا طفيفا في ميزانيتها لعام 2020 مقارنة بعام 2019. وتتعلق الزيادات أساسا بانخفاض التكاليف المعيارية.

88- وفيما يلي بيان الأسباب المحددة للتغييرات التي طرأت على تخصيص الموارد للدوائر في عام 2020 مقارنة بعام 2019:

(1) **مكتب الرئيس ونائب الرئيس.** هناك زيادة في الميزانية نتيجة تحسين وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، وتوجد وظيفتان جديدتان في مكتب الرئيس ونائب الرئيس ولكنهما يقدمان خدمات مؤسسية للمنظمة بأكملها. كما تم تحديد متطلبات إضافية لميزانية غير الموظفين لزيادة الانخراط مع الهيئات الرئاسية في ضوء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وجدول أعمال الصندوق 2.0.

(2) **مجموعة دعم الخدمات المؤسسية.** هناك انخفاض طفيف في ميزانية مجموعة دعم الخدمات المؤسسية مقارنة بعام 2019، من 8.92 مليون دولار أمريكي إلى 8.77 مليون دولار أمريكي. ويرجع الانخفاض الصافي هذا إلى تطبيق تكاليف الموظفين الأقل على الوظائف الحالية، وتعويضها جزئيا وظيفية إضافية في مكتب المستشار العام، وضخ مبلغ صغير من تكاليف غير الموظفين لتوفير تمويل كاف للحاجة الإضافية إلى أنشطة ضمان الجودة المعززة على امتداد ذخيرة المشروعات.

(3) **دائرة العلاقات الخارجية والتسيير.** يرجع الانخفاض البالغ 0.77 مليون دولار أمريكي في ميزانية دائرة العلاقات الخارجية والتسيير أساسا إلى التخفيضات الإضافية في وظائف الموظفين، بما في ذلك مساعد في المكتب الأمامي، وموظف لشؤون الميزانية والإدارة، واثنان من كبار الخبراء التقنيين العالميين المعنيين بمجال الانخراط، نتيجة استعراضات الوفاء بالعرض ودمج مكتب الشراكات وتعبئة الموارد وشعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف في شعبة واحد.

(4) **دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.** تم استيعاب الوظائف الإضافية في إطار مظروف ميزانية دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال خفض تكاليف الاستشارات والسفر. وبشكل عام، لا تزال ميزانية دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ثابتة نسبيا مقارنة بعام 2019، على الرغم من تدبير موارد كافية للأنشطة الرئيسية مثل مواضيع التعميم وتقييم الأثر والقطاع الخاص.

(5) **دائرة إدارة البرامج.** يرجع الانخفاض الطفيف البالغ 0.5 في المائة إلى الجهود التي بذلتها الدوائر لاحتواء الزيادات في التكاليف وتمويل الوظائف الجديدة في الميدان عن طريق تحويل الأولويات الداخلية، فضلا عن تأثير انخفاض التكاليف المعيارية. وضمن قيود ميزانية النمو الحقيقي الصفري، سعت دائرة إدارة البرامج إلى إيجاد فرص لتحقيق مكاسب في الكفاءة وزيادة الموارد المخصصة للأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في جودة البرامج وتنفيذها، وبناء قدرات المكاتب القطرية للصندوق، بالإضافة إلى نشر الاستثمارات في الأنشطة غير الإقراضية خلال الفترة 2020-2021.

(6) **دائرة العمليات المالية.** ستساعد الوظائف الإضافية في شعبة الإدارة المالية على تعزيز قدرة الصندوق في مجال تمويل التنمية، وكذلك ضمان الدعم الائتماني الكافي لعمليات البرامج. وقد بُذلت جهود لتلبية متطلبات الميزانية الأساسية، وخفض تكاليف الاستشارات والسفر في المجالات الأخرى من أجل تعويض تكاليف الوظائف الإضافية. وإجمالا، زادت ميزانية دائرة العمليات المالية لعام 2020 بنسبة 1.5 في المائة.

(7) **دائرة خدمات المنظمة.** تعين تعديل ميزانية دائرة خدمات المنظمة لعام 2020 مقارنة بعام 2019 لإدراج الوظائف الجديدة التي تم إنشاؤها بعد عملية الانتداب واستعراضات الوفاء بالعرض. وبالإضافة إلى ذلك، في محاولة لتحسين قدرة المنظمة على الحفاظ على مجموعة خدمات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، اقترحت ثلاث وظائف إضافية لأخصائي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

مقابل تخفيض تكاليف الاستشارات التي تزيد عن الطلب الإضافي. وجرى تنقيح مكون مظروف دائرة خدمات المنظمة ومكون تكاليف غير الموظفين إلى أدنى مع ضمان إيلاء الاهتمام الواجب للأولويات المؤسسية مثل تنفيذ خطة عمل المسح العالمي للموظفين وإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء وإعادة معايرة عمليات الأعمال.

(8) **مركز التكاليف المؤسسية.** تنقسم التكاليف تحت هذا العنوان بين التكاليف المؤسسية المدارة مركزياً والقابلة للتخصيص، مثل تكاليف التوظيف والتعيين، والتكاليف المتكررة لبوابة عملاء الصندوق وتكاليف تراخيص شركة مايكروسوفت، والتكاليف المدارة مركزياً ولكنها غير قابلة للتخصيص، مثل تكاليف الاستهلاكات الأخرى والرعاية الطبية بعد انتهاء الخدمة.

- ترجع الزيادة الصافية البالغة 100 000 دولار أمريكي في التكاليف المؤسسية غير القابلة للتخصيص أساساً إلى ارتفاع تكاليف الاستهلاك المتعلقة بالمشروعات السنوية الجارية والدورية الموافق عليها؛

- يرجع الانخفاض في التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص أساساً إلى انخفاض طفيف في تكاليف التوظيف والتعيين وغيرها من التكاليف المدارة مركزياً.

الميزانية المقترحة حسب فئات التكاليف الموجزة

89- يعرض الجدول 7 توزيع الميزانية المقترحة لعام 2020 حسب فئات التكاليف الرئيسية. ويبين المرفق الثاني التوزيع بالنسبة للدوائر حسب فئات التكاليف. وتختلف الميزانية النهائية حسب فئة التكاليف عن الاستعراض المسبق رفيع المستوى نتيجة تقدير التكاليف بشكل أفضل والجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، وتم تعديلها كذلك وفقاً لسعر صرف قدره 0.885 يورو:1 دولار أمريكي.

الجدول 7

تحليل الميزانية حسب فئات التكاليف الموجزة، 2018 و2019

(ملايين الدولارات الأمريكية)

التغيير (نسبة مئوية)	مجموع التغيير	المقترحة لعام 2020	المعتمدة لعام 2019	فئة التكاليف
1.1	1.01	94.32	93.31	الموظفون
(1.9)	(0.43)	22.51	22.94	الخبراء الاستشاريون
2.4	0.22	9.60	9.38	السفر في مهام رسمية
-	-	5.45	5.45	تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير المرتبطة بالموظفين
(4.1)	(1.10)	26.02	27.12	تكاليف أخرى
(0.2)	(0.30)	157.90	158.21	المجموع

90- وعملاً بالالتزام المتعهد به في عام 2019، تم تخفيض تكاليف الاستشارات لعام 2020 بشكل أكبر، من 22.94 مليون دولار أمريكي إلى 22.51 مليون دولار أمريكي. ويبلغ الانخفاض الإجمالي 1.9 في المائة أو حوالي 0.43 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى الاستعراض والرصد المستمرين للاستعانة بالخبراء الخارجيين لاحتواء التكاليف ذات الصلة، تم الاحتفاظ بتكاليف الاستشارات عند مستوى يوفر أفضل قيمة مقابل المال دون التأثير سلباً على مستويات التنفيذ والجودة.

91- ويظهر بند تكاليف السفر في مهام رسمية زيادة طفيفة بسبب الاتجاه التصاعدي في تكاليف تذاكر السفر وبدل الإقامة اليومي في بعض المواقع التي توجد فيها عمليات الصندوق. وقد تم احتواء الآثار التضخمية عن طريق خفض تكاليف السفر إلى أقصى حد ممكن مع مراعاة الحاجة إلى أن تعزز إدارة الصندوق الرؤية والتواصل

مع الدول الأعضاء والشركاء.

92- ولا تزال التكاليف المتكررة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير المرتبطة بالموظفين ثابتة مقارنة بعام 2019، على الرغم من أنه من المتوقع بذل جهود كبيرة لتعزيز وصيانة البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عموماً.

93- ويرجع الانخفاض في التكاليف الأخرى أساساً إلى أثر تنقيح سعر الصرف على النفقات المقومة باليورو ومكاسب الكفاءة في عمليات الأعمال وإجراءات التشغيل. وبالإضافة إلى ذلك، أدى انخفاض طفيف في تكاليف التعيين والتوظيف في خفض فئة التكاليف هذه.

التحول من المجموعات إلى الركائز

94- يسعى الصندوق على الدوام إلى تحسين نهجه في عمليات التخطيط والميزنة المؤسسية وأن يكون في الطليعة في هذا المجال، وذلك بهدف تركيز الموارد بشكل فعال على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. وقد حسن التحول من المجموعات إلى الركائز منذ ثلاث سنوات فعالية عمليات التخطيط والميزنة المؤسسية وسمح بتركيز معزز على النتائج.

95- ونظراً لمرور ثلاث سنوات على إدخال مجموعات النواتج المؤسسية، أصبحت البيانات التراكمية متاحة لتحليل الاتجاهات واستخلاص استنتاجات مفيدة بشأن الطريقة التي يمكن بها تحويل مجالات التركيز إلى تغييرات في أنماط الإنفاق والتخصيص. وبالنسبة لعملية الميزانية هذا العام، رُبطت مجموعات النواتج المؤسسية بشكل أوثق بالأولويات الاستراتيجية وتم ترجيح مساهماتها النسبية. وأُرسلت هذه المعلومات إلى الدوائر في بداية عملية الميزانية لإرشاد عملية اختيار مجموعات النواتج المؤسسية تحضيراً لطلبات الميزانية وكأساس لوضع نهج مؤسسي لوضع خرائط تكاليف مجموعات النواتج المؤسسية.

96- ويبين الجدول 8 أدناه ميزانيات الدوائر والمكاتب لعام 2019 موزعة حسب الركائز.

الجدول 8

التوزيع الإشاري للميزانية العادية حسب ركائز النتائج، 2020

(ملايين الدولارات الأمريكية)

	الركيزة 1	الركيزة 2	الركيزة 3	الركيزة 4	
الدائرة	تنفيذ البرامج القطرية	بناء المعرفة ونشرها والانخراط في السياسات	القدرات والأدوات المالية	الوظائف والخدمات والتسيير في المؤسسة	الإجمالي
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	0.10	0.22	0.04	2.82	3.18
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	2.19	0.25	0.44	5.88	8.77
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	0.95	6.68	3.21	5.75	16.59
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	6.93	7.38	0.69	0.81	15.81
دائرة إدارة البرامج	56.36	3.39	1.71	1.45	62.91
دائرة العمليات المالية	6.38	0.02	6.40	1.03	13.83
دائرة خدمات المنظمة	3.76	1.46	2.86	18.70	26.77
مركز التكاليف المؤسسية	3.59	-	0.20	6.25	10.04
تكاليف مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	3.49	-	0.20	1.40	5.09
تكاليف مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	-	-	-	4.95	4.95
المجموع الفرعي	80.24	19.42	15.4	42.84	157.9
نسبة التخصيص	51	12	10	27	100
المجموع	157.9				

97- ويبين الجدول أعلاه أن الركيزة 1 تشكل 51 في المائة من الميزانية الإجمالية، بينما تشكل الركائز 2 إلى 4 نسبة 12 في المائة، و10 في المائة و27 في المائة على التوالي. وهذا التوزيع مماثل إلى توزيع عام 2019 وسجلت الركيزة 1 والركيزة 4 انخفاضاً طفيفاً قدره 1 في المائة لكل منهما مقارنة بعام 2019، والركيزة 2 والركيزة 3 زيادة مكافئة قدرها 1 في المائة. ويمكن تفسير عملية إعادة التوزيع البسيطة هذه بوصفها نتيجة للكفاءات المؤسسية، التي تحققت أساساً من عملية تنسيق المكتب الأمامي التي أجريت في عام 2019 وزيادة التركيز على تعبئة الموارد وإدارة المخاطر المالية وتعزيز الهيكلية المالية في عام 2020.

98- ويرد في الملحق الثالث توزيع لميزانية كل ركيزة حسب مجموعة النواتج الرئيسية، بما في ذلك مقارنة بميزانتي عام 2019 و عام 2018. ويمكن استخلاص رؤى مثيرة للاهتمام من ملاحظة الاتجاهات في توزيع مجموعات النواتج المؤسسية على مدار السنوات الثلاث الماضية. وتمشيا مع التزام الإدارة في عام 2020 بالانخراط مع عدد متزايد من أصحاب المصلحة ومع القطاع الخاص، تظهر كافة مجموعات النواتج المؤسسية المتعلقة بالاتصال والتواصل وتجديد الموارد والانخراط العالمي في السياسات والشراكة على المستوى العالمي زيادة من عام 2019 إلى عام 2020. ويعد التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي أيضاً من بين الأنشطة التي ارتفعت حجم الموارد المخصصة لها وتزايد الاستثمارات في تقييمات الأثر لتلبية الطلب على الخبرة المتخصصة في هذا المجال. وبالإضافة إلى ذلك، ينعكس التركيز الأقوى على الدعم والتنفيذ في البداية لتحسين جودة الحافظة القائمة في زيادة مخصصات الميزانية ذات الصلة بدعم الإشراف والتنفيذ وتمكين الوظائف البرمجية.

99- وفي إطار هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، التزمت الإدارة بوضع نظام مصمم خصيصاً لتحديد التكاليف الكاملة لعمليات الأعمال الرئيسية كماً. ووضعت الأسس الأولية لنهج جديد لتتبع هذه التكاليف في عام 2019. وسيتعين مواصلة تطوير هذا النظام في عام 2020 في ضوء الاستعراض الجاري لعمليات الأعمال لجميع عمليات الدعم الأساسية، بما في ذلك توظيف الخبراء الاستشاريين والسفر.

زاي - الميزانية الإجمالية المقترحة

100- يتولى الصندوق تنفيذ وإدارة عدد من العمليات لأطراف ثالثة خارجية ولكنها تُكْمَل برنامج قروضه ومنحه. وتُمول هذه العمليات من الأموال التكميلية. وينطوي الدخول في هذه الشراكات على تكاليف إضافية يتكبدتها الصندوق في التصميم والتنفيذ والإشراف والإدارة. وتمول هذه التكاليف في العادة من إيرادات رسوم الإدارة من خلال اتفاقيات الأموال التكميلية.

101- وتشتمل الميزانية الإجمالية على 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 من 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، وحساب الأمانة الإسبانية، والأموال التكميلية الثنائية الأخرى.

102- وبالنسبة لعام 2020، تبلغ تكاليف دعم الأعمال المتعلقة بالأموال التكميلية 4.7 مليون دولار أمريكي فوق الميزانية العادية الصافية البالغة 157.9 مليون دولار أمريكي، وهي لم تتغير عن عام 2019. ويمكن استرداد هذا المبلغ بالكامل من الجزء السنوي القابل للتخصيص من إيرادات الرسوم المحصلة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وحساب الأمانة الإسبانية، والاتحاد الأوروبي، والمساهمات الثنائية الأخرى والمتوقع أن تزيد التدفقات الداخلة منها في عام 2020 مع زيادة الانخراط مع جميع الجهات المانحة

الأخرى.

103- ونتيجة لذلك، تصل الميزانية الإجمالية المقترحة لعام 2020 إلى 162.6 مليون دولار أمريكي مقارنة بميزانية قدرها 162.91 في عام 2019 و4.5 مليون دولار أمريكي في وثيقة الاستعراض المسبق. ولا تلتزم الموافقة إلا على الميزانية العادية الصافية المقترحة التي تبلغ 157.9 مليون دولار أمريكي. ويعرض الجدول 9 موجزا للميزانية العادية الإجمالية والصافية.

الجدول 9

الميزانية الإجمالية الإشارية والميزانية الصافية لعام 2019
(ملايين الدولارات الأمريكية)

فئة التكاليف	المعمدة 2019	المقترحة 2020
الميزانية الإجمالية	162.91	162.6
تكاليف دعم أنشطة الأموال التكميلية	(4.70)	(4.70)
الميزانية الصافية	158.21	157.9

104- وقامت الإدارة بتحديث المبادئ التوجيهية للصندوق بشأن استرداد التكاليف من الأموال التكميلية. وقد أدخلت المبادئ التوجيهية الجديدة بالفعل المزيد من التنسيق مع المؤسسات المالية الدولية ووكالات الأمم المتحدة الأخرى ودعم أهداف تعبئة الموارد في الصندوق، وضمان استرداد التكاليف بما يتماشى مع قرارات مجلس المحافظين. وفي إطار عملية استعراض عمليات الأعمال، تخضع إدارة الموارد التكميلية في الصندوق حاليا إلى استعراض شامل، بهدف زيادة تبسيط تخصيص ورصد وتنفيذ الأنشطة الممولة من الموارد التكميلية.

حاء – معدلات الكفاءة

105- بالنسبة لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق بأكملها، تبلغ نسبة برنامج القروض والمنح الإجمالي (بما في ذلك الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق) إلى الميزانية الإجمالية (معدل كفاءة قدره 1) 13 في المائة. وفيما يخص عام 2020، استنادا إلى برنامج القروض والمنح بقيمة مليار دولار أمريكي والميزانية الإجمالية المقترحة البالغة 162.6 مليون دولار أمريكي، سيكون معدل الكفاءة الإدارية المتوقع لعام 2020 قدره 14 في المائة. وترجع هذه الزيادة مقارنة بنسبة 9 في المائة في عام 2019 إلى تركيز صرف موارد برنامج القروض والمنح في العام الأول من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وقرار الإدارة بإزالة تمويل المشروعات الجديدة تدريجيا من أجل دعم التنفيذ النشط للحواظ وتعزيز الجودة والأداء. ومن المتوقع أن يبلغ معدل الكفاءة الحالي المتجدد كل ثلاث سنوات للفترة 2018-2020 إلى 11.9 في المائة، وهي نسبة أقل من المتوسط المتجدد وتتماشى مع الهدف الخاص بالتجديد الحادي عشر للموارد والبالغ 12.9 في المائة.

106- وفي حالة إدراج التمويل المشترك، من المتوقع أن يكون معدل الكفاءة 2 – استنادا إلى برنامج العمل الإجمالي – قدره 8 في المائة في عام 2020، مقارنة بنسبة 3 في المائة في عام 2019 و7 في المائة في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.

107- وأدخل معدل الكفاءة 3 في عام 2016 لقياس حجم الحافطة المدار لكل دولار من نفقات الميزانية. وبلغت القيمة النقدية للحافطة الحالية في نهاية عام 2018 ما مقداره 7.1 مليار دولار أمريكي، وبالتالي بلغت قيمة الحافطة كنسبة من التكاليف الإجمالية 46 دولارا أمريكيا لكل دولار أمريكي من نفقات الميزانية. وقد زاد المبلغ المدار من الحافطة لكل دولار من نفقات الميزانية من 43 دولارا أمريكيا في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق إلى 46 دولارا أمريكيا في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق.

الجدول 10
معدلات الكفاءة
(ملايين الدولارات الأمريكية)

المتوقعة لعام 2020	المتوقعة لعام 2019	فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق ٣	المتوقعة لعام 2018	الفعلية لعام 2017	الفعلية لعام 2016	
						برنامج العمل
1 062	1 759	3 323	1189	1344	789	برنامج القروض والمنح
120	74	237	104	63	69	أموال أخرى يديرها الصندوق
1152	1833	3 560	1293	1408	859	المجموع الفرعي
1 876	3 265	2 630	1229	914	486	التمويل المشترك ^أ
2 028	5 098	6 189	2 523	2 322	1 345	مجموع برنامج العمل
غير متاح	غير متاح	غير متاح	7 051	6 846	6 860	قيمة الحافظة قيد التنفيذ في نهاية الفترة
						مجموع التكاليف
157.9	158.2	434.08	146.95	145.3	141.8	الميزانية العادية
4.7	4.7	16.1	5.1	6	5	تكاليف دعم أنشطة الأموال التكميلية
162.6	162.9	450.18	152.05	151.33	146.8	مجموع التكاليف
%14	%9	%13	%12	%11	%17	معدل الكفاءة 1: مجموع التكاليف/برنامج القروض والمنح، بما في ذلك الأموال الأخرى التي يديرها الصندوق^ب
%8	%3	%7	%6	%7	%11	معدل الكفاءة 2: مجموع التكاليف/برنامج العمل
غير متاح	غير متاح	46	46	45	47	معدل الكفاءة 3: الحافظة/مجموع التكاليف

^أ المبالغ المبيّنة كتمويل مشترك والأموال الأخرى التي يديرها الصندوق تعبر عن المعدل المنقح المستهدف للتمويل المشترك البالغ 1.2:1 من برنامج القروض والمنح.

^ب مقياس الكفاءة المتفق عليه في إطار التجديد التاسع للموارد.

^ج المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية حتى 2 أكتوبر/تشرين الأول 2019. وتعكس المبالغ الفعلية أية زيادة/نقصان في التمويل خلال التنفيذ، بما في ذلك التمويل المحلي الإضافي والتمويل المشترك. وبالتالي، قد تكون بعض الأرقام مختلفة عن تلك المعروضة في وثيقة ميزانية عام 2019.

108- وعلى الرغم من أن معدل كفاءة مجموع التكاليف/برنامج القروض والمنح في عام 2020 قدره 14 في المائة، فإن التوقعات الحالية تشير إلى معدل كفاءة قدره 1 لكامل فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وسيكون مماثلاً لفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق أو أفضل بصورة طفيفة، وسيظل ضمن الهدف البالغ 12.9 في المائة. ومن شأن الحفاظ على معدل كفاءة مماثل طوال فترتي التجديد العاشر والحادي عشر للموارد أن يوفر أساساً متيناً لتحسين معدلات الكفاءة في التجديد الثاني عشر للموارد، مع زيادة تعبئة الموارد وتنفيذ البرامج.

109- وفي السنوات القادمة، يتمثل الهدف في تطبيق نهج أكثر استجابة للعملاء في تخطيط برنامج القروض والمنح وتطوير ذخيرة المشروعات، وزيادة مرونة الميزانية الإدارية للصندوق. وبناء عليه، تعزز الإدارة وضع المزيد من التركيز على معدلات الكفاءة الإدارية المستهدفة على أساس متجدد كل 36 شهراً، وفقاً لأهداف إطار النتائج المؤسسية بوصفها معلمات رئيسية لعملية الميزانية السنوية. ومع سعي الصندوق إلى تحسين القدرات البشرية والتكنولوجية اللازمة لنموذج تشغيله في المستقبل، سيظل الحفاظ على ثبات معدلات الكفاءة أولوية استراتيجية.

110- غير أنه يتعين إعادة تقييم هدف النمو الحقيقي الصفري ومسار الميزانية الثابت في السنوات القادمة في سياق حجم الحافظة الإجمالية والحاجة إلى تعزيز تنفيذ البرامج، إلى جانب تطور الأهداف ذات الصلة بالكفاءة.

سادسا - الميزانية الرأسمالية لعام 2020

طلب الميزانية الرأسمالية العادية لعام 2020

111- على النحو المقترح في السنوات السابقة، سيتم تقسيم الميزانية الرأسمالية العادية إلى فئتين، هما: (1) ميزانية رأسمالية سنوية لتغطية النفقات الرأسمالية الدورية أو المنتظمة، ويكون لها عمر اقتصادي يزيد على سنة واحدة (مثل الاستبدال المنتظم للحواسيب المكتبية والمحمولة الذي يجري كل عام وتحديث تراخيص البرمجيات واستبدال المركبات في المكاتب القطرية للصندوق)؛ (2) ميزانية رأسمالية لتمويل مشروعات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة والمشروعات الاستثمارية الأخرى بما يتماشى مع القدرات المتاحة للاضطلاع بهذه المشروعات. [المعلومات]

112- ومع انتقال الصندوق استراتيجيا لتعزيز قدرته على إدارة المخاطر المالية وتعزيز نموده بشأن التمويل المالي عن طريق الاستفادة من إمكانات مصادر التمويل الأكثر تنوعا، من المهم للغاية أن تكون النظم وعمليات الأعمال القائمة لدعم هذا التحول في المفهوم قوية ومناسبة للغرض، وأن تنظر إليها وكالات التصنيف الائتماني الخارجية على أنها إيجابية.

113- وبالنسبة لعام 2020، تُقترح ميزانية رأسمالية إجمالية قدرها 4.445 مليون دولار أمريكي، تشمل 2.22 مليون دولار أمريكي لتغطية النفقات الرأسمالية العادية واستثمار إضافي قدره 2.225 مليون دولار أمريكي للنظم والتحديثات المتعلقة بإعادة التشكيل الاستراتيجي للمعمارية المالية للصندوق. وكما كان متوقعا في الاستعراض المسبق وتمشيا مع توصيات التقييم المؤسسي للهيكلة المالية للصندوق والاستعراض الخارجي للمخاطر الذي أجرته شركة Alvarez & Marsal، تم تحديد إمكانات لإجراء تحسينات رئيسية للنظم لإكمال معمارية تكنولوجيا المعلومات المالية القوية للصندوق.

114- ومن إجمالي مظروف الميزانية الرأسمالية، سيُخصص مبلغ قدره 2.225 مليون دولار لما يلي:

- (1) تلبية الحاجة إلى نظام معزز لإدارة الخزانة وتوسيع نطاق المنصات الإلكترونية لدعم عمليات إدارة الحوافظ المالية والتداول والامتثال، ودمج نظم المكاتب الأمامية والوسطى بالكامل، وبالتالي تعزيز تحليل البيانات واحتياجات الإبلاغ عبر الوظائف المالية للمنظمة (800 000 دولار أمريكي)؛
- (2) تحديث النظام المصرفي الأساسي للصندوق لإدارة أنشطة الإقراض (Flexcube) لدعم متطلبات الاقتراض الموسعة والامتثال لمعايير الأمن المعترف بها في الصناعة (1 250 000 دولار أمريكي). ويشمل ذلك أيضا دعم مرفق التمويل المسبق للمشروعات من أجل استهلاك تنفيذ المشروعات بشكل أسرع، والذي يشكل جزءا من حزمة تحويلية تتألف من نموذج الأعمال المعزز للصندوق والاستجابة بشكل أكبر للمقترضين والمستفيدين (175 000 دولار أمريكي).

115- وسيغطي المبلغ المتبقي البالغ 2.22 مليون دولار النفقات التالية:

- (9) الاستبدال الدوري للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والأجهزة (980 000 دولار أمريكي) عند أدنى حد ممكن من خلال عمليات استبدال أقل تكرارا للأجهزة؛
- (10) إجراء تحسينات في المكاتب القطرية للصندوق، بما في ذلك استبدال المركبات (500 000 دولار أمريكي)؛
- (11) مبادرات الكفاءة المؤسسية، بما في ذلك تطوير تطبيق مؤسسي لإدارة العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة بطريقة متكاملة ومتسقة (200 000 دولار أمريكي)؛
- (12) صيانة استثنائية للمرافق والبنية الأساسية في المقر، بما في ذلك المركبات وإجراء تحسينات للأمن المادي لمبنى المقر من خلال استبدال نظام تلفزيون الدائرة المغلقة الحالي (540 000 دولار أمريكي).

116- وقد تم إرجاء عدد من طلبات الميزانية الرأسمالية ريثما يجرى مزيد من التقييم وكنتيجة للجهود المبذولة للحد من الميزانية الرأسمالية وما يتصل بذلك من استهلاك وتكاليف متكررة.

117- واستنادا إلى المعايير المحاسبية الحالية التي يطبقها الصندوق، يتم تحميل الاستهلاك على أساس خطي على مدى العمر الاقتصادي المفيد المقدّر البالغ أربع سنوات للأجهزة الخاصة بالعملاء وست سنوات للأجهزة الخاصة بالبنية الأساسية، بحد أقصى 10 سنوات لتكاليف تطوير البرمجيات. ووفقا لذلك، يقدر الاستهلاك الإضافي للمشروعات التي تنطوي على نفقات رأسمالية بناء على الجدول الزمني الحالي للإنجاز بما قيمته 100 000 دولار أمريكي في عام 2020.

الجدول 11

طلب الميزانية الرأسمالية، 2020

(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المقترح لعام 2020	
(أ) الميزانية الرأسمالية السنوية	
980	الاستبدال المنتظم لأجهزة تكنولوجيا المعلومات
500	تأسيس المكاتب القطرية للصندوق وتعزيزها واستبدال المركبات
(ب) الميزانية الرأسمالية الأخرى	
2 225	نظم إدارة الاقتراض والمخاطر المالية
200	الكفاءة المؤسسية
540	المرافق/البنية الأساسية، والمركبات والأمن في المقر
4 445	المجموع

سابعا – الاستثمار الموجه للقدرات

118- اتبع الصندوق مسارا من الإصلاحات الطموحة في السنوات الأخيرة غيرت طريقة ممارسته للأعمال ووسعت أنواع الدعم التي يقدمها إلى البلدان. وقد تحققت مراحل رئيسية، بما في ذلك تطبيق اللامركزية على نموذج أعمال الصندوق، واستعراض عمليات الأعمال الأساسية التي مهدت الطريق لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية، وتقييم شامل للمخاطر المؤسسية أسفر عن إنشاء إطار قوي لإدارة المخاطر المؤسسية. وعلى الرغم من أن هذه التغييرات تمثل تقدما كبيرا في الطريقة التي يمارس بها الصندوق أعماله، إلا أن حجمها قد لا يكون كافيا للتصدي للتحديات الحالية والمستقبلية، في ضوء الجهود الهائلة اللازمة للوفاء بالتزامات تجديد الموارد وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030. وتدرك إدارة الصندوق أنه إذا لم تتم معالجة هذه المسألة في الوقت المناسب، فقد تتصاعد التكاليف في المستقبل عندما تتراكم المشاكل.

119- وشأنه شأن المؤسسات المالية الدولية الأخرى مثل مؤسسة التمويل الدولية، التي أطلقت في عام 2019 عملية مكثفة لتخطيط قوة العمل من أجل "ضمان وجود الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في مستويات الأقدمية السليمة في الأماكن المناسبة لدعم تنفيذ نظام مؤسسة التمويل الدولية 3.0 وتعزيز التعاون ضمن مجموعة البنك الدولي"،³ شرعت إدارة الصندوق في إجراء دراسة على نطاق المنظمة عن تكوين قوة العمل الحالية والمستقبلية للمنظمة. وكان الهدف هو توضيح تكوين قوة العمل الحالي للمنظمة والمتطلبات من حيث رأس المال البشري في المستقبل للاضطلاع بمهمتها.

120- وركزت الدراسة المتعلقة بالموارد البشرية على ثلاثة مجالات متميزة: (1) التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل

³ تحديث آفاق الاستراتيجية والأعمال للسنوات المالية 2020-2022: الاستعداد لتنفيذ نظام مؤسسة التمويل الدولية على نطاق واسع.

- لاستحداث رؤية شاملة بشأن القدرات والكفاءات في الصندوق الآن والآثار المترتبة على تنفيذ برنامج عمل المنظمة الحالي والمستقبلي؛ (2) المزايا المقترحة للموظفين، لتكون قدرة الصندوق على جذب المواهب الرئيسية والاحتفاظ بها مقارنة بقدرة المؤسسات المماثلة؛ (3) العوامل التمكينية الاستراتيجية التي تعتبر ضرورية لتحقيق الطموحات الناتجة عن المجالات (1) و(2) - إدارة الأداء والتكنولوجيا اللازمة لتحفيز الأثر العام.

121- وتكشف الدراسة عن وجود فجوات في المهارات الكلية وعدد من مجموعات المهارات المحددة مثل الأخصائيين المعنيين بالشؤون القانونية والتقنية والإشراف والنزاهة، وتشير إلى نقص القدرات اللازمة للمستقبل بالإضافة إلى الحاجة المتزايدة للتكيف مع المهارات ذات الصلة بالبيانات. ويبرز التقرير أيضا اختلافات في حزم التعويضات مقارنة بمؤسسات التمويل الدولية الأخرى كسبب محتمل للصعوبة الحالية في جذب المواهب المتخصصة. ويتم تحديد واقتراح خيارات لمعالجة العوامل التمكينية ذات الصلة التي تؤثر على رأس المال البشري في الصندوق، مثل إدارة الأداء والنتائج وما يرتبط بذلك من تحسينات في التكنولوجيا، للنظر فيها.

122- وبناء على نتائج هذه الدراسة ومع مراعاة التغذية الراجعة الواردة من المجلس التنفيذي تعزز إدارة الصندوق وضع خطة شاملة مدتها عامان، مع الإشارة إلى الإجراءات المحددة المتوقع اتخاذها في عامي 2020 و2021 أو على مدى العامين.

123- والتمس الصندوق مصادقة الأعضاء على ميزانية احتياطية بقيمة تصل إلى 12 مليون دولار أمريكي للاستثمار الموجه للقدرات وإصلاحها، على أساس أن الحصول على هذه الأموال سيخضع لموافقة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020 على خطة تنفيذ مفصلة لمدة عامين للاستثمار الموجه للقدرات. وسيقرر المجلس بعد ذلك المبلغ الدقيق الذي سيتم سحبه من الأموال الاحتياطية المخصصة لعام 2020 في دورته في أبريل/نيسان 2020. وستتاح للدول الأعضاء فرصة استعراض خطة التنفيذ المستمرة لعامين خلال مشاورات المجلس التنفيذي غير الرسمية في يناير/كانون الثاني 2020 قبل الموافقة الرسمية على ميزانية عام 2020 في الدورة العادية لمجلس المحافظين في فبراير/شباط من نفس العام.

124- واستنادا إلى نتائج دراسة الموارد البشرية واستعراض عملية الأعمال، بدأ الصندوق في تحديد عدد من الفرص التي تحقق مكاسب سريعة المقترح تنفيذها فوراً اعتباراً من يناير/كانون الثاني 2020. وفي ضوء شرط عدم سحب الأموال من الاستثمار الموجه للقدرات إلا بعد الموافقة على خطة العمل المفصلة، فإن الصندوق سيمولها بما يصل إلى 25 في المائة من الميزانية المرحلة من أجل الاستفادة من الزخم الحالي في عملياته التحويلية. وتكمن المكاسب السريعة التي تم تحديدها أساساً في مجالات إدارة الأداء والعواقب إلى جانب أنشطة تحسين عمليات الأعمال التي لا تتطلب استثمارات في تكنولوجيا المعلومات.

125- وستدعم الإدارة الأكثر صرامة للأداء والعواقب التوصل إلى الحجم السليم للصندوق. ويتمثل هدف الاستثمار الموجه للقدرات في تشكيل قوة عمل قادرة على التصدي للتحديات المقبلة. ومن شأن التدابير المقترحة أن تتيح للصندوق تحقيق هذا الهدف من خلال رفع مهارات الموظفين واجتذاب المتخصصين الرئيسيين ومعالجة ضعف الأداء. وفي هذا السياق، يُنظر إلى تكنولوجيا الموارد البشرية بوصفها أداة تمكينية لتيسير رصد الأداء ذي الجودة العالية وإدارة العواقب.

126- ومن شأن إطار إدارة المخاطر المؤسسية المحسن أن يتيح للإشراف الفعال على المخاطر من جانب لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي، وسيتيح لإدارة الصندوق إمكانية إدارة المخاطر المرتبطة بنموذج أعمال الصندوق المتطور بشكل فعال. وسيساعد هذا الإطار في تحديد أوجه الترابط بين المخاطر وربط الاستراتيجية بملامح المخاطر في الصندوق وقدرته على الإقبال على المخاطر، وتغيير ثقافة المخاطر وتمكين الإقبال على المخاطر المستتيرة بفعالية ونشر حدود المخاطر عبر المنظمة.

127- وتم تحديد مكاسب سريعة متعلقة بعمليات الأعمال في المجالات التالية:

- (1) **السفر** - تخفيض معدلات الخطأ في تقارير النفقات، وتبسيط عملية تسوية تكاليف تذاكر الطيران والحد من طلبات السفر في اللحظة الأخيرة.
- (2) **التوظيف** - تعزيز عملية الفرز المسبق للمرشحين، وتعزيز وعي مقدمي الطلبات بعملية التوظيف، وتحسين نموذج معلومات التاريخ الشخصي، وخفض عدد خطوات عملية الموافقة، وتجهيز تقارير المرشحين بعد المقابلة بشكل أسرع، وتحسين المعلومات عن الرواتب في إعلانات الشواغر.
- (3) **التوريد** - استعراض الدروس المستفادة لحملات التوريد المختارة، وبناء قدرات لجنة استعراض العقود وإنشاء حافظة للتحسين المستمر.
- (4) **الاستشارات** - التغيير إلى قاعدة 960/240 يوماً، وتحسين تتبع الاستشارات وإنشاء مصفوفة بشأن مبادئ المسؤولية والمساءلة والاستشارة والاستشارة (RACI).
- (5) **صرف القروض** - تحسين ضوابط المخاطر، وتعزيز بوابة عملاء الصندوق والانتقال من طلبات السحب الورقية إلى طلبات السحب الإلكترونية، وإزالة حالات التكرار في نظام إدارة السجلات، وتصميم وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الإضافية لرصد الأداء.
- (6) **تجهيز الوثائق** - بحث صوت العميل لتحديد احتياجات المجلس التنفيذي، وتعديل المبادئ التوجيهية، ونشر إيضاحات سهلة الفهم لمعدي الوثائق، وتحسين نماذج الوثائق، ووضع وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع الوثائق وتطبيق استرداد التكاليف في حالة تقديم الوثائق متأخراً.
- (7) **الأموال التكميلية** - موازنة استراتيجية الأموال التكميلية مع التمويل الأساسي.

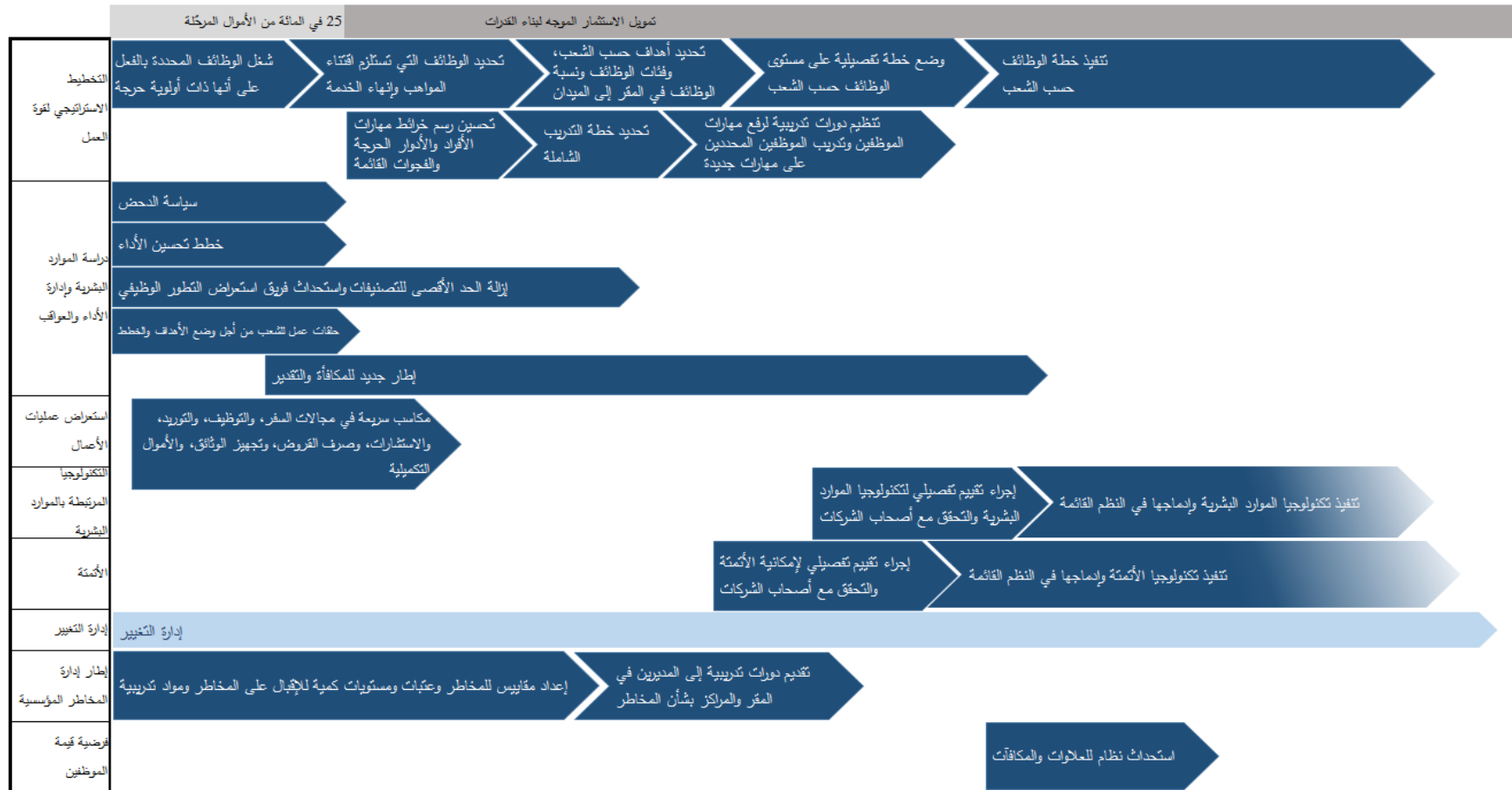
128- وستتيح النتيجة الإجمالية للاستثمار الموجه للقدرات للصندوق بأن يكون له هيكل مناسب للغرض (قوة العمل والعمليات) قائم بالفعل للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بدلاً من التنفيذ التدريجي على مدى دورتين من دورات تجديد الموارد، وذلك لإدارة فرص العمل وتوسيع نطاقها وزيادة أثر النتائج المحققة.

129- ويعرض الجدول 12 خطة عمل إشارية للاستثمار الموجه للقدرات سيتم تنفيذها وتحديد معالمها بتفاصيل كاملة في خطة التنفيذ المستمرة لعامين التي ستعرض على المجلس التنفيذي.

الجدول 12

خطة العمل الإشارية للاستثمار الموجه للقدرات

موافقة المجلس التنفيذي على
خطة العمل الممتدة لعامين



ثامنا – ميزانية النفقات الخاصة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

130- تمشيا مع قرار مجلس المحافظين 181/د-37، يُطلب من المجلس التنفيذي الموافقة على اعتماد لميزانية نفقات خاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

131- وكما هو مبين في الاستعراض المسبق رفيع المستوى، تُقترح ميزانية لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق على نفس مستوى ميزانية التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بعد التعديل لمراعاة التضخم. والمبلغ المقترح قدره 1.1 مليون دولار أمريكي، وسيُستخدم لتغطية تكاليف عملية تجديد الموارد، بما في ذلك تكاليف الرئيس الخارجي وجلسات تجديد الموارد وإعداد وثائق تجديد الموارد.

الجدول 13

تقديرات ميزانية النفقات الخاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

(ملايين الدولارات الأمريكية)

الوصف	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق المصادق عليه	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق المتوقع	التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق المقترح
خدمات اللغات والتكاليف المتعلقة			
بالمؤتمرات	0.45	0.37	0.40
تكاليف الموظفين	0.13	0.20	0.22
التكاليف الإدارية	0.09	0.11	0.10
تكاليف الاستشارات والسفر (بما			
في ذلك الرئيس الخارجي)	0.28	0.30	0.30
استعراض منتصف المدة	0.08	0.05	0.07
تكاليف طارئة/متفرقة	0.01	0.00	0.01
المبلغ الإجمالي	1.04	1.03	1.10

الجزء الثاني- برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020، وخطته الإشارية للفترة 2021-2022

أولا- المقدمة

132- تقدم هذه الوثيقة برنامج 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. وبالإضافة إلى ذلك، تسترشد هذه الوثيقة باستعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق، وتقتراح إدراج التغييرات التي اقترحها تقرير استعراض الأقران الخارجي. ورحبنا بموافقة المجلس التنفيذي على خطة العمل المشتركة لمكتب التقييم المستقل مع إدارة الصندوق بشأن تنفيذ توصيات استعراض الأقران الخارجي، سيجري وضع تغييرات إضافية في عام 2020.

133- وتبين هذه الوثيقة 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. وبالإضافة إلى ذلك، توفر الوثيقة بيانات مفصلة عن النفقات الفعلية لعام 2018، واستخدام الميزانية حتى سبتمبر/أيلول 2019 وتقديرات حالية للاستخدام المتوقع بنهاية عام 2019.

134- وتمشيا مع سياسة التقييم في الصندوق،⁴ أعدت ميزانية المكتب بشكل مستقل عن الميزانية الإدارية للصندوق.⁵ وتستند الميزانية المقترحة إلى نفس مبادئ ومعايير الميزنة (مثل سعر الصرف، والتكاليف القياسية لوظائف الموظفين، وعامل التضخم) التي استخدمتها إدارة الصندوق في إعداد ميزانيته الإدارية لعام 2019.

ثانيا- تقدم الأنشطة في عام 2019

ألف- تقييمات مختارة من برنامج عمل عام 2019

135- بحلول نهاية هذا العام، يتوقع مكتب التقييم المستقل أن يكون قد نفذ جميع الأنشطة المقررة في برنامج عمله لعام 2019. وتشمل الإنجازات المختارة حتى تاريخه ما يلي:

- **الانتهاء من التقييم المؤسسي المتعلق بانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء.** عُرضت نتائج التقييم والتوصيات على لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019 وعلى المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019. وعُقد حدث تعلم داخلي في سبتمبر/أيلول 2019 لمناقشة النتائج والدروس المستفادة من التقييم المؤسسي.
- **الاضطلاع بالتقييم المؤسسي المتعلق بدعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة.** عُرضت وثيقة النهج⁶ الخاصة بالتقييم المؤسسي على لجنة التقييم في الدورة الخامسة بعد المائة في يونيو/حزيران 2019، ووضعت في صيغتها النهائية وفقا لذلك. ويجري حاليا تنفيذ التقييم والزيارات الميدانية.

⁴ انظر سياسة التقييم في الصندوق (<https://webapps.ifad.org/members/eb/102/docs/EB-2011-102-R-7-Rev-3.pdf>).

⁵ انظر سياسة التقييم في الصندوق، الفقرة 38، "ويتم تحديد مستويات مكون مكتب التقييم المستقل والميزانية الإدارية للصندوق بصورة مستقلة عن بعضها البعض".

⁶ انظر <https://webapps.ifad.org/members/ec/105/docs/EC-2019-105-W-P-4.pdf>

- استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق. قُدم التقرير النهائي لاستعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق في الدورة السادسة بعد المائة للجنة التقييم والدورة السابعة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
- وضع اللمسات الأخيرة على تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية. عقدت حلقات عمل المائدة المستديرة الوطنية للمكسيك وسري لانكا في بداية العام. ونوقشت تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية الخاصة ببوركينا فاسو وكينيا وتونس في دورة لجنة التقييم المعقودة في مارس/آذار. وجاري تنفيذ تقييمات عام 2019 كما هو مخطط لها. واستنادا إلى خبرته في إجراء تلك التقييمات، شارك مكتب التقييم المستقل أيضا في جلسات غير رسمية للمجلس التنفيذي بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية في مارس/آذار ويوليو/تموز على التوالي.
- سيُعرض تقييم الأثر الخاص بمشروع مساندة الأمن الغذائي والتنمية في منطقة مارادي في النيجر في دورة أكتوبر/تشرين الأول للجنة التقييم. وقد بدأ مكتب التقييم المستقل الأعمال التحضيرية لتقييم الأثر القادم بشأن مشروع الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية المستند إلى المجتمع المحلي في إثيوبيا بالتعاون مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية.

136- الإبلاغ. يرد في الملحق العاشر إطار قياس النتائج للفترة 2016-2018، الذي يضم إطار الرصد والإبلاغ لمكتب التقييم المستقل لهذه الفترة. ويرد في الجدول 1 من الملحق الحادي عشر موجز للتقدم المحرز في تنفيذ أنشطة التقييم المزمعة لعام 2019. وتكشف البيانات أن الأنشطة تسير على الطريق الصحيح.

باء- استخدام ميزانية عام 2019

- 137- يعرض الجدول 1 معلومات عن استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عامي 2018 و2019 حتى سبتمبر/أيلول 2019، فضلا عن الاستخدام المتوقع بحلول نهاية العام.

الجدول I

استخدام ميزانية مكتب التقييم المستقل في عام 2018 واستخدامها المتوقع في عام 2019 (حتى سبتمبر/أيلول 2019)⁷

الميزانية المعتمدة لعام 2018	استخدام الميزانية في عام 2018	الميزانية المعتمدة لعام 2019	الالتزامات حتى سبتمبر/أيلول 2019	حتى نهاية عام 2019	أعمال التقييم
تكاليف غير الموظفين					
460 000	419 075	440 000	254 650	440 000	سفر الموظفين
1 400 000	1 480 575	1 440 000	1 352 891	1 430 000	أتعاب الخبراء الاستشاريين
380 000	335 608	360 000	304 395	360 000	سفر وعلاوات الخبراء الاستشاريين
45 000	37 714	-	-	-	أحداث التعلم القطرية حول تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية
220 390	197 876	270 390	208 683	265 000	نشر التقييمات وتدريب الموظفين وتكاليف أخرى
2 505 390	2 470 848	2 510 390	2 120 619	2 495 000	المجموع الفرعي
3 307 259	3 260 299	3 473 221	3 369 307	3 369 307	تكاليف الموظفين
5 812 649	5 731 147	5 983 611	5 489 926	5 864 307	المجموع
	98.4⁸		91.75	98	الاستخدامات (بالنسبة المئوية)
استعراض الأقران الخارجي					
100 000	99 404	200 000	115 349	120 000	(جزء عام 2018 من إجمالي التكاليف)
6 183 611			الميزانية الإجمالية لعام 2019		

138- ومقارنة بالميزانية المعتمدة البالغة 5.98 مليون دولار أمريكي لعام 2019، بلغ الاستخدام (من حيث الالتزامات) 5.48 مليون دولار أمريكي حتى منتصف سبتمبر/أيلول 2019 أي 91.75 في المائة. وهذا يتماشى مع الدورة العادية للعمل نظرا لأن معظم التقييمات تنطلق في الجزء الأول من العام. ومن المتوقع أن يبلغ الاستخدام الإجمالي لميزانية مكتب التقييم المستقل في نهاية عام 2019 إلى 5.86 مليون دولار أمريكي، وهو ما يمثل 98 في المائة من الميزانية المعتمدة.

جيم- استخدام المبلغ المرحل من عام 2018

139- مُنح المبلغ المرحل من عام 2018 بكامل النسبة المسموح بها البالغة 3 في المائة من الميزانية العادية لمكتب التقييم المستقل لعام 2018، بما قيمته 177 379 دولارا أمريكيا. واستخدم هذا المبلغ المرحل جزئيا لإنتاج الكتاب المعنون "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تقييم التنمية"، الذي نشرته دار روتلدج. ويجمع

⁷ لن يكون بالإمكان الإبلاغ عن هذا في المستقبل بسبب تغير في عملية الإبلاغ المتعلقة بالميزانية؛ وقد يتم الإبلاغ عن تكاليف الموظفين وغير الموظفين بشكل منفصل.

⁸ يعتمد معدل الاستخدام هذا على البيانات المستقاة من نظام التحليل الذكي للأعمال في الصندوق والذي يُحسب فيه معدل الصرف باستخدام التكاليف المعيارية للموظفين وتكاليف غير الموظفين. وتتعرض المعاملات المقومة باليورو بالدولار الأمريكي بسعر الصرف القائم. ومع ذلك، قدم مكتب الميزانية الاستراتيجية للصندوق بيانات عن الاستخدام الفعلي لتكاليف الموظفين وغير الموظفين بالدولار الأمريكي، وتشير إلى أن مكتب التقييم قد استخدم 92.8 في المائة من مخصصاته البالغة 5.91 مليون دولار. وكان ذلك مدفوعا في الأساس بما يلي: استخدام أقل من المتوقع لتكاليف الموظفين (86.5 في المائة) بسبب الغياب المطول للموظفين؛ وخفض التكاليف الفعلية للموظفين مقارنة بالتكاليف المعيارية للموظفين (كما هو موضح في نظام التحليل الذكي للأعمال). وقد ترحيل كامل بنسبة 3 في المائة إلى مكتب التقييم المستقل.

هذا الكتاب بين تجارب العديد من الجهات الفاعلة في مجال تقييم التنمية في استخدام التكنولوجيا في أعمال التقييم. كما استخدمت الأموال المرحلة لتمويل عملية تقييم مشتركة لتقييمات البرامج القطرية فيما بين وحدات التقييم التابعة للمؤسسات المالية الدولية في فريق التعاون في مجال التقييم.

ثالثا- الأهداف الاستراتيجية لمكتب التقييم المستقل

140- 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 تماسكا 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.

141- ويسمح هذان الهدفان لمكتب التقييم المستقل بتحقيق الهدف الشامل المحدد للتقييم المستقل: زيادة أثر عمليات الصندوق على التحول الريفي المستدام والشامل من خلال تعزيز المساءلة والتعلم. وسيحتفظ مكتب التقييم المستقل بهذين الهدفين في عام 2020 حتى يتم الانتهاء من وضع إطار تقييم جديد متعدد السنوات تمشيا مع توصيات استعراض الأقران الخارجي.

رابعا- برنامج عمل عام 2020

142- في عام 2020، سيقدم مكتب التقييم المستقل منتج التقييم المواضيعي الجديد. ويأتي ذلك استجابة للتوصيات الأولية لاستعراض الأقران الخارجي لعام 2019، الذي ينصح بمزيد من التركيز على القضايا الشاملة والمواضيعية في الصندوق. وستفحص التقييمات المواضيعية نتائج الصندوق وأداءه في مجال مواضيعي معين. وستركز التقييمات على القطاعات والمواضيع التي تهم الصندوق، وانخراطه الاستراتيجي فيها. كما سيُنظر في المجالات المواضيعية ذات الإمكانيات العالية للتعلم في هذه التقييمات. وستركز التقييمات المؤسسية على أداء سياسات الصندوق واستراتيجياته المؤسسية.

143- وأبرزت المشاورات مع الهيئات الرئاسية وإدارة الصندوق الحاجة إلى الاضطلاع بتقييم 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 مخاطر تغير المناخ؛ (2) تعميم التكيف مع تغير المناخ في برامج الصندوق ومشروعاته؛ (3) الدعوة للسياسات والاستراتيجيات المراعية للمناخ على الصعيدين الوطني والعالمي؛ (د) اختبار وتوسيع نطاق النهج المراعية للمناخ.

144- وأبرزت المشاورات مع إدارة الصندوق وهيئاته الرئاسية أهمية التعاون بين وكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقرا لها في تحقيق غايات هدف التنمية المستدامة 2 وهو القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة. ويكتسي التعاون على مستوى المقر والبلد أهمية بالغة لتحقيق هذه الغايات. ولذلك، يقترح مكتب التقييم المستقل في عام 2020 إطلاق تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي بشأن التعاون بين المنظمات التي تتخذ من روما مقرا لها. وسيتم الانتهاء من هذا التقييم في عام 2021.

145- ويتمثل الهدف من تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية في تقييم نتائج وأثر شراكات الصندوق مع الحكومات في الحد من الفقر الريفي، وتوفير اللبانات الأساسية لإعداد استراتيجية الصندوق في كل بلد.

وفي عام 2020، سيكمل مكتب التقييم المستقل تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية التي بدأت في 2019 في مدغشقر والسودان. واستنادا إلى مشاورات موسّعة مع الإدارة، يعترّم المكتب بدء خمسة تقييمات جديدة للاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية في دولة بوليفيا المتعددة القوميات والمغرب والنيجر وباكستان وأوغندا. وعلى النحو الذي جرى في الماضي، استشار مكتب التقييم المستقل إدارة الصندوق بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي يستحق موعد تجديدها خلال السنوات الثلاث القادمة، واختار البلدان استنادا إلى التوزيع الإقليمي وأولويات المكتب.

146- وفي العام القادم، سينتهي مكتب التقييم المستقل من تقييم الأثر لعام 2019 في إثيوبيا. ولم تدرج تقييمات الأثر التي أجازها المكتب في مجموعة التقييمات المواضيعية التي اضطلعت بها إدارة الصندوق في فترتي التجديد التاسع والعاشر لموارد الصندوق. وتتمثل الأهداف الرئيسية لمكتب التقييم المستقل من إجراء تقييمات الأثر في: اختبار المنهجيات والعمليات المبتكرة لتقييم نتائج عمليات الصندوق بصرامة أكبر والمساهمة في الحوار الجاري بشأن نهج تقييمات الأثر في الصندوق ودوليا. وسيضطلع مكتب التقييم المستقل بتقييم أثر جديد في عام 2020 بشأن مشروع سيحدد في أوائل عام 2020. وفي انتظار مداولات لجنة التقييم بشأن نتائج وتوصيات استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق، يتوخى المكتب إجراء تغييرات في طريقة الاضطلاع بتقييمات الأثر. وسيضطلع مكتب التقييم المستقل بتقييمات الأثر لسد فجوات معرفية محددة وتعزيز الابتكار من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ومنهجيات جديدة. وستسهم تقييمات الأثر أيضا في التقييمات الأعلى المستوى مثل التقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات المواضيعية وتقارير التوليفات التقييمية. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن تسهم تقييمات الأثر الجارية في إثيوبيا في التقييمات المواضيعية بشأن مساهمة الصندوق في تكيف أصحاب الحيازات الصغيرة مع تغير المناخ في عام 2020. وتتيح تقييمات الأثر لمكتب التقييم المستقل فرصة لجمع أدلة ذات نطاق وعمق لا يمكن تحقيقها من خلال التقييمات الأخرى مثل تقييمات أداء المشروعات.

147- وتستند تقارير التوليفات التقييمية إلى حد كبير إلى أدلة التقييم القائمة وتعمل على توحيد الدروس والممارسات الجيدة التي يمكن الاسترشاد بها في وضع وتنفيذ سياسات الصندوق واستراتيجياته وعملياته. وفي عام 2020، يقترح مكتب التقييم المستقل إعداد تقرير واحد من تقارير التوليفات التقييمية بشأن البنية التحتية الريفية. وستوفر التقييمات المختارة للاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات على مستوى المشروعات وتقييمات الأثر قاعدة أدلة بشأن هذا القطاع التي تغطي 1.1 مليار دولار أمريكي من أصل التمويل الحالي للصندوق البالغ 7.9 مليار دولار أمريكي.⁹ وعلى أساس تجريبي وحسب المنهجية المعتمدة، يعترّم مكتب التقييم المستقل أن يعزز تقرير التوليفات التقييمية بزيارات ميدانية مختارة، والتي ستوفر أدلة على مجموعة من المشروعات. وبالإضافة إلى تعزيز تقرير التوليفات التقييمية، سيوفر نهج المجموعات أيضا أساسا للصندوق لتجريب المزيد من التقييمات المواضيعية والقطاعية كما أوصى به استعراض الأقران الخارجي.

148- ويعترّم مكتب التقييم المستقل الاضطلاع بستة تقييمات لأداء المشروعات في مشروعات مختارة. وأهداف تقييمات أداء المشروعات هي: (1) تقييم نتائج المشروعات؛ (2) توليد نتائج وتوصيات لتصميم وتنفيذ العمليات الجارية والمستقبلية في البلد؛ (3) تحديد القضايا ذات الاهتمام المؤسسي أو التشغيلي أو الاستراتيجي والتي تستحق المزيد من التقييم. كما أنها تُستخدم كمدخلات مهمة للتقييمات المؤسسية وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق. وتمثل التقييمات الستة لأداء المشروعات المقترحة لعام 2020 تخفيفا عن التقييمات الثمانية لأداء المشروعات التي اضطلع بها مكتب التقييم المستقل في عام 2019؛ وقد اقترح استخدام الوفورات كاحتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة. وفي عام 2020، يمكن

⁹ في 31 ديسمبر/كانون الأول 2018.

¹⁰ التقرير السنوي للصندوق لعام 2018.

استخدام جزء من هذا الاحتياطي لتعزيز تقرير التوليفات التقييمية الذي سيعمل كأساس يستند إليه مكتب التقييم المستقل لتجربة تقييم مجموعة من المشروعات وفائدتها (وبالتالي العمل بناء على نتائج وتوصيات استعراض الأقران الخارجي). ويتحدد عدد تقييمات أداء المشروعات بالحاجة إلى استخلاص أدلة من تقييمات أعلى مستوى.

149- ووفقا للممارسة الحالية، سيتحقق مكتب التقييم المستقل من صحة جميع تقارير إنجاز المشروعات. وتسمح تغطية 100 في المائة من تقارير إنجاز المشروعات بأن تكون قاعدة بيانات تصنيفات مكتب التقييم المستقل شاملة. وتتاح قاعدة البيانات هذه للجمهور وتستخدم بشكل منتظم في إعداد التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وكذلك في إعداد تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية والتقييمات المؤسسية وتقارير التوليفات التقييمية. غير أن مكتب التقييم المستقل سينقح نهجه إزاء عملية التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات لخفض الوقت اللازم للإعداد، على النحو الذي أوصى به استعراض الأقران الخارجي.

150- وتتيح التقييمات المقترحة لأداء المشروعات والتغطية الكاملة المؤقتة لتقارير إنجاز المشروعات توفر لمكتب التقييم المستقل تغطية واسعة النطاق لعمليات الصندوق في جميع المناطق، مما يساعد على تعزيز إطار المساءلة الأوسع نطاقا في الصندوق. وهذا أمر أساسي لأن معظم موارد الصندوق الإنمائية توجه إلى الدول الأعضاء النامية من خلال مشروعات وبرامج استثمارية.

151- وسيعد مكتب التقييم المستقل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2020، وهو تقرير التقييم الرئيسي في الصندوق. ويمثل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق نتائج مؤسسية موحدة تنبثق من تقييمات مستقلة. ويتمشى مع أفضل ممارسات مكاتب التقييم المستقلة للمؤسسات المالية الدولية الأخرى مثل البنك الدولي ومصرف التنمية الآسيوي، والتي تعرض أداء مؤسساتها من خلال منتجات مماثلة. وبالإضافة إلى ذلك، بالنظر إلى المواءمة بين التقييم الذاتي ونظم التقييم المستقلة داخل الصندوق، يقدم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لمحة عامة تكميلية عن الأداء المؤسسي للصندوق. وعند النظر في توصيات استعراض الأقران الخارجي، سيقوم مكتب التقييم المستقل باستعراض محتويات التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

152- وفي ضوء توصيات استعراض الأقران الخارجي، سيقود مكتب التقييم المستقل عملية صياغة سياسة تقييم جديدة تشمل وظيفة التقييم الكاملة للصندوق. وعند صياغة السياسة، سينخرط مكتب التقييم المستقل مع أصحاب المصلحة بما في ذلك دائرة إدارة البرامج والإدارة العليا وممثلي المجلس التنفيذي ولجنة التقييم وموظفي مكتب التقييم المستقل ومجتمع التقييم الأوسع. وستعرض السياسة الجديدة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها في ديسمبر/كانون الأول 2020.

153- وسيدعم مكتب التقييم المستقل أيضا بلدانا مختارة في أنشطة تنمية القدرات التقييمية. وسيواصل المكتب الانخراط في مبادرة مراكز التعلم بشأن التقييم والأثر بشأن تقييمات الأثر مع دخول البرنامج مرحلته التالية من أجل بناء القدرات بين موظفي المشروع وغيرهم من الموظفين داخل البلدان.

154- وسيواصل مكتب التقييم المستقل التماس فرص إقامة شراكات. وستواصل مكاتب التقييم التابعة للوكالات التي تتخذ من روما مقرا 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، تعاون مكتب التقييم المستقل مع مجموعة التقييم المستقلة التابعة للبنك الدولي والرابطة الدولية للتقييم الإنمائي لإنشاء جائزة في الجمعية العالمية للرابطة الدولية للتقييم الإنمائي. وستسلط هذه الجائزة التي تُمنح كل سنتين الضوء على

التقييمات التي تعزز التغيير التحولي نحو أهداف التنمية المستدامة. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيشارك مكتب التقييم المستقل مع الرابطة الدولية للتقييم الإنمائي ومجموعة التقييم المستقل على أساس مستمر.

155- وسيضمن مكتب التقييم المستقل نشر وتعميم نتائج ودروس وفقاً للغرض وفي الوقت المناسب على الجمهور الرئيسي. وسيقدم المكتب جميع التقييمات المؤسسية، والتقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية المختارة وغيرها من الوثائق إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي. كما سيقدّم المكتب تقييمات الأثر وتقارير التوليفات التقييمية إلى لجنة التقييم، وعند الطلب، إلى المجلس. وسيواصل المكتب ممارسته المعتادة المتمثلة في إعداد الرسائل الصوتية والملاحم الموجزة للتقييمات والرؤى ومقاطع الفيديو والرسوم البيانية لتوسيع نطاق تعميم نتائج التقييم ونشرها.

156- ووفقاً للممارسة المتبعة، سيعد مكتب التقييم المستقل تعليقات مكتوبة عن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة التي سيقوم بتقييمها للاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية والتي تعرض على المجلس التنفيذي للنظر فيها. وتمشيا مع سياسة التقييم، سيقدّم المكتب تعليقات مكتوبة بشأن السياسات والاستراتيجيات المؤسسية الجديدة التي استُرشِد في إعدادها بالتقييمات المؤسسية الرئيسية. وأخيراً، في عام 2020، يعتزم المكتب استعراض مصفوفة المنتجات والعمليات الخاصة به بناء على توصيات استعراض الأقران الخارجي. كما يعتزم المكتب تجربة منتجات جديدة في عام 2020، على النحو الذي نوقش بالفعل.

157- وتُقدّم في الجدول 1 من الملحق الثاني عشر القائمة المقترحة لأنشطة تقييم مكتب التقييم المستقل لعام 2020، وتُعرض خطته الإشارية للفترة 2021-2022 في الجدول 2 من ذلك الملحق.

خامساً- مظهر وف الموارد لعام 2020

ألف- الموارد من الموظفين

158- 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 بمستواه الحالي من الموظفين (انظر الملحق الثاني عشر).

باء- متطلبات الميزانية

159- يترتب على استنتاجات استعراض الأقران آثار بالنسبة لمصفوفة المنتجات والعمليات. ولذلك، فإن هذه الميزانية انتقالية بطبيعتها. وستعكس أي تغييرات في المنتجات والعمليات وآثارها على الميزانية بالكامل في عام 2021.

160- 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 أيضاً على ميزانية مكتب التقييم المستقل المراعية للمنظور الجنساني، والتي تحدد توزيع الميزانية للأنشطة المتصلة بالقضايا الجنسانية.

161- الافتراضات. ستكون المعايير المستخدمة في إعداد الميزانية المقترحة لعام 2020 هي نفس المعايير التي استخدمتها إدارة الصندوق لإعداد ميزانية عام 2019. وهي كما يلي: (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) سيتم استخدام سعر صرف للدولار الأمريكي قدره 1 دولار أمريكي = 0.885 يورو.

162- 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 تقليل العدد الإجمالي من تقييمات أداء المشروعات إلى ستة تقييمات والحفاظ على عدد تقارير التوليفات التقييمية عند تقرير واحد. وتمشيا مع توصيات استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق، يعتزم المكتب أن يحافظ على بعض المرونة في ميزانيته حتى يتمكن من الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات التنظيمية. وتحقيقاً لهذه الغاية، يقترح المكتب أن يبدأ باحتياطي قدره 80 000 دولار أمريكي لأعمال التقييم غير المتوقعة كما ورد في الجدول 2 أدناه. وفي عام 2020، من المتوقع أن يُستخدم هذا الاحتياطي لتنفيذ بعض توصيات استعراض الأقران الخارجي، مثل تجريب تقييمات لقطاعات ومجموعات محددة.

الجدول 2

الميزانية المقترحة لعام 2020 حسب نوع النشاط*

نوع النشاط	الميزانية المعتمدة لعام 2019 (بالدولارات الأمريكية)	العدد المطلق في المطلق في عام 2019	مستوى الجهد في عام 2019	الميزانية المقترحة لعام 2020 (بالدولارات الأمريكية)	العدد المطلق في عام 2020	مستوى الجهد في عام 2020
تكاليف غير الموظفين						
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	1	1	80 000	1	1
التقييمات المؤسسية	430 000	2	1	100 000	2	0.5
التقييمات المواضيعية	-	-	-	300 000	1	0.8
تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية	1 000 000	7	5.2	1 000 000	7	5.2
تقارير التوليفات التقييمية	55 000	1	1	55 000	1	1
تقييمات أداء المشروعات	320 000	8	8	240 000	6	6
عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	30 000	30	30	45 000	30	30
تقييمات الأثر	200 000	2	1	200 000	2	1
تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، وأنشطة الشراكات	260 000	-	-	260 000	-	-
تنمية القدرات التقييمية، والتدريب وتكاليف أخرى	135 390	-	-	120 390	-	-
احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة	-	-	-	80 000	-	-
مجموع تكاليف غير الموظفين	2 510 390	-	-	2 480 390	-	-
تكاليف الموظفين	3 473 221	-	-	3 388 338	-	-
المجموع	5 983 611	-	-	5 868 728	-	-
استعراض الأقران الخارجي	200 000	-	-	-	-	-
تعيين مدير مكتب التقييم المستقل	-	-	-	137 000*	-	-
سياسة التقييم الجديدة	-	-	-	50 000	-	-
الميزانية الإجمالية لعام 2019	6 183 611	-	-	6 055 728	-	-

* تقديرات مستندة إلى المناقشات مع شعبة الموارد البشرية في الصندوق، على افتراض الاستعانة بوكالة للبحث عن الكفاءات.

163- وتتضمن الميزانية المقترحة لعام 2020 طلب الموافقة على تخصيص تكاليف في بند تحت الخط قدره 187 000 دولار أمريكي. ومن هذا المبلغ، يُخصص مبلغ 137 000 دولار أمريكي لتعيين مدير جديد لمكتب التقييم المستقل في عام 2020. وقُدّم طلب مماثل بمبلغ 189 000 دولار أمريكي في عام 2013 لعملية التعيين. ويُطلب مبلغ إضافي قدره 50 000 دولار أمريكي لإعداد سياسة تقييم جديدة كما أوصى به استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق.

164- **محركات التكاليف.** تُحدد تكاليف مكتب التقييم المستقل إلى حد كبير بعدد ونوع التقييمات التي يضطلع بها في سنة معينة، وتُحدد التكاليف المعيارية لمعظم المنتجات بشكل جيد. وبالتالي، فإن المحركات الرئيسية لتكاليف مكتب التقييم المستقل هي عدد وأنواع المنتجات التي يضطلع بها. وفي عام 2020، ستشمل محركات التكاليف

الإضافية إعادة مواءمة المنتجات والعمليات بما يتماشى مع توصيات استعراض الأقران الخارجي والتعيين الوشيك لمدير مكتب التقييم المستقل.

165- **الميزانية حسب فئة الإنفاق.** يعرض الجدول 3 الميزانية المقترحة موزعة حسب فئة الإنفاق لعام 2020. والخبراء الاستشاريون مهمون للتقييمات، حيث يقدمون الخبرة التقنية في مراحل مختلفة من عملية التقييم. وفي عام 2018، عيّن مكتب التقييم خبراء استشاريين مستقلين¹¹ بعقود استبقاء مدتها 44 يوم عمل في المتوسط. ويواصل مكتب التقييم المستقل جهوده الرامية إلى ضمان التوازن بين الجنسين والتنوع الإقليمي المناسبين للخبراء الاستشاريين عبر جميع أنواع التقييمات. وأعطى المكتب الأولوية لتوظيف الخبراء الاستشاريين من نفس البلد أو الإقليم المقرر إجراء التقييم 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 المعتمدة لعام 2019		الميزانية المقترحة لعام 2020	فئة الإنفاق
			تكاليف غير الموظفين
450 000	460 000		سفر الموظفين
1 390 000	1 400 000		أتعاب الخبراء الاستشاريين
370 000	380 000		سفر وعلاوات الخبراء الاستشاريين
270 390	270 390		نشر التقييمات، وتدريب الموظفين وتكاليف أخرى
2 480 390	2 510 390		مجموع تكاليف غير الموظفين
3 388 338	3 473 221		تكاليف الموظفين
5 868 728	5 983 611		المجموع
-	200 000		استعراض الأقران الخارجي
137 000	-		تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
50 000	-		سياسة التقييم الجديدة
6 055 728	6 183 611		الميزانية الإجمالية لعام 2019

166- ويتوقع تخفيض تكاليف سفر الموظفين وأتعاب الخبراء الاستشاريين والعلاوات ونفقات السفر بشكل طفيف حيث إنه من المتوقع أن تنخفض تكاليف غير الموظفين.

167- **الميزانية حسب الهدف الاستراتيجي.** يبين الجدول 4 تخصيص إجمالي الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020، بما في ذلك تكاليف الموظفين وتكاليف غير الموظفين مقابل الهدفين الاستراتيجيين لمكتب التقييم المستقل. وقد وزع المكتب أهدافه على النواتج كما هو موضح في الجدول 4 أدناه. ويعد هذا الإجراء تغييراً عن الإجراء المتبع في السنوات السابقة، حيث لم تُعد الميزانية إلا على أساس الأهداف. ويخصص أكبر مبلغ للهدف الاستراتيجي 1 نظراً إلى أن جزءاً كبيراً 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 في تحقيق الهدف الاستراتيجي 2 أيضاً عن طريق تعزيز التعلم المستند إلى التقييم وثقافة النتائج المؤسسية. وعلى سبيل المثال، توفر حلقات العمل القطرية المعقودة في نهاية تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية - المدرجة في ميزانية الهدف الاستراتيجي 1 - فرصة فريدة لتبادل الدروس المستفادة وأفضل الممارسات مع صناع السياسات والقرارات، والموظفين التشغيليين في الصندوق، وأصحاب المصلحة الآخرين.

¹¹ يستثنى من هذا المتدربين والمترجمين والمحرفين.

التخصيص المقترح لميزانية 2020 حسب الهدف الاستراتيجي والنتائج

الميزانية المقترحة لعام 2020		الميزانية المعتمدة لعام 2019		الهدف الاستراتيجي
%	المبلغ (الدولارات الأمريكية)	%	المبلغ (الدولارات الأمريكية)	
65	3 826 126	66	3 957 180	الهدف الاستراتيجي 1: إدرار أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونتائجه لتعزيز المساءلة
	1 223 997		-	المساهمة في توليد الأدلة على أداء ونتائج عمليات الصندوق
	2 602 129		-	توفير المعرفة التقنية التي يمكن العمل على أساسها من خلال التقييمات لتحسين تصميم وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والبرامج
30	1 783 961	27	1 624 969	الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج لزيادة الفعالية الإنمائية
	1 331 941		-	المساهمة في التعلم داخل الصندوق
	452 019			المساهمة في التعلم بين الدول الأعضاء في الصندوق وفي المناقشات الدولية حول منهجية التقييم
5	258 641	7	401 461	الهدفان الاستراتيجيان 1 و 2
10	5 868 728	10	5 983 611	المجموع
	-		200 000	استعراض الأقران الخارجي
	137,000		-	تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
	50,000		-	سياسة التقييم الجديدة
	6 055 728		6 183 611	إجمالي الميزانية

ملاحظة: تم تقريب النسب المئوية.

168- 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 القطرية 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
تكاليف غير الموظفين			
التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	80 000	10	8 000
التقييمات المؤسسية	100 000	10	10 000

30 000	10	300 000	التقييمات المواضيعية
100 000	10	1 000 000	تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية
2 750	5	55 000	تقارير التوليفات التقييمية
16 800	7	240 000	تقييمات أداء المشروعات
2 250	5	45 000	عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات
30 000	15	200 000	تقييمات الأثر
10 400	4	260 000	تقاسم المعرفة، والاتصال، ونشر التقييمات، وأنشطة الشراكات
6 019	5	120 390	تنمية القدرات التقييمية، والتدريب، وغير ذلك من تكاليف
4 000	5	80 000	احتياطي لأعمال التقييم غير المتوقعة
220 119	8.9	2 480 390	مجموع تكاليف غير الموظفين
تكاليف الموظفين			
32 280	20	161 400	جهة الاتصال المعنية بالمساواة بين الجنسين
10 570	10	105 700	جهة اتصال بديلة معنية بالمساواة بين الجنسين
162 370	5	3 247 400	جميع موظفي التقييم
205 220	6	3 388 338	المجموع الفرعي لتكاليف الموظفين
425 339	7.2	5 868 728	المجموع

سادسا-الميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل واعتبارات للنظر فيها في المستقبل

169- **المقترح الحالي.** يبلغ إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2020 ما قيمته 6.05 مليون دولار أمريكي، ويشمل 187 000 دولار أمريكي كبنود متوقعة تحت الخط لتغطية تكاليف تعيين مدير جديد لمكتب التقييم المستقل وإعداد سياسة تقييم جديدة. وفي حالة استبعاد بند التكاليف هذا المخصص تحت الخط، يكون إجمالي الميزانية المقترحة لعام 2020 أقل بمبلغ 114 883 دولارا أمريكيا من الميزانية المقترحة لعام 2019، عند مبلغ 5.86 مليون دولار أمريكي. وهو ما يمثل انخفاضا اسميا قدره 1.92 في المائة عن الميزانية المعتمدة لعام 2019.

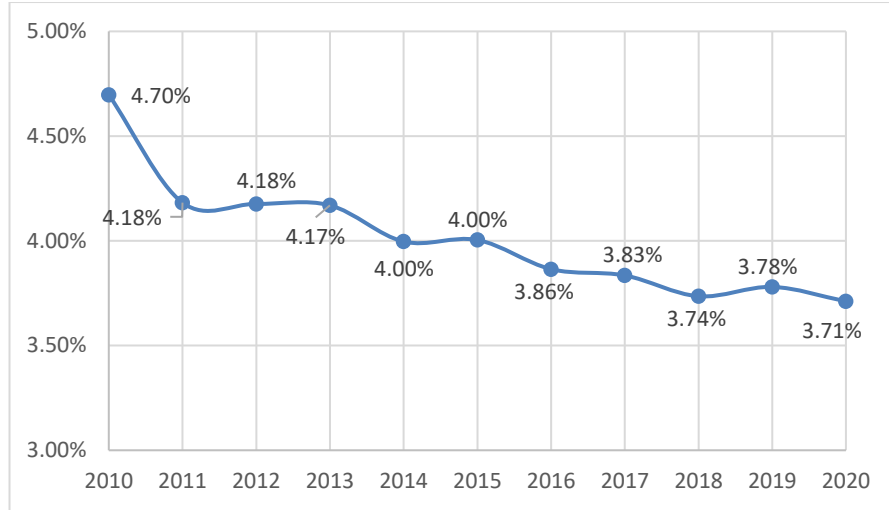
170- والميزانية المقترحة لمكتب التقييم المستقل لعام 2020 تمثل 0.55 في المائة من برنامج القروض والمنح المتوقع للصندوق في العام القادم،¹² وأقل بكثير من سقف ميزانية مكتب التقييم المستقل البالغ 0.9 في المائة والمعتمد من قبل المجلس التنفيذي¹³. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل ميزانية مكتب التقييم المستقل 3.7 في المائة من الميزانية الإدارية المقترحة للصندوق في عام 2020. ويعرض الشكل 1 الاتجاه في حصة ميزانية مكتب التقييم المستقل مقابل الميزانية الإدارية للصندوق منذ عام 2010. وقد شهدت نسبة ميزانية مكتب التقييم المستقل انخفاضا على مدار العقد الماضي. ويقدم الجدول 1 من الملحق الرابع عشر لمحة عامة عن ميزانية مكتب التقييم المستقل المقترحة، بما في ذلك الميزانيات السابقة منذ عام 2014.

الشكل 1

ميزانية مكتب التقييم المستقل كنسبة مئوية من الميزانية الإدارية العادية للصندوق

¹² من المتوقع أن يلتزم الصندوق بمبلغ 1.062 مليار دولار أمريكي في شكل قروض ومنح جديدة في عام 2020. وبعد هذا تنقيحا إلى أدنى مقارنة بمبلغ 1.356 مليار دولار أمريكي في النسخة السابقة المعروضة على مجلس المحافظين في سبتمبر/أيلول وأكتوبر/تشرين الأول 2019.

¹³ اتخذ المجلس التنفيذي هذا القرار في ديسمبر/كانون الأول 2008.



171- اعتبارات للنظر فيها في المستقبل. سيعاد النظر في هيكل ميزانية مكتب التقييم المستقل وحجمه في وثيقة برنامج العمل والميزانية لعام 2021، كجزء من متابعة استعراض الأقران الخارجي. وقد يلزم أيضا إعادة النظر في سقف ميزانية مكتب التقييم المستقل البالغ 0.9 في المائة من برنامج القروض والمنح في الصندوق¹⁴ من جانب الهيئات الرئاسية للصندوق نظرا إلى أن الصندوق قد حمل الجزء الأكبر من ميزانيته للفترة 2019-2021. وحتى الآن، التزم مكتب التقييم المستقل دائما بسقف الميزانية المقرر.

¹⁴ إن هذا الحد هو للصندوق حصرا، ولا يوجد ما يعادله في أي وكالة أخرى من وكالات الأمم المتحدة أو أي مؤسسة مالية دولية

الجزء الثالث- التقرير المرحلي لعام 2019 بشأن مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

أولا - مقدمة

172- يتمثل الهدف من التقرير المرحلي لعام 2019 في:

- إبلاغ المجلس التنفيذي بحالة تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون وبمشاركة الصندوق في المبادرة؛
- التماس موافقة المجلس التنفيذي على تقديم مضمون هذا التقرير المرحلي إلى الدورة القادمة لمجلس المحافظين للعلم.

ثانيا - التقدم المحرز في تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

173- أحرز تقدم كبير في تنفيذ مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون منذ بداية المبادرة. ومن بين البلدان المؤهلة وصل 92 في المائة منها (35 من 38) إلى نقطة اتخاذ القرار ونقطة الإنجاز، وأصبحت مؤهلة للحصول على مساعدة بموجب المبادرة. ولا تزال ثلاثة بلدان - إريتريا والصومال والسودان - في مرحلة ما قبل نقطة اتخاذ القرار، ولم تبدأ بعد عملية التأهيل لتخفيف عبء الديون في إطار المبادرة.

الدول الأعضاء في الصندوق المشاركة في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، حسب المرحلة

البلدان التي وصلت إلى نقطة الإنجاز (35)	البلدان التي وصلت إلى نقطة اتخاذ القرار	البلدان التي لم تصل إلى نقطة اتخاذ القرار (3)
بنن	-	إريتريا
دولة بوليفيا المتعددة القوميات	-	الصومال
بوركينافاسو	-	السودان
بوروندي	-	
الكاميرون	-	
جمهورية أفريقيا الوسطى	-	
تشاد	-	
جزر القمر	-	
الكونغو	-	
كوت ديفوار	-	
جمهورية الكونغو الديمقراطية	-	
إثيوبيا	-	
غامبيا	-	
غانا	-	
غينيا	-	
غينيا-بيساو	-	
غيانا	-	
هايتي	-	
هندوراس	-	
ليبيريا	-	
مدغشقر	-	
ملاوي	-	
مالي	-	
موريتانيا	-	
موزامبيق	-	
نيكاراغوا	-	
النيجر	-	
رواندا	-	
ساو تومي وبرينسيبي	-	
السنغال	-	
سيراليون	-	
توغو	-	
أوغندا	-	
جمهورية تنزانيا المتحدة	-	
زامبيا	-	

ثالثا - إجمالي التزامات الصندوق لمبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

174- تعادل التزامات الصندوق حيال المبادرة الشاملة لتخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون 667.6 مليون دولار أمريكي، كما هو مبين في الجدول 1 أدناه. وقد تختلف التقديرات الحالية حسب التغييرات في الظروف الاقتصادية، ومعدلات الخصم في إطار المبادرة، وأي تأخيرات في وصول البلدان المتبقية إلى نقطتي اتخاذ القرار والإنجاز.

الجدول 1

الالتزامات لمبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون

(المبالغ بوحدات حقوق السحب الخاصة/الدولارات الأمريكية)

البلدان	وحدة حقوق سحب خاصة دولار أمريكي	صافي القيمة الحالية	القيمة الإسمية	وحدة حقوق سحب خاصة دولار أمريكي
البلدان التي وصلت إلى نقطة الإنجاز 35	247.15	336.76	375.99	512.33
البلدان التي لم تصل إلى نقطة اتخاذ القرار 3	94.20	128.36	113.89	155.18

667.51 489.88 465.12 341.35

أسعر الصرف السائد في 30 سبتمبر/أيلول 2019 الذي بلغ: 1.36258 وحدة حقوق سحب خاصة مقابل الدولار الأمريكي.

175- ووصلت المبالغ التي قدمها الصندوق لتخفيف أعباء ديون البلدان المؤهلة عند نقطة الإنجاز حتى 30 سبتمبر/أيلول 2019 إلى ما قيمته 480 مليون دولار أمريكي، بينما يعادل تخفيف الديون في المستقبل 32.1 مليون دولار أمريكي، كما هو مبين في الجدول 2 أدناه.

الجدول 2

تخفيف أعباء ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون المؤهلة التي وصلت إلى نقطة الإنجاز
(المبالغ بوحدات حقوق السحب الخاصة/الدولارات الأمريكية)

اسمي		البلدان
وحدة حقوق سحب خاصة	دولار أمريكي ^أ	
480.20	352.42	البلدان التي وصلت إلى نقطة الإنجاز
32.13	23.57	35 المبالغ المقدمة لتخفيف أعباء الديون التخفيف من أعباء الديون في المستقبل
512.33	375.99	

أسعر الصرف السائد في 30 سبتمبر/أيلول 2019 الذي بلغ: 1.36258 وحدة حقوق سحب خاصة مقابل الدولار الأمريكي.

176- وتشير التقديرات إلى أن إجمالي مدفوعات تخفيف عبء الديون قدره 11 مليون دولار أمريكي لعام 2019.

رابعا- تمويل تخفيف عبء الديون

177- يمول الصندوق مشاركته في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون بمساهمات خارجية (إما تدفع مباشرة إلى الصندوق أو تحول من خلال الصندوق الاستئماني للمبادرة الذي يديره البنك الدولي) وموارده الخاصة. وتصل المساهمات الخارجية¹⁵ (المدفوعة) إلى حوالي 287.1 مليون دولار أمريكي (53.8 في المائة)، ومساهمات الصندوق من موارده الخاصة إلى حوالي 238.2 مليون دولار أمريكي (44.6 في المائة) بالنسبة للتحويلات المنفذة من عام 1998 إلى عام 2019. وتمت تغطية المبلغ المتبقي بدخل الاستثمار من الصندوق الاستئماني الخاص بالمبادرة في الصندوق البالغ ما يقرب من 8.3 مليون دولار أمريكي (حسب الوضع في نهاية سبتمبر/أيلول 2019).

178- وللحد من أثر تخفيف أعباء الديون على موارد الصندوق المتاحة للالتزام بمنح وقروض جديدة، دعمت الدول الأعضاء الانضمام الرسمي للصندوق إلى الصندوق الاستئماني لمبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون الذي يديره البنك الدولي. وجرى الاتفاق على ذلك في عام 2006، مع الاعتراف بما سيضيفه ذلك إلى المتطلبات الإجمالية على الدول الأعضاء لتمويل الصندوق الاستئماني لمبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون. ومنذ عام 2006، وقّع الصندوق على عدة اتفاقيات للمنح، ليبلغ بذلك مجموع المبالغ حتى تاريخه 215.6 مليون دولار أمريكي.

179- وفي حين تعطي إدارة الصندوق الأولوية لضمان التمويل الكافي للصندوق الاستئماني للمبادرة، فإنها ستواصل أيضا تشجيع الدول الأعضاء على تزويد الصندوق بموارد إضافية مباشرة للمساعدة في تمويل مشاركته في مبادرة تخفيف ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون.

¹⁵ تشمل المساهمات الخارجية على مساهمات من البلدان الأعضاء قيمتها 71.5 مليون دولار أمريكي ومساهمات من الصندوق الاستئماني للمبادرة الذي يديره البنك الدولي قيمتها 215.6 مليون دولار أمريكي.

الجزء الرابع-تقرير مرحلي بشأن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وشروط الإقراض لعام 2020

أولاً- تطبيق نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في عام 2019

180- قدمت الإدارة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2018 مخصصات نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021). وتمشيا مع التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (GC 41/L.3/Rev.1)، أدرج 80 بلدا في حساب المخصصات بعد تطبيق الانتقائية القطرية.¹⁶ وفيما يتعلق بتمويل مجموعات البلدان، تم تخصيص 90 في المائة من موارد الصندوق الأساسية للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. أما النسبة المتبقية البالغة 10 في المائة من الموارد الأساسية للصندوق فقد تم تخصيصها للبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. وكفلت الإدارة أيضا تخصيص ما بين 25 في المائة و30 في المائة من الموارد الأساسية للبلدان ذات الحالات الأكثر هشاشة، و50 في المائة لأفريقيا و45 في المائة لأفريقيا جنوب الصحراء. وبالإضافة إلى ذلك، خصص الصندوق حوالي ثلثي موارده الأساسية بشروط ميسرة للغاية. ووفقا لمنهجية نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، تم تحديد مخصصات عام 2019، بينما كانت مخصصات عامي 2020 و2021 مؤقتة.

181- وعند تحديد هذه المخصصات، تم وضع الإطار المالي للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق في الاعتبار لضمان الاستدامة المالية طويلة الأجل للصندوق، بما في ذلك نسبة المنح التي يتعين تخصيصها بما يتماشى مع آلية إطار القدرة على تحمل الديون للبلدان المؤهلة للحصول على شروط ميسرة للغاية.

182- وخلال الفصل الرابع من عام 2019، تم تحديث بيانات المتغيرات المستخدمة في المعادلة والتي يجري تحديثها على أساس سنوي (سكان الريف، ونصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، ومقياس الأداء والصروفات) من أجل الحصول على الدرجات والمخصصات القطرية لعام 2020. وستعكس البيانات المحدثة في الدرجات والمخصصات القطرية النهائية لعام 2020 الواردة في الملحق الأول من الإضافة لهذا التقرير المرحلي. وتمشيا مع منهجية نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، تكون الدرجات والمخصصات لعامي 2019 و2020 نهائية، والدرجات والمخصصات لعام 2021 مؤقتة.

ثانياً- شروط الإقراض القطري لعام 2019

183- الأخذ بعرض إطار القدرة على تحمل الديون. عرضت إدارة الصندوق على المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2019 النسبة المئوية لموارد منح إطار استمرارية القدرة على تحمل الديون المقدمة إلى البلدان المؤهلة البالغ عددها 32 بلدا في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق:

¹⁶ من أجل تحديد البلدان التي يمكن أن تحصل على موارد جديدة في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وافقت الإدارة والأعضاء على ثلاثة معايير يتعين العمل بها: (1) التركيز الاستراتيجي: وجود برنامج فرص استراتيجية قطرية سليم أو مذكرة استراتيجية قطرية في وقت مبكر من دورة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وسيضمن ذلك أن تكون لدى البلدان المؤهلة رؤية استراتيجية عن كيفية استخدام موارد الصندوق، وبالتالي تكون على استعداد للمشاركة في مناقشات تشغيلية ملموسة؛ (2) القدرة الاستيعابية: يجب أن تكون جميع العمليات الجارية في البلد لأكثر من سنة قد صرفت أموالا مرة واحدة على الأقل في الثمانية عشر أشهر السابقة. ومن شأن ذلك أن يوفر مقياسا عمليا للقدرة على استيعاب الموارد، وأن يسمح للصندوق بتسلسل تصاميم جديدة بشكل أوثق مع أنشطة دعم التنفيذ والأنشطة غير الإقراضية؛ (3) الملكية: لا توجد قروض موافق عليها تنتظر التوقيع عليها لأكثر من 12 شهرا. ومن شأن هذا المؤشر البديل أن يضمن الملكية والالتزام للملائمين لتيسير استخدام موارد الصندوق.

- عُرض على البلدان التي تواجه مخاطر معتدلة بأن تكون حالة مديونية حرجة الحصول على 80 في المائة من مخصصاتها في شكل منحة في إطار القدرة على تحمل الديون والنسبة المتبقية البالغة 20 في المائة، على أساس اختياري، بشروط ميسرة للغاية (مستوى تيسيري قدره 91 في المائة).
 - عُرض على البلدان التي تواجه مخاطر عالية بأن تكون حالة مديونية حرجة أو التي تكون في حالة مديونية حرجة الحصول على 27 في المائة من مخصصاتها في شكل منحة في إطار القدرة على تحمل الديون والنسبة المتبقية البالغة 73 في المائة بشروط ميسرة للغاية، حيث تحصل على 46 في المائة من المخصصات المقدمة بشروط ميسرة للغاية على أساس اختياري (مستوى تيسيري قدره 69 في المائة).
- 184- ومقارنة بفترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، زادت الموارد المخصصة للبلدان الستة عشر التي كانت في حالة مديونية حرجة أو التي واجهت مخاطر عالية بأن تكون في حالة مديونية حرجة بنسبة 61 في المائة، وعرض على جميع هؤلاء المقترضين مخصصات أعلى في شكل منح؛ وزادت الموارد المخصصة للبلدان الستة عشر التي واجهت مخاطر معتدلة بأن تكون في حالة مديونية حرجة بنسبة 43 في المائة، وتم تقديم مخصصات أكبر في شكل منح لستة مقترضين.
- 185- وحتى الآن، قَبِلَ 25 بلداً من بين 32 بلداً مؤهلاً للاستفادة من إطار القدرة على تحمل الديون التغييرات في نسبة المنحة من مخصصات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وتبلغ المخصصات الإجمالية المقبولة من البلدان المعنية 1.1 مليار دولار أمريكي من إجمالي قدره 1.2 مليار دولار أمريكي. وقَبِلَ اثنا عشر بلداً في حالة مديونية حرجة أو تواجه مخاطر عالية بأن تكون في حالة مديونية حرجة، وتشكل 86 في المائة من حجم هذه الفئة، الشروط الجديدة بشأن مخصصاتها.
- 186- وقَبِلَ ثلاثة عشر بلداً تواجه مخاطر معتدلة بأن تكون في حالة مديونية حرجة، وتشكل 91 في المائة من حجم هذه الفئة، الشروط الجديدة بشأن مخصصاتها.
- 187- وحتى الآن، رفضت أفغانستان وكيريباس وساموا فقط (بمخصصات إجمالية قدرها 59 مليون دولار أمريكي) الجزء الاختياري الميسر للغاية من القرض، بما يشكل 11.8 مليون دولار في المجموع.

الجزء الخامس – التوصيات

188- وفقا للبند 2(ب) من المادة 7 من اتفاقية إنشاء الصندوق، يُوصى المجلس التنفيذي بما يلي، وينقله إلى مجلس المحافظين:

- برنامج العمل لعام 2020 عند مستوى قدره 760 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1 062 مليون دولار أمريكي) الذي يتألف من برنامج إقراضي قيمته 718 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1 004 مليون دولار أمريكي) وبرنامج إجمالي للمِنح بمبلغ 58 مليون دولار أمريكي. وتجدر الإشارة إلى أنه تمت الموافقة على برنامج العمل عند هذا المستوى للأغراض التخطيطية، على أن يعدّل ذلك خلال عام 2020 حسب الاقتضاء وفقا للموارد المتاحة.

189- ووفقا لقرار مجلس المحافظين 181/د-37، يوصى المجلس التنفيذي بما يلي:

- الموافقة على اعتماد تجديد ميزانية النفقات الخاصة في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بقيمة 1.1 مليون دولار أمريكي.

190- ووفقا للبند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق، والمادة 6 من اللائحة المالية للصندوق، يُوصى مجلس المحافظين بالموافقة على ما يلي:

- الميزانية الإدارية التي تتألف، أولاً، من الميزانية العادية للصندوق لعام 2020 التي تبلغ 157.9 مليون دولار أمريكي؛ وثانياً، من الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2020 التي تبلغ 4.445 مليون دولار أمريكي؛ وثالثاً، من ميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 التي تبلغ 6.055 مليون دولار أمريكي؛ والميزانية الاحتياطية المخصصة بقيمة تصل إلى 12 مليون دولار أمريكي للاستثمار الموجه للقدرات وإصلاحها؛

- أن يخضع الحصول على أموال من الميزانية الاحتياطية المخصصة لموافقة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020 على خطة تنفيذ مفصلة مدتها عامان للاستثمار الموجه للقدرات، مع الإشارة إلى الإجراءات المحددة المتوقع اتخاذها في عامي 2020 و2021، أو على مدى العامين. وعندئذ، سيقدر المجلس التنفيذي المبلغ الدقيق الذي يمكن سحبه من الأموال الاحتياطية المخصصة لعام 2020. وفي دورته الحادية والثلاثين بعد المائة التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2020، سوف يستعرض المجلس التنفيذي التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل والتكاليف ذات الصلة وسيقرر إجراء أي تعديلات محتملة، ويعيد تقييم احتياجات التمويل لعام 2021 ضمن الميزانية الاحتياطية المخصصة، حسب ما هو ملائم. ولن يتم تمويل المناصب وأية تكاليف متكررة أخرى، يتم في العادة تمويلها من الميزانية الاعتيادية، من احتياطي الاستثمار الموجه للقدرات. وسيتم استخدام مصادر التمويل بالمبالغ المرحلة إلى أقصى حد ممكن. وسيعيد المجلس التنفيذي النظر في الاستثمار الموجه للقدرات في عام 2021؛
- ويجوز ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية 2019 إلى السنة المالية 2020 حتى مبلغ لا يتجاوز 5 في المائة من الاعتمادات المقابلة.

191- يوصى المجلس التنفيذي بعرض فحوى التقرير المرحلي عن مشاركة الصندوق في مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون على الدورة الثالثة والأربعين لمجلس المحافظين للعلم

كذلك يوصى المجلس التنفيذي بأن يعرض التقرير المرحلي عن تنفيذ نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء على الدورة الثالثة والأربعين لمجلس المحافظين، استناداً إلى التقرير الموفر في الجزء الرابع من الوثيقة الحالية وضميمته التي تشمل الدرجات القطرية لعام 2019، ومخصصات عام 2021.

مشروع القرار .../د-43

الميزانية الإدارية التي تتألف من الميزانية العادية والميزانية الرأسمالية، وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020، واستثمار موجه للقدرات في الصندوق لعام 2020 إن مجلس محافظي الصندوق الدولي للتنمية الزراعية،

إذ يضع في اعتباره البند 10 من المادة 6 من اتفاقية إنشاء الصندوق والمادة 6 من اللائحة المالية للصندوق؛

وإذ يلاحظ أن المجلس التنفيذي قد استعرض في دورته الثامنة والعشرين بعد المائة برنامج عمل الصندوق لعام 2020 ووافق عليه عند مستوى 760 مليون وحدة حقوق سحب خاصة 1 062 مليون دولار أمريكي)، والذي يتألف من برنامج إقراضي قيمته 719 مليون وحدة حقوق سحب خاصة (1 004 مليون دولار أمريكي)، وبرنامج إجمالي للمنج بمبلغ 58 مليون دولار أمريكي؛

وإذ يلاحظ كذلك أن المجلس التنفيذي استعرض في دورته الثامنة والعشرين بعد المائة الاعتمادات المخصصة لتجديد ميزانية النفقات الخاصة لعملية التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق والبالغة 1.1 مليون دولار أمريكي ووافق عليها.

وبعد النظر في استعراض الدورة الثامنة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي بشأن الميزانية العادية والميزانية الرأسمالية المقترحتين للصندوق لعام 2020 وميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 واستثمار موجه للقدرات في الصندوق لعام 2020؛

وإذ يدرك أن قرار مجلس المحافظين 133/د-27 الصادر في عام 2004 أذن بتعديل الفقرة 2 من المادة 6 من اللائحة المالية للصندوق، للسماح بترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية إلى السنة المالية التالية حتى مبلغ لا يتجاوز 3 في المائة من ميزانية السنة المالية المعنية؛

وإذ يعي أن نسبة الترحيل البالغة 3 في المائة المذكورة أعلاه تنطبق حالياً على الميزانية الإدارية، وإذ يلاحظ الحاجة إلى وضع حد أقصى قدره 5 في المائة لترحيل الأرصدة غير المنفقة الناشئة عن الوفورات المحققة في عام 2019 إلى السنة المالية 2020 لدعم تنفيذ بعض الأولويات المؤسسية؛

يوافق على الميزانية الإدارية التي تتألف من: أولاً، الميزانية العادية للصندوق لعام 2020 بمبلغ 157.9 مليون دولار أمريكي؛ وثانياً، الميزانية الرأسمالية للصندوق لعام 2020 التي تبلغ 4.445 مليون دولار أمريكي؛ وثالثاً، ميزانية مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2020 التي تبلغ 6.055 مليون دولار أمريكي. وبالإضافة إلى ذلك، يوافق المجلس التنفيذي على تخصيص ميزانية احتياطية بقيمة تصل إلى 12 مليون دولار أمريكي للاستثمار الموجه للقدرات وإصلاحها، كما هو وارد في الوثيقة GC 43/L.6، والمحددة على أساس سعر صرف قدره 0.885 يورو للدولار الأمريكي. وسيكون استخدام الميزانية الاحتياطية المخصصة رهنأ بمصادقة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020 على خطة تنفيذ مفصلة لمدة عامين للاستثمار الموجه للقدرات، مع الإشارة إلى الإجراءات المحددة المتوقع اتخاذها في عامي 2020 و2021، أو على مدى العامين. وعندئذ، سيقرر المجلس التنفيذي المبلغ الدقيق الذي يمكن سحبه من الأموال الاحتياطية المخصصة لعام 2020. وفي الدورة الحادية والثلاثين بعد المائة للمجلس التنفيذي التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2020، سوف يستعرض المجلس التنفيذي التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل وسيقرر إجراء أي تعديلات محتملة، ويعيد تقييم احتياجات التمويل لعام 2021 ضمن الميزانية الاحتياطية المخصصة. ولن يتم تمويل المناصب وأية تكاليف متكررة أخرى من احتياطي الاستثمار الموجه للقدرات. وسيتم استخدام مصادر التمويل بالمبالغ المرحلة إلى أقصى حد ممكن. وسيعيد المجلس التنفيذي النظر في الاستثمار الموجه للقدرات في عام 2021.

يقرر أنه في حال تغير متوسط قيمة الدولار الأمريكي في عام 2020 مقابل سعر صرف اليورو المستخدم في حساب الميزانية، يعدل مجموع مكافئ الدولار الأمريكي للنفقات باليورو في الميزانية بنفس نسبة الفرق بين سعر الصرف الفعلي في عام 2020 وسعر الصرف المستخدم في حساب الميزانية.

يوافق كذلك على أنه يجوز ترحيل الاعتمادات غير الملتمزم بها في نهاية السنة المالية 2019 إلى السنة المالية 2020 حتى مبلغ لا يتجاوز 5 في المائة من الاعتمادات المقابلة.

القائمة الإشارية للبلدان التي لديها مشروعات في ذخيرة مشروعات عام 2020 (مشروعات جديدة وتمويل إضافي لمشروعات جارية)

الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	أمريكا اللاتينية والكاريبي	آسيا والمحيط الهادي	أفريقيا الشرقية والجنوبية	أفريقيا الغربية والوسطى	المشروعات الجديدة
جيبوتي	البرازيل (2)	بنغلاديش	إريتريا	بنن	
العراق	إكوادور	الصين (2)	كينيا	جمهورية أفريقيا الوسطى	
سوريا	غواتيمالا	الهند (2)	ليسوتو	الكونغو	
طاجيكستان	هايتي	ملديف	جنوب السودان	كوت ديفوار	
اليمن	نيكاراغوا	إندونيسيا	زمبابوي	غانا	
		نيبال (2)		موريتانيا	
		باكستان		سان تومي وبرينسيبي	
		فييت نام		توغو	
5	6	11	5	8	
					مقترحات التمويل الإضافي سيراليون
الأردن					
1	0	0	0	1	
35	إجمالي المشروعات الجديدة				
2	إجمالي التمويل الإضافي				
37	إجمالي الاستثمارات				

المصدر: نظام المنح والمشروعات الاستثمارية في 2 أكتوبر/تشرين الأول 2019.

الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2019 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها* مقابل الميزانية المقترحة لعام 2020

الجدول 1 أ

الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2019 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها مقابل الميزانية المقترحة لعام 2020
(ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	الموظفون			الخبراء الاستشاريون			السفر في مهمات رسمية			تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير المرتبطة بالموظفين			تكاليف أخرى		
	2019	أعيدت مواعمتها (التي) 2019	2020	2019	أعيدت مواعمتها (التي) 2019	2020	2019	أعيدت مواعمتها (التي) 2019	2020	2019	أعيدت مواعمتها (التي) 2019	2020	2019	أعيدت مواعمتها (التي) 2019	2020
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.30	2.47	2.75	-	-	0.03	-	-	0.22	0.20	0.20	-	-	0.11	0.18
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	7.79	7.49	7.20	0.83	0.83	0.94	0.14	0.14	0.18	0.14	0.14	0.04	0.02	0.44	0.34
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	13.62	12.66	11.87	1.43	1.43	1.76	0.87	0.87	0.98	0.87	0.87	0.11	0.10	2.31	1.90
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	13.08	13.00	13.26	1.43	1.43	0.99	0.70	0.70	0.60	0.70	0.70	-	-	0.71	0.97
دائرة إدارة البرامج	34.35	32.35	32.57	15.19	15.19	15.44	6.55	6.55	6.94	6.55	6.55	0.11	-	9.14	7.98
دائرة العمليات المالية	10.71	10.71	10.71	2.06	2.06	2.00	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.01	-	0.22	0.36
دائرة خدمات المنظمة	13.90	13.64	14.52	2.01	2.01	1.53	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	4.90	5.03	5.44	5.56
مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	1.00	1.00	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	0.30	0.30	3.93	3.79
مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.84	4.95
التخفيضات المقررة	(3.43)														
الإجمالي	93.31	93.31	93.89	22.94	22.95	22.67	9.38	9.38	9.84	9.38	9.38	5.45	5.45	27.12	26.02

* الميزانية التي أعيدت مواعمتها تعكس الهيكل التنظيمي المنقح الذي دخل حيز التنفيذ في 30 أبريل/نيسان 2019.

الجدول 1 ب

الميزانية العادية حسب فئات التكاليف والدوائر، ميزانية عام 2019 الموافق عليها والتي أعيدت مواعمتها مقابل الميزانية المقترحة لعام 2020
(ملايين الدولارات الأمريكية)

الدائرة	الإجمالي		
	2019	2019 (التي أعيدت مواعمتها)	2020
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	2.60	2.78	3.18
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	9.21	8.92	8.77
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	18.33	17.36	16.59
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	15.92	15.84	15.81
دائرة إدارة البرامج	65.23	63.23	62.91
دائرة العمليات المالية	13.63	13.63	13.83
دائرة خدمات المنظمة	26.66	26.40	26.77
مركز التكاليف المؤسسية (قابلة للتخصيص)	5.23	5.23	5.09
مركز التكاليف المؤسسية (غير قابلة للتخصيص)	4.84	4.84	4.95
التخفيضات المقررة	(3.43)	-	-
الإجمالي	158.21	158.21	157.91

* الميزانية التي أعيدت مواعمتها تعكس الهيكل التنظيمي المنقح الذي دخل حيز التنفيذ في 30 أبريل/نيسان 2019.

توزيع إشاري للميزانية العادية لعام 2020 حسب ركائز النتائج ومجموعة النواتج المؤسسية

(ملايين الدولارات الأمريكية)
الركيزة

2020		2019		2018		الركيزة
النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	النسبة المئوية من المجموع	دولار أمريكي	
الركيزة 1- إيصال البرامج القطرية						
4	6.57	5	7.82	6	9.58	الاستراتيجيات والبرامج القطرية
1	2.13	1	1.7	غير متاحة	غير متاحة	الانخراط في السياسات على المستوى القطري (جديد)
9	14.85	12	19.92	12	19.1	تصميم المشروعات الجديدة الممولة بالفروض والمنح
18	27.71	16	26.41	20	31.16	الإشراف ودعم التنفيذ
14	22.43	13	20.74	10	15.2	التمكين والدعم
2	3.00	2	3.76	2	3.5	وظائف الإدارة التمكينية
2	3.49	2	3.24	2	2.59	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
51	80.17	52	83.6	52	81.13	المجموع الفرعي للركيزة 1
الركيزة 2- بناء المعرفة ونشرها والانخراط في السياسات						
2	3.06	2	3.76	2	2.35	المعرفة والبحوث المؤسسية
4	5.78	3	4.83	1	1.96	التواصل والتوعية (تحديث)
	غير متاحة	غير متاحة	غير متاحة	2	3.03	تعزيز المعرفة (غير مستخدمة في عام 2019)
1	1.02	1	0.86	-	0.63	التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي
1	1.86	1	1.3	1	1.59	تقييمات الأثر
2	3.76	2	3.32	2	2.71	الانخراط في السياسات على المستوى العالمي والشراكات العالمية
2	2.83	2	2.9	1	2.3	التمكين والدعم
1	1.09	1	1.43	2	2.6	وظائف الإدارة التمكينية
0	0.00	0	0	-	0.57	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
12	19.41	11	18.39	11	17.74	المجموع الفرعي للركيزة 2
الركيزة 3- القدرات والأدوات المالية						
1	1.16	0	0.73	1	1.11	تجديدات الموارد
2	3.29	2	3.8	2	2.79	تعبئة الموارد وإدارة الموارد الإضافية
1	0.90	1	0.91	1	0.94	الإدارة المالية المؤسسية والإبلاغ
2	2.55	2	2.53	1	1.96	الإدارة الائتمانية المؤسسية (تحديث)
0	0.66	0	0.28	-	0.26	الرقابة المؤسسية
1	0.89	0	0.46	-	0.21	التوقعات والمنتجات المالية، والتخطيط والإدارة الاستراتيجية والتشغيلية للسيولة
0	0.53	0	0.5	-	0.49	إدارة حافظة الاستثمار
3	3.95	2	3.52	2	2.59	التمكين والدعم
1	1.42	1	1.5	1	1.12	وظائف الإدارة التمكينية
0	0.20	0	0.2	-	0.38	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
10	15.54	9	14.43	8	11.85	المجموع الفرعي للركيزة 3
الركيزة 4- الوظائف والخدمات والتسيير المؤسسي						
3	5.27	3	5.38	5	6.51	بيئة تكنولوجيا المعلومات المواتية
1	0.81	1	0.85	1	1.25	خدمات المعاملات الموجهة نحو العملاء
1	1.97	2	2.44	1	2.05	الخدمات الإدارية
1	1.30	1	1.39	1	1.38	خدمات الأمن في المقر
2	2.57	2	2.7	2	2.83	إدارة المرافق
3	4.64	3	4.08	3	4.99	إدارة الموارد البشرية
2	3.63	2	3.98	1	2	التخطيط والميزنة والإبلاغ على مستوى المنظمة
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	2	2.5	تخطيط الميزانية والرصد وتطوير المنظمة (مع مجموعات النواتج المؤسسية لعام 2019 أعلاه)
2	3.40	2	3.15	2	2.98	الإشراف الداخلي وإدارة المخاطر
0	0.57	0	0.55	-	0.59	الخدمات القانونية المؤسسية
1	1.55	1	1.79	1	1.26	وظائف الإدارة في الصندوق
0	0.32	0	0.38	-	0.4	الاتصالات الداخلية
0	0.69	0	0.68	-	0.48	مكتب الشؤون الأخلاقية
3	5.24	3	4.97	3	5.04	الهيئات الرئاسية
0	0.47	1	1.01	1	1.03	شؤون العضوية والمراسم
1	1.55	2	2.87	1	1.61	التمكين والدعم

2	2.43	1	2.37	1	1.83	وظائف الإدارة التمكينية
1	1.40	1	1.8	1	1.28	التكاليف المؤسسية القابلة للتخصيص
3	4.95	3	4.84	3	4.81	التكاليف المؤسسية غير القابلة للتخصيص
27	42.78	28	45.22	29	44.82	المجموع الفرعي للركيزة 4
100	157.90	100	161.6	100	155.5	المجموع الفرعي
			-3.43			التخفيضات المقررة
100	157.90	100	158.2	100	155.5	الإجمالي

المستويات الإشارية للموظفين لعام 2020 – الميزانية العادية فقط

(الوظائف المكافئة بدوام كامل)^أ

الدائرة	مجموع الموظفين يعقود دائمة ومحددة المدة			
	الموظفون المعينون محليا والموظفون الميدانيون	مجموع الموظفين يعقود دائمة ومحددة المدة	فئة الخدمات العامة	الفئة الفنية وما فوق
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	15.5	0	15.5	9
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية				
مكتب المستشار العام	17.5	0	17.5	4.5
مكتب الميزانية وتطوير المنظمة	5	0	5	1
مكتب المراجعة والإشراف	11.5	0	11.5	2.5
مكتب الشؤون الأخلاقية	3	0	3	1
مجموعة ضمان الجودة	6	0	6	2
وحدة التغيير والإيصال والابتكار	2	0	2	2
المجموع الفرعي لمجموعة دعم الخدمات المؤسسية	45	0	45	11
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير				
المكتب الأمامي لدائرة العلاقات الخارجية والتسيير	3	0	3	1
مكتب الشراكات وتعبئة الموارد وشعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف ^ب	26	3	23	5
مكتب سكرتير الصندوق	27	0	27	16
شعبة الاتصالات	27	5	22	4
المجموع الفرعي لدائرة العلاقات الخارجية والتسيير	83	8	75	26
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة				
المكتب الأمامي لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	7	0	7	2
شعبة البيئة والمناخ والتمايز بين الجنسين والاندماج الاجتماعي	26	5	21	5
شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات	41	5	36	8
شعبة البحوث وتقييم الأثر	8	0	8	2
المجموع الفرعي لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	82	10	72	17
دائرة إدارة البرامج				
المكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج	6	0	6	3
شعبة سياسة العمليات والنتائج	18	0	18	4
شعبة أفريقيا الغربية والوسطى	55	23	32	7
شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية	47	20	27	6
شعبة آسيا والمحيط الهادي	52	23	29	7
شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي	31	8	23	5
شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	40	11	29	7
المجموع الفرعي لدائرة إدارة البرامج	249	85	164	39
دائرة العمليات المالية				
المكتب الأمامي لدائرة العمليات المالية (بما في ذلك وحدة المخاطر)	8	0	8	1
شعبة خدمات الإدارة المالية	29	6	23	4
شعبة المحاسبة والمراقب	23	0	23	12
شعبة خدمات الخزنة	17	0	17	4
المجموع الفرعي لدائرة العمليات المالية	77	6	71	21
دائرة خدمات المنظمة				
المكتب الأمامي لدائرة خدمات المنظمة	5	0	5	2
شعبة الموارد البشرية	23	0	23	9
شعبة الخدمات الإدارية	38.5	0	38.5	26.5
وحدة الدعم الميداني	6	0	6	2
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	34	0	34	15
المجموع الفرعي لدائرة خدمات المنظمة	106.5	0	106.5	54.5
المجموع الكلي - 2020	658	109	549	374
المجموع الكلي - 2019	632.5	112	560.5	362

^أ المكافئ بدوام كامل = 12 شهرا. ويشمل الموظفين غير العاملين بدوام كامل بما يقابل أقل من مكافئ واحد بدوام كامل.
^ب نتيجة استعراض عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، جرى دمج مكتب الشراكات وتعبئة الموارد وشعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف في عام 2019.

المستوى الإشاري للموظفين في عام 2020 حسب الدوائر والرتب

(مكافئون بدوام كامل)

المجموع 2019	المجموع 2020	دائرة خدمات المنظمة	دائرة العمليات المالية	دائرة إدارة البرام ج	دائرة الإستراتيج ية وإدارة المعرفة	دائرة العلاقات الخارج ية والتسيير	مجموعة دعم الخدمات المؤسس ية	مكتب الرئيس ونائب الرئيس	الدرجة	الفئة
الفئة الفنية وما فوقها*										
7	7	1	1	1	1	1		2	رؤساء الدوائر فما فوق	
4	3	1					1	1	مد-2	
21	21	2	3	6	3	4	3		مد-1	
88	85	8	5	36	23	6	5	2	ف-5	
110	119	16	14	43	18	15	10	3	ف-4	
93	101	13	19	31	8	18	12		ف-3	
34	33	11	4	8	1	5	3	1	ف-2	
3	5		4		1				ف-1	
362	374	52	50	125	55	49	34	9	المجموع الفرعي للفئة الفنية وما فوقها	
الموظفون الوطنيون										
1	0								الموظفون الوطنيون من الفئة دال	
41	39			37	2				الموظفون الوطنيون من الفئة جيم	
18	19		4	0	8	7			الموظفون الوطنيون من الفئة باء	
22	15			15					الموظفون الوطنيون من الفئة ألف	
82	73	0	4	52	10	7	0	0	المجموع الفرعي للموظفين الوطنيين	
444	447	52	54	177	65	56	34	9	المجموع الفرعي للفئة الفنية	
فئة الخدمات العامة في المقر*										
1	0								خ-ع-7	
57	59	17	5	23	4	6	2	2	خ-ع-6	
74	65	18	13	8	7	12	5	2	خ-ع-5	
44.5	32	13.5	1	7	1	5	3	1.5	خ-ع-4	
17	18	5	2	1	5	3	1	1	خ-ع-3	
5	1	1							خ-ع-2	
198.5	175	54.5	21	39	17	26	11	6.5	المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة في المقر	
فئة الخدمات العامة الوطنية										
3			1	1					خ-ع-6	
26			1	22		1			خ-ع-5	
1				10					خ-ع-4	
						0			خ-ع-3	
30	36	0	2	33	0	1	0	0	المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة الوطنية	
228.5	211	54.5	23	72	17	27	11	6.5	المجموع الفرعي لفئة الخدمات العامة	
672.5	658	106.5	77	249	82	83	45	15.5	المجموع	
	40-								التخفيضات المقررة	
632.5	658	106.5	77	249	82	83	45	15.5	المجموع بعد التخفيضات	
%66	%68	%49	%70	%71	%79	%67	%76	%58	النسبة المئوية لفئة الموظفين الفنيين	
%34	%32	%51	%30	%29	%21	%33	%24	%42	النسبة المئوية لفئة موظفي الخدمات العامة	
1.9	2.1	1.0	2.3	2.5	3.8	2.1	3.1	1.4	نسبة الفئة الفنية إلى فئة الخدمات العامة	

تكاليف الموظفين

- 1- تعد ميزانية تكاليف الموظفين عموماً وفقاً للقواعد واللوائح المطبقة على مرتبات وبدلات واستحقاقات موظفي الأمم المتحدة التي تنظمها إلى حد كبير توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية في المنظومة الموحد للأمم المتحدة.
- 2- وتوضع المعدلات المعيارية لكل مستوى من مستويات الرتب، استناداً إلى تحليل البيانات الإحصائية لمجموعة موظفي الصندوق والنفقات الفعلية المرتبطة بموظفي الصندوق. وتمثل مختلف مكونات التكاليف المعيارية أفضل تقدير وقت إعداد وثيقة الميزانية.
- 3- ويعكس التغيير في التكاليف المعيارية من عام 2019 إلى عام 2020 أساساً أثر التغيير في أسعار الصرف، وتعديل زيادة الدرجة ضمن نفس الرتبة، والتغيرات في جداول المرتبات على النحو الذي ينعكس في الجدول أدناه.

تكوين تكاليف الموظفين المعيارية

(ملايين الدولارات الأمريكية)

وصف الفئة	المكافئون بدوام كامل		(انخفاض) زيادة
	في 2020 بأسعار 2019	المكافئون بدوام كامل في 2020 بأسعار 2020	
موظفو الفئة الفنية			
المرتبات	29.15	30.79	1.64
علاوة تسوية المقر	12.52	11.70	(0.83)
المعاش التقاعدي والتأمين الصحي	13.46	13.58	0.12
منح التعليم	5.13	4.59	(0.54)
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة والإجازات السنوية	2.48	2.89	0.40
إجازات زيارة الوطن	1.50	1.32	(0.18)
بدل الإعالة	1.26	1.20	(0.06)
تعويض ضريبة الولايات المتحدة	1.29	1.13	(0.16)
البدلات الأخرى	3.38	4.02	0.64
تكاليف التعيين المركزي	1	1	-
المجموع الفرعي	71.17	72.20	1.04
موظفو فئة الخدمات العامة			
المرتبات	10.98	11.02	0.04
المعاش التقاعدي والتأمين الصحي	4.05	3.29	(0.76)
علاوة اللغة	0.53	0.46	(0.06)
الإعادة إلى الوطن وتعويضات انتهاء الخدمة	1.05	0.99	(0.06)
البدلات الأخرى	0.44	0.39	(0.05)
المجموع الفرعي	17.04	16.15	(0.90)
موظفو الحضور القطري المعينون محلياً	7.16	5.98	(1.18)
مجموع تكاليف الموظفين الدائمين	95.37	94.33	(1.04)

الميزانية الرأسمالية (باستبعاد التقييم المؤسسي لكفاءة الصندوق وكفاءة العمليات التي يمولها الصندوق)، 2008-2019

(آلاف الدولارات الأمريكية)

المجموع	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
													مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
15 760	-	-	-	-	-	-	-	-	12 000	2 000	1 050	710	القروض والمنح
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(بوابة عملاء الصندوق/استبدال نظام
3 316	-	-	286	480		400	575	-	500	400	541	134	القروض والمنح)
1 170	-	-	-	-	-	-	1 170	-	-	-	-	-	إصلاح الموارد البشرية
6 876	210	-	775	975	600	787	780	-	1 423	470	300	556	تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا
740	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	440	-	المعلومات والاتصالات في المكاتب
613	-	-	-	-	-	613	-	-	-	-	-	-	القطرية للصندوق
11 122	640	900	890	470	1 200	497	775	3 215	375	360	1 200	600	الكفاءة المؤسسية (أتمتة نظام التصويت)
525	150	-	-	375	-	-	-	-	-	-	-	-	توحيد الأداء
500	-	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	إدارة المعرفة
1 550	1 250	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات
345	195	150	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نظاما إعداد الميزانية والتخطيط
42 517	2 445	1 850	1 951	2 300	1 800	2 297	3 300	3 215	14 298	3 530	3 531	2 000	الشفافية/المساءلة
2 429	100	-	-	-	890	-	-	-	889	-	550	-	نظم الاقتراض والنظام المالي
1 435	100	100	454	100	-	-	400	281	-	-	-	-	التحليلات المؤسسية
46 381	2 645	1 950	2 405	2 400	2 690	2 297	3 700	3 496	15 187	3 530	4 081	2 000	المجموع الفرعي لمبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
													مشروعات المقر غير المرتبطة بتكنولوجيا
													المعلومات
													الأمن والمركبات في المكاتب القطرية
													للمنتدى/الامتثال للمعايير الأمنية التنفيذية الدنيا
													للأمم المتحدة
													المجموع

تخصيص الأموال المرحلة

(آلاف الدولارات الأمريكية)

الدائرة	بيان استخدام الأموال المرحلة	3 في المائة مرحلة في عام 2018
مكتب الرئيس ونائب الرئيس	إنتاج ورقة الصندوق 2.0 وتعزيز وظيفة إدارة المخاطر المؤسسية والأنشطة ذات الصلة.	80
مجموعة دعم الخدمات المؤسسية	تحدي الابتكار (710)، الاتصال السري بمنسقي الاستغلال والاعتداء الجنسين، والاستعراض الخارجي لعملية التحقيقات والعقوبات في الصندوق.	880
دائرة العلاقات الخارجية والتسيير	دعم الشراكات والانخراط مع القطاع الخاص، ولا سيما من خلال منصة عمل نظام الأغذية وشبكة تمويل واستثمار زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة؛ ودعم أنشطة الاتصالات وزيادة رؤية الصندوق؛ وزيادة الانخراط العالمي من خلال المشاركة النشطة في المؤتمر الدولي للحماية الاجتماعية من أجل التحول الريفي الشامل للجميع، وإطلاق عقد الأمم المتحدة للزراعة الأسرية 2019-2028 على الصعيد الدولي والحدث الجانبي الرفيع المستوى للصندوق خلال الدورة الرابعة والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة.	1 200
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	دعم تجميع المجالات المواضيعية (الشباب، والتميز بين الجنسين، والتغذية، والتعميم/النهج التحويلية)، والشراكات وعمليات الانخراط مع القطاع الخاص (صندوق رأس المال الزراعي) وصياغة الاستراتيجية ذات الصلة بالقطاع الخاص، وتقييمات الأثر وإعداد تقرير التنمية الريفية لعام 2019، واستراتيجية الصندوق بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية.	2 100
دائرة إدارة البرامج	دعم تنفيذ برنامج القروض والمنح والمصرفيات ذات الصلة به، ولا سيما في السياقات الهشة؛ وتنفيذ الاستراتيجية القطرية المشتركة للوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها، ودعم عملية اللامركزية والأنشطة الإدارية والتشغيلية للمكاتب القطرية للصندوق، مثل أكاديمية العمليات؛ وتحسين إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تطبيق النهج الجديد القائم على المخاطر على الشراء في المشروعات؛ ودعم المشروعات الخاصة ومبادرات الشراكات.	1 870
دائرة العمليات المالية	تحسين النموذج المالي للصندوق وتصنيفه الائتماني والأعمال التحضيرية لتقييم حالة الدائن المفضل، وتنفيذ التوصيات المتعلقة بالهيكلية المالية المقدمة في تقرير التقييم الذي أعدته شركة Alvarez & Marsal وتقارير التقييمات المؤسسية؛ ودورات تدريبية متخصصة في مجالات المالية والخزائن وإدارة المخاطر للمجلس التنفيذي والإدارة العليا.	1 030
دائرة خدمات المنظمة	إعادة معايرة أنشطة عمليات الأعمال، بما في ذلك تطوير شعبة الموارد البشرية والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات/المرافق وخطة عمل المسح العالمي للموظفين*. وعلى وجه الخصوص، العملية التجريبية للتغذية الراجعة الشاملة، وبرنامج تبادل الموظفين، والدورات التدريبية للتطوير الوظيفي للموظفين وإدارة الإجهاد المتعلق بالسفر الجوي، ودعم العمليات والإجراءات الإدارية من أجل الانتهاء السلس من عملية الوفاء بالعرض ودعم نشر مكونات إطار إدارة المواهب والنظام الإلكتروني لتقييم الأداء؛ وأموال إضافية للتدريب والتوجيه لتلبية الاحتياجات المحددة لنوي الأداء الضعيف والدعم لوضع اللمسات الأخيرة على سياسة الترويج.	660
متطلبات النفقات المؤسسية والنفقات غير المخططة/غير المتوقعة	استبدال بطاريات الإمداد بالطاقة غير المتقطعة ومخصصات لحالات إنهاء الخدمة دون السن الإلزامية البالغة 65 عاماً.	330
الإجمالي		8 140

* يبلغ إجمالي الموارد المرحلة المخصصة لخطة عمل المسح العالمي للموظفين لعام 2019، بما في ذلك تحدي الابتكار والأنشطة الأخرى، 1.48 مليون دولار أمريكي.

تقديرات الرسوم المباشرة على عائد الاستثمار

(آلاف الدولارات الأمريكية)

*2020	2019	2018	
			رسوم الإدارة
0	0	243	السندات الحكومية العالمية
0	270	270	السندات العالمية المتنوعة ذات العائد الثابت
0	0	220	السندات العالمية المرتبطة بمؤشر التضخم
0	0	315	سندات ديون الأسواق الناشئة
180	180	-	السندات العالمية المتنوعة قصيرة الأجل
-	-	-	رسوم الإدارة الطارئة
180	450	1 048	المجموع الفرعي لرسوم الإدارة
325	360	425	رسوم الإيداع
325	360	425	المجموع الفرعي لرسوم الإيداع
			المشورة، والمعلومات، ودعم التعاملات
560	520	407	موفرو المعلومات المالية
800	550	325	الخبراء الاستشاريون والمستشارون الماليون
710	710	-	نظم تكنولوجيا المعلومات
65	65	65	سفر العناية الواجبة
2135	1 845	797	المجموع الفرعي للمشورة، والمعلومات، ودعم التعاملات
2 640	2 655	2 270	المجموع الإجمالي

إطار قياس نتائج مكتب التقييم المستقل للفترة 2016-2018 (تم تمديده حتى عام 2020)¹⁷

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتببية	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 المساواة	نتيجة الإدارة المكتببية 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 وتدبير الإدارة، ووثيقة برنامج عمل وميزانية مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتببية 2: تعزيز الاستراتيجيات القطرية/برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال تقييمات قطرية		لا ينطبق		
	نتيجة الإدارة المكتببية 3: معالجة المسائل النظامية والفجوات المعرفية في الصندوق		لا ينطبق		
	نتيجة الإدارة المكتببية 4: تحسين العمليات التي يدعمها الصندوق من خلال التقييمات المستقلة للمشروعات		لا ينطبق		
الهدف الاستراتيجي 2: تشجيع التعلم القائم على التقييم وتعزيز ثقافة النتائج والمعرفة لزيادة الفعالية الإنمائية	نتيجة الإدارة المكتببية 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة	2- تطبيق مجموعة من الطرائق والتصميمات الجديدة	لا ينطبق	2	تقييمات مكتب التقييم المستقل
	نتيجة الإدارة المكتببية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	لا ينطبق	3 (في كامل الفترة)	تقييمات الأثر
	نتيجة الإدارة المكتببية 7: تنمية القدرات التقييمية في البلدان الشريكة	4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	لا ينطبق	70	
		5- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	4	5	
		6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي نظمها وحضرها مكتب التقييم المستقل	5	5	
		7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	لا ينطبق	55 000	
		8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	لا ينطبق	2 500	
		9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	1	1	سجلات مكتب التقييم المستقل

¹⁷ يمكن تنقيح هذا الإطار لعام 2021 ليشمل توصيات استعراض الأقران الخارجي.

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

إبلاغ مكتب التقييم المستقل عن الإنجازات

الجدول 1

الإبلاغ عن الأنشطة المزمعة لمكتب التقييم المستقل (يناير/كانون الثاني حتى سبتمبر/أيلول 2019)

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
1- التقييمات المؤسسية	انخراط الصندوق في تنمية 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 و على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.
	دعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة	سوف يكتمل في منتصف 2020	جار. استكملت وثيقة النهج ونوقشت في دورة لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019. وسُجّرى الزيارات القطرية بين يونيو/حزيران وأكتوبر/تشرين الأول 2019.
	المكسيك	أنجز في أبريل/نيسان 2019	أنجز في يونيو/حزيران 2019
	سري لانكا	أنجز في أبريل/نيسان 2019	أنجز في مارس/آذار 2019
	إكوادور	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. استكملت وثيقة النهج. وأطلقت البعثة الرئيسية في مايو/أيار 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في أواخر أكتوبر/تشرين الأول 2019.
2- تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	مدغشقر	سوف يكتمل في مارس/آذار 2020	جار. اضطلع بالبعثة التحضيرية في أبريل/نيسان 2019. ومن المقرر عقد البعثة الرئيسية في سبتمبر/أيلول 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في مارس/آذار 2020.
	نيبال	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. استكملت وثيقة النهج. واضطلع بالبعثة التحضيرية في مارس/آذار وأبريل/نيسان 2019. واضطلع بالبعثة الرئيسية في يونيو/حزيران 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في نهاية عام 2019.
	سيراليون	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. استكملت وثيقة النهج. واضطلع بالبعثة التحضيرية في مارس/آذار وأبريل/نيسان 2019. واضطلع بالبعثة الرئيسية في مايو/أيار 2019. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في نهاية عام 2019.
	السودان	سوف يكتمل في مارس/آذار 2020	جار. اضطلع بالبعثة التحضيرية في أبريل/نيسان 2019. وأنجزت البعثة الرئيسية في أكتوبر/تشرين الأول 2018. ومن المقرر عقد حلقة عمل وطنية في عام 2020.
3- التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من كل تقارير إنجاز المشروعات المتاحة خلال العام	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع.
4 - تقييمات أداء المشروعات	ثمانية تقييمات لأداء المشروعات	سوف يكتمل في بحلول ديسمبر/كانون الأول 2019	جميع تقييمات أداء المشروعات إما أنجزت أو جارية حسب الجدول المزمع.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
5 - تقييمات الأثر	النجر - مشروع دعم الأمن الغذائي والتنمية في منطقة مارادي	أنجز في سبتمبر/أيلول 2019	أنجز في سبتمبر/أيلول 2019.
	تقييم جديد للأثر: إثيوبيا - مشروع الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية المستند إلى المجتمع المحلي	بدأ في يونيو/حزيران 2019 وسوف يكتمل في يونيو/حزيران 2020	بدأ في يونيو/حزيران 2019 كما هو مزمع.
6 - الانخراط مع الهيئات الرئاسية	التقرير السنوي السابع عشر عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	أنجز في يوليو/تموز 2019	نوقش التقرير النهائي مع لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019، بما في ذلك موضوع التعلم بشأن أهمية تدخلات مشروع 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	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. استعرضت لجنة التقييم ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي الاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل وميزانيته لعام 2020 في سبتمبر/أيلول 2019. ونُفِحت وثيقة الميزانية بناء على تعليقات من الهيئات الرئاسية.
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق بشأن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	أنجز في سبتمبر/أيلول 2019	تمت 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	أنجز في سبتمبر/أيلول 2019	عرض 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.
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على استراتيجيات الصندوق والمسائل المؤسسية التي تقدمها الإدارة في اجتماعات الهيئات الرئاسية	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	سيعد مكتب التقييم المستقل تعليقات على استراتيجية القطاع الخاص في الصندوق والتقرير الخاص بمبادرة 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	سوف يكتمل في 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 2019؛ (4) معتكف المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2019؛ (5) دورة لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019؛ (6) دورة لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول 2019؛ (7) دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019؛ (8) دورة لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2019
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عند توفر تقييمات البرامج القطرية/تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية ذات الصلة	سوف يكتمل في ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. نوقشت تعليقات مكتب التقييم المستقل على برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لبوركيما فاسو وغامبيا وتونس جنباً إلى جنب مع تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية ذات الصلة في حدث

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
			المشاورات الخاصة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية في مارس/أذار 2019 وفي دورة المجلس التنفيذي في مايو/أيار 2019. وستقدم مزيد من التعليقات إلى المجلس في دورتي سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول.
	توليفة تقييمية عن الخدمات المالية لفقراء الريف	أنجز في مارس/أذار 2019	عرض التقرير النهائي على لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2019
	توليفة تقييمية عن الابتكارات التقنية	أنجز في مارس/أذار 2019	عرض التقرير النهائي على لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2019.
	تقارير التقييم، والملاحم 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 على الجماهير الداخلية والخارجية ما يلي: خمسة عشر من تقارير تقييمية، وسبعة من الملاحم البارزة، وثلاث نظرات ثاقبة، وبيانا صحفيا، وتنبئها صحفيا، وخمس لمحات عامة، وستة رسوم بيانية، وعرضين بالفيديو، وثلاث نشرات إخبارية ربع سنوية وعشر نشرات إذاعية.
	تنظيم حلقات عمل تعلم قطرية عن تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وأحداث تعلم في الصندوق، والمشاركة في أحداث التعلم	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/أذار؛ (2) المكسيك مع السلطات الحكومية في مارس/أذار 2019. وشارك مكتب التقييم المستقل أيضا في أحداث داخلية مختلفة.
7 - أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	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 الصندوق للتدريب وإصدار الشهادات في مجال الرصد والتقييم في التنمية الريفية بشأن تقييمات الأثر لمشروعات التنمية الريفية في إسطنبول في مايو/أيار 2019، بالتعاون مع مبادرة مركز التعلم بشأن التقييم والأثر. وفي هذا الحدث، شارك المكتب معرفته المتراكمة بشأن تقييمات الأثر. واستضاف المكتب أيضا حدثا بشأن تقييمات الأثر في سياق أسبوع "gLOCAL" لمبادرة مركز 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؛ حضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات بصفة مراقب، ودورات تعلم ضمان الجودة، واجتماعات فريق إدارة الصندوق، واجتماعات مختارة لفرق إدارة البرامج القطرية	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 مدير مكتب التقييم المستقل ونائب المدير وعدد من موظفي مكتب التقييم المستقل في عدد 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 الحوافظ التي نظمها الشعب الإقليمية في الصندوق. وأخيرا شارك مدير المكتب ونائبه في اجتماعات لجنة إدارة العمليات وفي اجتماعات فرق إدارة الصندوق.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
	فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع. شارك مكتب التقييم المستقل في اجتماع الربيع لفريق التعاون في مجال التقييم التابع لمصارف التنمية المتعددة الأطراف في يونيو/حزيران 2018، والذي استضافه مصرف التجارة والتنمية لمنطقة البحر الأسود في تسالونيك في اليونان. وشارك مكتب التقييم المستقل أيضا في أسبوع التقييم الذي نظمه فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم لعام 2019 في نيروبي، في مايو/أيار 2019. وسيشارك المكتب أيضا في مؤتمر الرابطة الدولية للتقييم الإنمائي في براغ في أكتوبر/تشرين الأول 2019. وسيشارك المكتب في اجتماع فريق التعاون في مجال التقييم في ديسمبر/كانون الأول 2019.
8 - الشراكات	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في تقييمات تقوم بها منظمات دولية أخرى حسب الطلب	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	جار التنفيذ. استكملت ثلاثة استعراضات للأقران لمشروعات مرفق البيئة العالمية. وشارك في استعراض الأقران لمشروع الاستعراض السنوي لإدارة التقييم المستقل في مصرف التنمية الآسيوي.
	تنفيذ البيان المشترك بين منظمة 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. ويجري عقد تفاعلات منتظمة بين رؤساء إدارات التقييم في الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، إلى جانب التفاعلات غير الرسمية بين موظفي مكاتب التقييم التابعة لها لتبادل الآراء والخبرات والمعرفة بشأن مسائل التقييم، وتحديد فرص التعاون المشترك.
	التدريب	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	يجري الاضطلاع به كما هو مزمع.
9 - المنهجية	المساهمة في النقاشات الداخلية والخارجية بشأن تقييم الأثر، وتقارير التوليفة التقييمية، بما في ذلك أهداف التنمية المستدامة	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	شارك مكتب التقييم المستقل في البرنامج التدريبي في اسطنبول في مايو/أيار 2019.

نوع العمل	أنشطة التقييم	وضع التنفيذ المزمع	الوضع الراهن
10 - تنمية القدرات التقييمية	الانخراط في تنمية القدرات التقييمية في سياق عمليات التقييم المنتظمة	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. الانخراط في برنامج الصندوق للتدريب وإصدار الشهادات في مجال الرصد والتقييم في التنمية الريفية بشأن تقييمات الأثر لمشروعات التنمية الريفية في إسطنبول.
نشاط غير متكرر	تنظيم حلقات عمل في بلدان شريكة حول منهجيات وعمليات التقييم (عند الطلب)	يناير/كانون الثاني – ديسمبر/كانون الأول 2019	جار. الانخراط في مبادرة مركز التعلم بشأن التقييم والأثر "gLOCAL".
	استعراض الأقران الخارجي لمكتب التقييم المستقل	أنجز في سبتمبر/أيلول 2019	قُدِم إلى لجنة التقييم والمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.

الجدول 2

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

الأهداف الاستراتيجية	نتائج الإدارة المكتبية	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإنجازات حتى أكتوبر/تشرين الأول 2019	المستوى المستهدف (لكل سنة)	وسائل التحقق	
الهدف الاستراتيجي 1: إدرار أدلة من خلال تقييمات مستقلة بشأن أداء الصندوق ونواتجه لتعزيز المساواة	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 والفجوات المعرفية في الصندوق					
	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 لزيادة الفعالية الإنمائية.	نتيجة الإدارة المكتبية 5: تنفيذ دليل التقييم وتجربة طرائق ومنتجات تقييم جديدة	2- تطبيق مجموعة من الطرائق والتصميمات الجديدة	2	2	تقييمات مكتب التقييم المستقل	
	نتيجة الإدارة المكتبية 6: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	3- التقييمات المصحوبة بتحليل كمي	4- عدد منتجات النشر لجميع التقييمات الموزعة من خلال أدوات التواصل الاجتماعي والإنترنت	4	72	تقييمات الأثر وتقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية
		4- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	5- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل بالاشتراك مع الحكومات	2	2	
	نتيجة الإدارة المكتبية 7: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	5- عدد أحداث التعلم القطرية التي نظمها مكتب التقييم المستقل	6- عدد أحداث المعرفة الداخلية والخارجية التي نظمها وحضرها مكتب التقييم المستقل	9	3	
		6- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	7- عدد مشاهدات صفحات تقارير مكتب التقييم المستقل	18 28 937	55 000	
	نتيجة الإدارة المكتبية 8: تعزيز وزيادة التوعية والمعرفة بالدروس القائمة على التقييمات وجودة المنتجات	7- عدد أشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	8- عدد الأشخاص الذين يتلقون النشرات الإخبارية لمكتب التقييم المستقل	2 459	2 500	

18 حتى منتصف سبتمبر/أيلول.

نتيجة الإدارة المكتبية 7: تنمية القدرات التقييمية في البلدان الشريكة	10- عدد الأحداث التي شارك فيها موظفو مكتب التقييم المستقل حول التقييم الذاتي وتنمية القدرات التقييمية	1	1	9- عدد الندوات/حلقات العمل الخاصة بتنمية القدرات التقييمية التي نظمت في البلدان الشريكة	سجلات مكتب التقييم المستقل
الهدفان الاستراتيجيان 1 و 2	نتيجة الإدارة المكتبية 8: ضمان كفاءة مهمة التقييم المستقل والتواصل مع الهيئات الرئاسية	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
		0.3% من برنامج القروض والمنح في الصندوق	0.46:1	> 0.9% من برنامج القروض والمنح في الصندوق	0.46:1
			98%		98%
			90%		98%

ملاحظة: استنادا إلى إطار قياس نتائج لمكتب التقييم المستقل للفترة 2016-2018، تقدم مصفوفة الإبلاغ التالية نظرة عامة على إنجازات المكتب حتى يونيو/حزيران 2019 مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية وفقا لما تم الاتفاق عليه مع المجلس التنفيذي

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

الجدول 1

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

نوع العمل	الأنشطة المقترحة لعام 2019	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
1- التقييمات المؤسسية	دعم الصندوق للابتكار ونمو الإنتاجية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة	أبريل/نيسان 2019	يونيو/حزيران 2020
	تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة بشأن التعاون 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	يناير/كانون الثاني 2020	مارس/آذار 2020
	دولة بوليفيا متعددة القوميات	أبريل/نيسان 2020	أبريل/نيسان 2021
	باكستان	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
3- تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	المغرب	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	النيجر	أبريل/نيسان 2020	أبريل/نيسان 2020
	أوغندا	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2021
4- عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
5- تقارير التوليفات التقييمية	البنية التحتية الريفية	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
6- تقييمات أداء المشروعات	سنة تقييمات لأداء المشروعات	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
7 - تقييمات الأثر	تقييم الأثر في إثيوبيا	يوليو/تموز 2019	يونيو/حزيران 2020
	تقييم جديد للأثر	يوليو/تموز 2020	يونيو/حزيران 2021
8- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	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
	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
	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 2019	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء المتوقع
	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
9- أنشطة الاتصالات وإدارة المعرفة	تقارير التقييم، والملاحق البارزة، والنظرات التلقائية، 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 في الفترة الأخيرة، وحضور اجتماعات لجنة إدارة العمليات، وفريق إدارة الصندوق.	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
10 - الشراكات	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات المتعددة الأطراف والثلاثية حسب الطلب	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	تنفيذ البيان المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
11- المنهجية	المساهمة في النقاش الداخلي والخارجي حول تقييمات الأثر	يناير/كانون الثاني 2020	ديسمبر/كانون الأول 2020
	وضع مسودة لسياسة 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

خطة العمل الإشارية لمكتب التقييم المستقل للفترة 2020-2021 حسب نوع النشاط*

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2021-2022	السنة
1- التقييمات المؤسسية	تقييم مؤسسي مشترك مع مكاتب التقييم التابعة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة بشأن التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها	2021 (استكمال)
2- التقييمات المواضيعية	التقدم المحرز في الإصلاحات الخاصة بتطبيق اللامركزية في الصندوق	2022
	إدماج الشباب في التنمية الريفية	2022-2021
	بوروندي	2021
	كولومبيا	2021
3 - تقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية	إندونيسيا	2021
	سان تومي وبرينسيبي	2021

نوع العمل	الخطة الإشارية للفترة 2021-2022	السنة
	أوزبكستان	2021
	بنن	2022
	الصين	2022
	فيرغيزستان	2022
	ملاوي	2022
	باراغواي	2022
4- التوليفات التقييمية	تنمية المشروعات الريفية	2021
5- عمليات التثبيت من تقارير إنجاز المشروعات	التثبيت من جميع تقارير إنجاز المشروعات المتاحة هذا العام	2022-2021
6- تقييمات أداء المشروعات	16-12 تقييمًا لأداء المشروعات	2022-2021
	التقرير السنوي التاسع عشر والتقرير السنوي العشرون عن نتائج وأثر عمليات الصندوق	2022-2021
	استعراض تنفيذ برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2020 وخطته الإشارية للفترة 2021-2022، وإعداد برنامج عمل مكتب التقييم المستقل المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2021 وخطته الإشارية للفترة 2022-2023	2022-2021
	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	2022-2021
7- الانخراط مع الهيئات الرئاسية	تعليقات مكتب التقييم المستقل على تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق	2022-2021
	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، والملامح البارزة، والنظرات الثاقبة، والموقع الشبكي لمكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك	2022-2021
	توليفة تقييمية عن نهج تنمية المشروعات الريفية	2021
8- الاتصالات وأنشطة إدارة المعرفة	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 لفرق إدارة البرامج القطرية	2022-2021
	الشراكات مع فريق التعاون في مجال التقييم، وفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم	2022-2021
9- الشراكات	تنفيذ البيان المشترك بين منظمة الأغذية والزراعة والصندوق وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز التعاون في مجال التقييم	2022-2021
	المساهمة كمستعرض أقران خارجي في التقييمات الرئيسية التي تقوم بها المنظمات المتعددة الأطراف والثلاثية حسب الطلب	2022-2021
10- المنهجية	صياغة دليل التقييم الجديد	2022-2021
11- تنمية القدرات التقييمية	تنفيذ أنشطة في البلدان الشريكة تتعلق بتنمية القدرات التقييمية	2022-2021

* إن مواضيع وعدد التقييمات المواضيعية، والتقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية، وتقارير التوليفات التقييمية مؤقتة؛ وستؤكد أو تحدد الأولويات والأعداد الفعلية للأنشطة المقرر الاضطلاع بها في عامي 2021 و2022 في عام 2020

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	20	20	19	19	18.5	18.5
20	6	14	20	20	20	19	19	18.5	18.5

الجدول 2

فئة الموارد البشرية

الفئة	2017	2018	2019	2020 (المقترح)
الموظفون الفنيون				
مدير	1	1	1	1
نائب مدير	1	1	1	1
كبار 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	-	-	-
المجموع الفرعي للموظفين الفنيين	14	14	14	14
موظفو الخدمات العامة				
مساعد إداري	1	1	1	1
مساعد مدير	1	1	1	1
مساعد نائب مدير	1	1	1	1
مساعد تقيم	3	3	3	3
المجموع الفرعي لموظفي الخدمات العامة	6	6	6	6
المجموع الكلي	20	20	20	20

الجدول 3
مستويات موظفي الخدمات العامة في مكتب التقييم المستقل في الصندوق

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 2020		(1)	ميزانية 2018	ميزانية 2017	ميزانية 2016	ميزانية 2015	ميزانية 2014		
(4)	(3)	(2)							
الميزانية الإجمالية لعام 2020*	(الزيادة/الانخفاض) في السعر	الزيادة الحقيقية/الانخفاض الحقيقي	ميزانية 2019						
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
3 388 338	(84 883)		3 473 221	3 307 259	3 235 056	3 127 899	3 614 041	3 586 690	تكاليف الموظفين
5 868 728	(84 883)	(30 000)	5 983 611	5 812 649	5 725 917	5 669 419	6 069 933	5 982 682	المجموع

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

137 000	تعيين مدير مكتب التقييم المستقل
50 000	صياغة مسودة سياسة التقييم الجديدة
6 055 728	الميزانية الإجمالية لعام 2020